RAFAEL ALMEIDA FERREIRA DE ABREU

O capital humano e a segurança dos alimentos: um olhar humanista
na prática da alimentação coletiva

São Paulo
2015

RAFAEL ALMEIDA FERREIRA DE ABREU

**O capital humano e a segurança dos alimentos: um olhar humanista na prática da
alimentação coletiva**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Epidemiologia Experimental Aplicada às Zoonoses da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Departamento:

Medicina Veterinária Preventiva e Saúde Animal

Área de concentração:

Epidemiologia Experimental Aplicada às Zoonoses

Orientador:

Profa. Dra. Simone de Carvalho Balian

De acordo:

Orientador

São Paulo
2015

Obs: A versão original se encontra disponível na Biblioteca da FMVZ/USP

Autorizo a reprodução parcial ou total desta obra, para fins acadêmicos, desde que citada a fonte.

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO-NA-PUBLICAÇÃO

(Biblioteca Virginie Buff D'Ápice da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da
Universidade de São Paulo)

T.3193
FMVZ

Abreu, Rafael Almeida Ferreira de

O capital humano e a segurança dos alimentos: um olhar humanista na prática da
alimentação coletiva / Rafael Almeida Ferreira de Abreu. -- 2015.
114 f. : il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Medicina
Veterinária e Zootecnia. Departamento de Medicina Veterinária Preventiva e Saúde
Animal, São Paulo, 2015.

Programa de Pós-Graduação: Epidemiologia Experimental Aplicada às Zoonoses.

Área de concentração: Epidemiologia Experimental Aplicada às Zoonoses.

Orientador: Profa. Dra. Simone de Carvalho Balian.

1. Comportamento organizacional. 2. Comprometimento organizacional. 3. Clima
organizacional. 4. Segurança dos alimentos. 5. Boas práticas de higiene e manipulação de
alimentos. I. Título.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

FACULDADE DE MEDICINA VETERINÁRIA E ZOOTECNIA

Comissão de Ética no Uso de Animais

CERTIFICADO

Certificamos que o Projeto intitulado "O capital humano e a segurança dos alimentos: um olhar humanista na prática da alimentação coletiva", protocolado sob o nº 2841/2013, não utiliza animais, sob a responsabilidade da Profa. Dra. Simone de Carvalho Balian, está de acordo com os princípios éticos de experimentação animal da "Comissão de Ética no uso de animais" da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da Universidade de São Paulo e foi aprovado em reunião do dia 6 de fevereiro de 2013.

We certify that the Research "Human capital and the food safety: a humanistic view in the food service practice", protocol number 2841/2013, does not use animals, under the responsibility Profa. Dra. Simone de Carvalho Balian, agree with Ethical Principles in Animal Research adopted by "Ethic Committee in the use of animals" of the School of Veterinary Medicine and Animal Science of University of São Paulo and was approved at the meeting on 6 February of 2013.

São Paulo, 31 de agosto de 2015.

Denise Tabacchi Fantoni
Presidente

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Autor: Rafael Almeida Ferreira de Abreu

Título: **O capital humano e a segurança dos alimentos:** um olhar humanista na prática da alimentação coletiva

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Epidemiologia Experimental Aplicada às Zoonoses da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências

Data: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

RESUMO

ABREU, R. A. F. **O capital humano e a segurança dos alimentos**: um olhar humanista na prática da alimentação coletiva. [Human capital and the food safety: a humanistic view in the food service practice]. 2015. 114 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015

O presente estudo teve por objetivos: 1) caracterizar o Perfil Socioeconômico dos colaboradores; 2) caracterizar o Clima Organizacional; 3) caracterizar Comprometimento Organizacional; e 4) caracterizar e mapear o comportamento organizacional e verificar suas influências no cumprimento das Boas Práticas de Higiene e Manipulação dos Alimentos. Refere-se a um estudo de caso com enfoque participativo utilizando-se de entrevistas, por se tratar de uma pesquisa essencialmente qualitativa. Concluiu-se que: 1) a valorização profissional, as relações interpessoais, os benefícios e políticas de incentivos oferecidos pela organização, bem como as condições físicas do ambiente promovem em seus colaboradores o desejo de permanência, comprometimento, engajamento, entusiasmo, envolvimento e bem-estar; 2) a compatibilidade dos objetivos individuais e organizacionais, associada à comunicação efetiva entre os diferentes níveis hierárquicos estimulam a motivação e o comprometimento resultando em produtividade, engajamento, bem-estar e envolvimento com as Boas Práticas de Higiene e Manipulação de Alimentos; 3) as falhas de procedimentos técnicos associam-se à falta de competências de alguns colaboradores, à comunicação não efetiva e à presença do sentimento de desvalorização profissional e pessoal; 4) competência, satisfação, idade, escolaridade, tempo de trabalho, e remuneração foram indicadores comuns para caracterização do comprometimento instrumental, normativo, afetivo e afiliativo.

Palavras-chave: Comportamento organizacional. Comprometimento organizacional. Clima organizacional. Segurança dos alimentos. Boas prática de higiene e manipulação de alimentos.

ABSTRACT

ABREU, R.A.F. **Human capital and the food safety:** a humanistic view in the food service practice. [**O capital humano e a segurança dos alimentos:** um olhar humanista na prática da alimentação coletiva]. 2015. 114 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

The present study aims to: 1) characterize the Socioeconomic Profile of employees; 2) characterize the organizational climate; 3) characterize organizational commitment; and 4) characterize and map the organizational behavior and verify their influences in compliance with good hygiene and food manufacturing practices. The study was considered as a case study with participatory approach using interviews, because it is essentially qualitative research. As a conclusion, it was possible to highlight: 1) the professional valuation, interpersonal relationship, benefits and incentive policies offered by the Organization, as well as the structural environment conditions promote the employees the desire for permanence, commitment, engagement, enthusiasm, engagement and well-being; 2) compatibility of individual and organizational objectives, associated with effective communication between different hierarchical levels stimulate motivation and commitment resulting in productivity, engagement, and involvement with the good hygiene and food manufacturing practices ; 3) technical procedures failures are related to the lack of skills of some employees, effective communication and the presence of the sense of professional and personal devaluation; 4) competence, satisfaction, age, schooling, work time, and remuneration were common indicators to characterize the instrumental, normative, and affiliative commitment.

Keywords: Organizational behavior. Organizacional commitment. Organizacional climate. Food safety. Good hygiene and manufacturing practice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia organizacional.....	26
Figura 2 – Teoria da expectativa	44
Figura 3 – Pirâmide das necessidades	68
Figura 4 – Caracterização e mapeamento do comportamento organizacional	92
Figura 5 – Gestão de conflitos.....	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil colaboradores.....	33
Quadro 2 – Perfil gerência.....	34
Quadro 3 – Ambiente de trabalho	40
Quadro 4 – Estabilidade no emprego.....	42
Quadro 5 – Recompensa	46
Quadro 6 – Oportunidade crescimento	50
Quadro 7 – Estilo liderança	58
Quadro 8 – Relacionamento interpessoal	65
Quadro 9 – Treinamento	69
Quadro 10 – Comprometimento instrumental.....	76
Quadro 11 – Comprometimento normativo	80
Quadro 12 – Comprometimento afetivo	84
Quadro 13 – Comprometimento afiliativo	87

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	OBJETIVO	22
2.1	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3	MATERIAIS E MÉTODOS	23
3.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.2	DELINEAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	23
3.2.1	Cenário da Pesquisa	25
3.2.2	Seleção de Estabelecimentos e Setores.....	27
3.2.3	Contato e Seleção de Sujeitos	28
3.3	Instrumentos de Coleta de Dados	28
3.4	ETAPA 1 – DELINEAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL SOCIECONOMICO, DO CLIMA E DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	29
3.4.1	Caracterização do Perfil Socioeconômico	30
3.4.2	Caracterização do Clima Organizacional	30
3.4.3	Caracterização do Comprometimento Organizacional	31
3.5	ETAPA 2 – CARACTERIZAÇÃO E MAPEAMENTO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	31
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
4.1	ETAPA 1 – DELINEAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DO CLIMA E DO COMPROMETIMENTO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	33
4.2.1	Caracterização do Perfil Sócioeconômico	33
4.2.1.1	Perfil Colaboradores.....	33
4.2.1.2	Perfil Gerência.....	34

4.2.2	Caracterização do Clima Organizacional.....	35
4.2.2.1	Percepção da Gerencia e Colaboradores.....	36
4.2.3.1	Comprometimento Organizacional.....	69
4.2.3.1.1	Comprometimento Instrumental	70
4.2.3.1.2	Comprometimento Normativo.....	76
4.2.3.1.3	Comprometimento Afetivo	80
4.2.3.1.4	Comprometimento Afiliativo.....	84
4.3	ETAPA 2 – CARACTERIZAÇÃO E MAPEAMENTO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	87
5	CONCLUSÕES.....	93
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
	REFERÊNCIAS	96
	APÊNDICE	104
	ANEXOS.....	112

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tem-se verificado intensas transformações organizacionais, políticas, sociais e comportamentais no mundo dos negócios, devido à crescente complexidade caracterizada pelos fatores econômicos, culturais e tecnológicos. Para Silva, Fonseca e Silva (2012), essas transformações têm apresentado modificações quanto à estrutura e os valores da sociedade.

Observa-se que em virtude das distâncias, as características de processos produtivos, bem como a organização de trabalho são fatores que impedem o trabalhador a realizar suas refeições, durante a jornada de trabalho, no próprio domicílio, e, conseqüentemente, leva-o a consumir um número cada vez maior de refeições fora do lar. Em decorrência desse cenário, as empresas de refeições coletivas passaram a investir mais na qualidade de serviços, na segurança e qualidade dos alimentos para garantir satisfação, saúde e bem-estar aos seus clientes visando o baixo custo, a lucratividade e a competitividade no mercado.

Nesse ambiente em constante mutação, a qualidade de serviços e o sucesso da Segurança de Alimentos, em que as Boas Práticas de Higiene e Manipulação estão inseridas, demandam muito mais do que capacitações, treinamentos ou simplesmente inspeções sanitárias periódicas. É preciso ter uma maior compreensão do comportamento organizacional e suas dimensões e influencias no cumprimento das Boas Práticas.

A escolha da temática e envolvimento do pesquisador se deve pelo fato de atuar como responsável técnico (RT) no estabelecimento objeto de estudo desde 2012 e também desempenhar atividades como assessor e consultor técnica no setor de *Food Service*¹.

Na qualidade de RT constituem-se responsabilidades profissionais as seguintes atividades na área de *Food Service* (CRMV-SP, 2012; SÃO PAULO, 2011):

- 1) Realizar a inspeção higiênico-sanitária (**Visitas Técnicas**) no estabelecimento periodicamente;

¹ **Notas do Autor** : *Food Service* refere-se ao mercado da alimentação fora do lar, de sorte a produzir e/ou comercializar alimentos diretamente para o consumidor final.

- 2) Propor ações corretivas imediatas quanto à higiene e manipulação dos alimentos, no momento da inspeção;
- 3) Orientar continuamente os colaboradores e gerentes quanto às Boas Práticas nas etapas abaixo relacionadas:
 - ✓ Recebimento:
 - Verificar a procedência², data de fabricação e validade de produtos perecíveis e não perecíveis;
 - Verificar a integridade e higiene das embalagens dos produtos;
 - Verificar as condições de higiene do entregador e do veículo de transporte;
 - Verificar e registrar, em planilha de recebimento, a temperatura dos produtos perecíveis;
 - Verificar as condições higiênico-sanitárias da área de recebimento no estabelecimento;
 - ✓ Armazenamento:
 - Verificar e registrar, em planilha de controle, as condições higiênico-sanitárias das áreas de armazenamento (depósitos, camaras, refrigeradores e freezers);
 - Verificar e registrar, em planilha de controle, a temperatura dos equipamentos da cadeia de frio (camaras, refrigeradores e freezer)
 - Armazenar primeiramente os produtos perecíveis congelados, seguidos dos resfriados e posteriormente os não perecíveis;
 - Organizar produtos perecíveis conforme a sua natureza, evitando a contaminação cruzada quando

² **Procedência:** informações como nome e endereço do fabricante e/ou importador, número do lote e registro do produto nos órgãos oficiais (Ministério da Agricultura e Ministério da Saúde), informações nutricionais, contidas no rótulo

produtos de diferentes naturezas são armazenados em mesmo recipiente;

- Identificar todos os produtos que foram manipulados e armazenados. Na identificação deve constar nome do produto, data da manipulação e data de validade após manipulação;
- Organizar as camaras, refrigeradores e freezer vertical conforme a categoria dos produtos, de sorte a manter produtos crus e/ou não higienizados em prateleiras inferiores, produtos pré-prontos em prateleiras medianas e prontos em prateleiras superiores, evitando a contaminação cruzada;
- Organizar o depósito de produtos não perecíveis conforme a categoria dos produtos, de sorte a manter produtos líquidos em prateleiras inferiores, produtos pastosos em prateleiras medianas e produtos secos em prateleiras superiores;

✓ Manipulação/ Preparo:

- Verificar e registrar, em planilha de controle, as condições higiênico-sanitárias das áreas de manipulação, bem como dos equipamentos e utensílios;
- Verificar e registrar, em planilha de controle, a temperatura dos equipamentos da cadeia de quente (estufas/ *Pass-through*/ Banho-maria)
- Higienizar utensílios na troca de atividades, natureza e/ou categorias de produtos, evitando a contaminação cruzada;
- Higienizar as mãos na troca de atividades e/ou a cada 30 minutos;
- Manter alimentos manipulados quentes em cadeia quente e alimentos manipulados frios em cadeia fria, quando não estiverem em uso imediato, evitando que

os mesmos permaneçam expostos em bancadas/superfícies por tempo superior a 20 minutos;

✓ Distribuição:

- Verificar e registrar, em planilha de controle, as condições higiênico-sanitárias das áreas de manipulação, bem como dos equipamentos e utensílios;
- Verificar e registrar, em planilha de controle, a temperatura dos equipamentos (pista/ buffet quente e pista/buffet frio) e alimentos expostos
- Identificar molhos, pimentas, azeites e vinagres expostos no buffet;

✓ Saúde e Higiene Pessoal e Operacional dos Colaboradores:

- Verificar o estado de saúde dos colaboradores e afastá-los das atividades relacionadas à manipulação dos alimentos evitando a contaminação dos alimentos;
- Verificar a higiene dos uniformes
- Verificar o uso correto do uniforme, evitando o uso de adornos
- Verificar a qualidade dos uniformes de sorte a não promover riscos ao colaborador;

✓ Controle Integrado de Vetores e Pragas:

- Verificar a condições higiênico-sanitárias e organização das áreas de recebimento, armazenamento, manipulação e distribuição de alimentos, para evitar a disposição de alimento, água, abrigo e acesso;

4) Orientar os colaboradores e gerentes das prioridades e penalidades quanto às não conformidades relacionadas à higiene e manipulação

de alimentos bem como à conservação de instalações, equipamentos, utensílios e móveis;

- 5) Notificar o gerente a respeito das ocorrências, estipular prazos e acompanhar adequações;
- 6) Registrar via relatório de visitas técnicas com data e período da inspeção, as adequações higiênico-sanitárias necessárias, as irregularidades encontradas e as ações corretivas propostas. É relevante salientar que o relatório deve ser visto e assinado pelo gerente do estabelecimento e uma cópia deve ser encaminhada à central e/ou proprietários;
- 7) Elaborar, implantar e implementar:
 - ✓ Planilhas de Controle de temperaturas de equipamentos e alimentos das cadeias fria e quente desde o recebimento à distribuição;
 - ✓ Planilhas de Controle de higienização de instalações, equipamentos, maquinários, móveis e utensílios;
 - ✓ Manual de Boas Práticas e Procedimentos Operacionais Padronizados – POPs conforme legislação vigente;
 - ✓ Programa de Capacitação técnica para colaboradores³;
- 8) Organizar e atualizar:
 - ✓ Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional – PCMSO;

³ **Notas do Autor:** As capacitações técnicas são realizadas no estabelecimento com duração de 1 hora cada. Vale salientar que na preparação dos slides o pesquisador utiliza registros fotográficos obtidos ao longo das visitas técnicas no próprio estabelecimento para exemplificar os procedimentos, bem como orientar as ações corretivas com base na legislação vigente. Carvalho (1973) orienta que o excesso de informações audiovisuais pode prejudicar em vez de auxiliar, acabando por dispersar a atenção dos colaboradores e Haydt (1998) corrobora ao relatar que o uso de pouco material, bem selecionado, é significativo para determinar o binômio ensino-aprendizagem. Acrescenta dizendo que as informações obtidas pelos sentidos (visão e audição) devem ser trabalhadas pelos colaboradores através de suas atividades operativas, de sorte a agir sobre os objetos, sobretudo transformando-os e reconstituindo-os mentalmente.

- ✓ Atestados de Saúde dos manipuladores de alimentos;
- ✓ Programa de Prevenção de Riscos Ambientais – PPRA;
- ✓ Comprovantes de Higienização do reservatório de água;
- ✓ Laudos de Análises laboratoriais que comprovem a potabilidade da água, a higienização adequada de equipamentos e/ou utensílios bem como a inocuidade dos alimentos;

9) Acompanhar, sempre que possível, as inspeções higiênico-sanitárias oficiais, prestando esclarecimentos sobre o processo de produção, práticas e procedimentos adotados;

10) Notificar órgãos oficiais quando de ocorrências de interesse à saúde pública.

No Setor de *Food Service*, as empresas contratam serviços em segurança alimentar incumbindo estes profissionais a realizarem inspeções sanitárias periódicas e capacitação de seus colaboradores⁴ para o cumprimento das Boas Práticas de Higiene e Manipulação dos Alimentos (BPHM) conforme as exigências higiênico-sanitárias previstas em legislação, como a Portaria Municipal 2.619 de 06 de dezembro de 2011, SMS-G do município de São Paulo, vigente.

Contudo, ao longo das visitas técnicas o pesquisador teve a percepção⁵ de que instruções, capacitações técnicas e inspeções sanitárias periódicas, apenas, não eram suficientes para garantir qualidade e segurança aos alimentos, uma vez que os protagonistas dessas ações são seres humanos. Yiannas (2014, p. 47) compartilha da mesma opinião e complementa ao salientar que para atingir a excelência em BPHM é necessário criar expectativas de desempenho que sejam claras, atingíveis e entendidas, de sorte que todos os colaboradores saibam o que se espera deles e o que devem fazer para satisfazer essas expectativas. O autor

⁴ **Notas do Autor:** Entende-se por **Colaborador**, todos os empregados envolvidos na produção e comercialização de alimentos.

⁵ **Percepção:** Processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente (ROBBINS, 2010, p.159)

(p. 38) ainda ressalta que a excelência em BPHM depende da percepção e compreensão da cultura da organização e do comportamento humano.

Chiavenato (2015) relata que as pessoas possuem características próprias quanto à personalidade, comportamento e competências⁶ que, uma vez motivadas, geram maior produtividade no trabalho. Muller et al. (2005), corrobora salientando que para se atingir as metas, é necessário que as pessoas se **identifiquem com a empresa** e principalmente que estejam comprometidas com o trabalho que para Davenport (2001, p. 38-40) refere-se ao elo tanto de base emocional quanto intelectual.

Ademais, os gerentes devem, não somente, ser capazes de gerenciar a qualidade e segurança dos alimentos, mas também de interagir com a complexidade do capital intelectual da empresa. Seres humanos são entidades únicas e complexas, possuidoras de diferentes características quanto às atitudes, motivações, personalidades, percepções e competências, de sorte que seja necessário adequar o processo de comunicação de acordo com o nível de desenvolvimento⁷ dos colaboradores (ANDRADE; MOURA; TORRES, 2010; BLANCHARD 2011).

Perante este cenário o pesquisador na busca de aprimorar suas capacidades técnicas e cognitivas, reconhecendo o seu dever em garantir a segurança dos alimentos nos estabelecimentos onde atua e, indo mais além, querendo contribuir com a evolução de conhecimento científico capaz de ser útil e aplicável em outras localidades e setores do sistema alimentar brasileiro, decidiu realizar este estudo de caracterização e mapeamento do comportamento organizacional e verificar suas influências no cumprimento das BPHM, a partir de um olhar gerencial, em um estabelecimento de *Food Service* localizado na cidade de São Paulo.

⁶ **Competências:** refere-se ao conjunto de conhecimento, habilidade e atitude (FISCHER et al. 2012).

⁷ **Nível de desenvolvimento:** Refere-se à relação entre competências e empenho nas atividades/tarefas (BLANCHARD, 2011).

2 OBJETIVO

O presente estudo visa caracterizar o comportamento organizacional a partir de um olhar gerencial do *Food Service*.

2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

O projeto visa: 1) caracterizar o Perfil Socioeconômico dos colaboradores; 2) caracterizar o Clima Organizacional; 3) caracterizar Comprometimento Organizacional; e 4) caracterizar e mapear o comportamento organizacional e verificar suas influencias no cumprimento da Boas Práticas de Higiene e Manipulação dos Alimentos.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se caracterizou como um estudo de caso com enfoque participativo. A **pesquisa participativa** implica na participação, tanto do pesquisador no contexto, grupo ou cultura em estudo, quanto dos sujeitos envolvidos no processo da pesquisa (THIOLLENT, 1986; BRANDÃO, 1988; SILVA, 1991; HARGUETE, 2001).

O estudo de caso, segundo Godoy (1995, p. 25-27), visa realizar um exame detalhado de um ambiente, de um sujeito ou situação e responder as questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, tendo como técnicas de pesquisa a observação (participante ou não-participante) e a entrevista.

Quanto à natureza, a pesquisa é essencialmente qualitativa (GODOY, 1995), pois, conforme Richardson (1999, p. 90), “a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados [...]”. Todavia, a pesquisa também possui natureza quantitativa complementar, na medida em que serão utilizadas técnicas simples de estatística para a análise de dados coletados por meio do uso de questionários.

3.2 DELINEAMENTO E DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O delineamento metodológico teve início com um prévio levantamento da literatura⁸ nacional visando à Avaliação das Condições Higiênico-Sanitárias e aprimoramento das Boas Práticas em estabelecimentos que comercializam alimentos no período de 2000 a 2011.

⁸ **Literatura:** entenda-se o método bibliográfico que se caracteriza pelo estudo sistemático, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral (VERGARA, 2012).

É importante ressaltar que o público, em geral, como gerentes, consultores e/ou responsáveis técnicos, sem envolvimento científico/acadêmico, buscam informações em bases de dados de fácil acesso para o seu aprimoramento profissional. A partir disso, o pesquisador, que também atua como responsável técnico realizou um levantamento, de caráter exploratório, objetivando verificar a disponibilidade de artigos, no Google Acadêmico e Scielo⁹, que tivessem por objetivo identificar a relação entre comportamento organizacional e suas influências no cumprimento das Boas Práticas de Higiene e manipulação dos Alimentos. Para este fim, as palavras-chaves utilizadas foram: “segurança dos alimentos”, “qualidade higiênico-sanitária dos alimentos”, “qualidade e segurança dos alimentos”, “gestão de pessoas e a segurança dos alimentos”, “gestão de pessoas e a segurança alimentar” “comportamento organizacional e segurança dos alimentos”, “comprometimento nas boas práticas de higiene e manipulação dos alimentos”.

Essa primeira etapa delimitou um cenário onde 95% (38/40) dos trabalhos identificados tinham por objetivo avaliar as condições higiênico-sanitárias dos estabelecimentos; 15% (6/40) também investigaram/analisaram a aplicação de um sistema de controle APPCC nos estabelecimentos; 17,5% (7/40) avaliaram o aprimoramento das Boas Práticas em Higiene e Manipulação de Alimentos após capacitações e 5% (2/40) caracterizaram os restaurantes e analisaram a gestão de pessoas através da qualificação dos colaboradores. Entretanto, nenhum trabalho teve por objetivo identificar a relação entre comportamento organizacional e suas influências no cumprimento das BPHM.

Justifica-se a elaboração da pesquisa com base em quatro aspectos: ineditismo, relevância, possíveis contribuições teóricas e aderência ao Programa de Pós-Graduação em Epidemiologia Experimental Aplicada às Zoonoses.

Como o leitor pode observar, através do levantamento da literatura, nenhum trabalho relacionou o comportamento humano com o cumprimento das BPHM, caracterizando o **ineditismo** da pesquisa. Em adição, a **relevância** e

⁹ **Notas do Autor:** É válido enfatizar que o levantamento realizado pelo pesquisador não teve cunho científico ou acadêmico e sim o objetivo de explorar a disponibilidade de artigos com fácil acesso utilizando-se das bases citadas.

escassez desse estudo abre um novo campo que necessita uma continuidade de pesquisas que aproximem as áreas do conhecimento

3.2.1 Cenário da Pesquisa

O estudo foi realizado em um estabelecimento de *Food Service*, classificado como churrascaria (SÃO PAULO, 2003) situada na cidade de São Paulo no período entre janeiro a dezembro de 2014. É uma das unidades de uma rede composta por 12 estabelecimentos, sendo 8 classificados como churrascarias, 3 estabelecimentos como churrascaria e pizzaria e 1 como hamburgueria.

A rede completa 31 anos desde a sua fundação em 1984, sendo seu primeiro estabelecimento inaugurado em Santa Maria, Rio Grande do Sul. Posteriormente a tradição gaúcha atingiu o solo paulista dando sequência na inauguração dos 12 estabelecimentos no estado de São Paulo até os dias atuais. A rede possui especialidade em cortes bovinos, caprinos, ovinos, suínos e aves seguida de uma variedade de pratos quentes e frios. Para um atendimento de qualidade, a rede dispõe, em média, de 900 colaboradores. Embora a organização esteja há 31 anos no mercado, a visão, missão, objetivos e metas ainda são informais.

É relevante ressaltar que a rede possui um escritório central que dispõe de um departamento de compras e financeiro apenas, de sorte que os demais departamentos, tais como pessoal, marketing e comunicação são inexistentes. Cada unidade é responsável pela elaboração e envio da lista de compras semanal para o departamento de compras. Ainda, cada unidade é responsável pelo seu setor de contas a receber e contas a pagar, devendo enviar semanalmente o seu relatório financeiro ao departamento financeiro da rede, para que este acompanhe, a distância e sem envolvimento pessoal, os lucros e prejuízos de cada estabelecimento.

Com relação ao recrutamento e seleção de colaboradores, as unidades geralmente contratam novos colaboradores por indicação e raras as vezes via currículo, e alegam a necessidade de um departamento pessoal.

A unidade em estudo foi fundada em 2012, dispõe de 77 colaboradores, classificada como churrascaria rodízio com especialidade em cortes bovinos, caprinos, ovinos, suínos e aves, bem como uma pista fria com aproximadamente 30 variedades de pratos frios, um richô com 7 variedade de pratos quentes. Ademais, conta com uma pista de sobremesa e uma adega de vinhos nacionais e importados. A unidade possui um faturamento anual bruto de 13 milhões de reais e 2,6 milhões líquido.

Com relação à hierarquia organizacional, foi elaborado pela gerencia um esboço configurando, conforme figura 1.

Figura 1 - Hierarquia organizacional.

Fonte: (Abreu, 2015)

3.2.2 Seleção de Estabelecimentos e Setores

Considerando que o pesquisador é também o RT da rede, foram estabelecidas algumas pré-condições para a escolha do estabelecimento objeto para o desenvolvimento deste estudo:

- ✓ Aquele com maior frequência de itens em conformidade higiênico-sanitárias verificadas no período de pré-projeto;
- ✓ Aquele com maior envolvimento, engajamento e comprometimento de seus colaboradores, a partir da percepção do pesquisador, quanto ao cumprimento das Boas Práticas de Higiene e Manipulação;
- ✓ Aquele em que as relações entre gerencia e colaboradores promovessem um ambiente agradável para se trabalhar, conforme a percepção do pesquisador.

Dos 12 estabelecimentos da rede, apenas uma unidade demonstrava maiores itens em conformidade higiênico-sanitárias ao longo das inspeções registradas até o período da seleção, maior envolvimento, engajamento e comprometimento para com as BPHM, bem como um ambiente agradável de se trabalhar criado a partir das relações entre os pares, e, portanto, caracterizando um estudo de caso.

Uma vez selecionado o estabelecimento, foram identificados os setores nos quais seria desenvolvido o estudo propriamente dito. Como critérios de escolha utilizaram-se: 1) alta produção e manipulação de produtos de origem animal; 2) maior número de situações consideradas de risco de comprometimento da qualidade higiênico-sanitária dos alimentos preparados e servidos e 3) setores que mais frequentemente apresentam não conformidades identificadas pelas autoridades sanitárias, quando das vistorias oficiais. Foram escolhidas as seguintes áreas: 1) cozinha quente; 2) cozinha fria e 3) açougue.

3.2.3 Contato e Seleção de Sujeitos

Em um primeiro momento realizou-se uma reunião com o gerente geral responsável pelos 12 estabelecimentos da rede, foram expostos os objetivos da pesquisa e requerida a permissão para o desenvolvimento do estudo. Em seguida, obtido o apoio do gerente geral, reuniu-se com o gerente e subgerente do estabelecimento expondo detalhadamente o estudo. Ressalta-se que o estudo foi formalizado através da carta de aceite entre as partes. (ANEXO A)

No segundo momento, reuniu-se com os colaboradores. Foi explicado sobre a pesquisa, foi feito o convite para a participação de todos os trabalhadores dos setores selecionados e também esclarecido o direito à livre escolha em aceitar ou recusar a participação, podendo inclusive desligar-se a qualquer momento que julgar, mesmo durante o seu desenvolvimento. Foi apresentado a cada um dos colaboradores e gerencia o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO B) e dirimidas as eventuais dúvidas, antes do início da pesquisa.

Para o atendimento dos objetivos propostos nessa pesquisa, foram estabelecidos, adaptados e elaborados diferentes instrumentos a partir da literatura conforme ilustrado no item a seguir.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos para a pesquisa correspondem à: **1) Questionário Socioeconômico** (APENDICE A) elaborado para o tipo de população; **2) Questionário de Clima** (APENDICE B) para caracterizar o Clima Organizacional sob o olhar dos colaboradores e gerencia, adaptado de Martins (2008) e Ferreira (2013); e **3) Questionário de Comprometimento** (APENDICE C) para caracterizar o comprometimento organizacional adaptado do **Instrumento de Meyer, Allen e Smith (1993)** validado para o contexto brasileiro por Medeiros (1997) e Bastos (2000), adaptado para o estudo;

É relevante ressaltar que os instrumentos foram elaborados e/ou adaptados e acompanhados de pré-teste com seleção 3 colaboradores, 3 gerentes e 3 subgerentes de 3 estabelecimentos da rede para aplicação e validação dos instrumentos. À vista disso, os objetivos, os termos, a linguagem, a quantidade de itens, a quantidade de imagens, as formas de condução das entrevistas foram ajustadas conforme o grau de escolaridade, cultura e comportamento dos participantes.

A partir disso, a pesquisa se delineou em 2 etapas: **1) Delineamento, Caracterização do Perfil Socioeconomico, Clima e do Comprometimento Organizacional;** e **2) Caracterização e Mapeamento do Comportamento Organizacional**

3.4 ETAPA 1 – DELINEAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL SOCIOECONÔMICO, DO CLIMA E DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Para esta etapa, foi verificado e agendado previamente com os colaboradores e a gerencia o melhor dia e horário para a realização da entrevista. Foram concretizadas, em média, três entrevistas diárias com duração de 30 minutos cada, respeitando a disponibilidade e envolvimento dos colaboradores. Para a Caracterização dos constructos, foram realizadas entrevistas do tipo estruturada e focalizada, quando o pesquisador segue um roteiro previamente estabelecido e tem liberdade de fazer as perguntas, que quiser, sobre razões, motivos e esclarecimento (LAKATOS, 2009, p. 279), em adição, utilizou-se da técnica de auto relato estruturado que refere-se ao método de coletas de dados empregado apropriadamente quando o pesquisador sabe o que pretende investigar e se utiliza de questões fechadas e abertas feitas oralmente (POLIT et al, 1995) quando na aplicação dos **Instrumentos de Coleta de Dados**, permitindo maior interação entre as partes e maior obtenção de dados.

Para melhor apreensão do conteúdo exposto pelos participantes, as entrevistas foram gravadas permitindo uma melhor caracterização dos constructos a partir da construção e análises de Discursos do Sujeito Coletivo (LEFEVRE, 2006, p. 551 - 524).

É fundamental ressaltar neste momento que a escolha do método de coleta de dados deve evitar o constrangimento dos colaboradores, que para Parrott (1996) é a mais social de todas as emoções, de modo que as pessoas evitam esse sentimento visto que a experiência emocional envolve uma sensação de inaptidão social seguido de reações físicas tais como nervosismos, rubor e redução do contato visual. Keltner e Buswell (1997) corroboram dizendo que este sentimento surge através da ação de processos cognitivos complexos, como realizar uma avaliação a partir da perspectiva de outra pessoa, e podendo se manifestar mais tardiamente. Considerando as afirmativas, o pesquisador zelou pela criação de um ambiente descontraído, respeitando o grau de escolaridade, a cultura dos participantes, promovendo conversas informais no período de pré-projeto para assegurar maior veracidade das informações coletadas.

3.4.1 Caracterização do Perfil Socioeconômico

Para a caracterização do Perfil Socioeconômico, utilizou-se do Questionário Socioeconômico aplicado à gerencia e aos colaboradores. O instrumento dispõe de 19 itens, em que 10 visam especificar o perfil social e 9 especificam o perfil profissional da população em estudo.

3.4.2 Caracterização do Clima Organizacional

Para a caracterização do Clima Organizacional, foram utilizados dois Questionários. O Questionário I, aplicado à gerencia, dispõe de 26 questões, sendo 17 relacionadas à sua percepção ante a organização e 9 referem-se à percepção

da organização diante de seus colaboradores. O Questionário II, aplicado aos colaboradores, dispõe de 15 questões relacionadas a percepção do colaborador perante a organização. No entanto, é relevante elucidar que ambos questionários tiveram por objetivo caracterizar o clima organizacional a partir das variáveis: A) Ambiente de Trabalho; B) Estabilidade no Emprego; C) Recompensas; D) Oportunidades de Crescimento; E) Estilo de Liderança; F) Relacionamento Interpessoal; e G) Treinamento.

3.4.3 Caracterização do Comprometimento Organizacional

Para a caracterização do Comprometimento Organizacional, foi aplicado o **Questionário de Comprometimento Organizacional**. O instrumento apresenta 4 escalas do comprometimento (Instrumental, Normativo, Afetivo e Afiliativo), de sorte que cada escala apresenta 2 colunas munidas de 4 sub-escalas. A coluna da esquerda representa os indicadores de maior comprometimento na referida escala, ao passo que a da direita representa os indicadores de menor comprometimento

A vista disso, o respondente deveria assinalar quais indicadores mais convizinha-se com seu modo de pensar e/ou personalidade, bem como elucidar a sua escolha.

3.5 ETAPA 2 – CARACTERIZAÇÃO E MAPEAMENTO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O pesquisador realizou o levantamento dos dados através dos métodos especificados acima e buscou na literatura instrumentos que complementassem o seu estudo. Brandão e Bahry (2005), portanto, propõem o método de mapeamento de competências a partir das seguintes etapas: 1) realizar um levantamento documental com objetivo de identificar indicadores de competências; 2) elaborar descrições das competências necessárias indicando o que o profissional é capaz

de fazer; 3) realizar entrevistas para coleta de dados referentes às competências exercidas na organização; 4) confrontar dados coletados.

O método proposto pelos autores acima foi adaptado para atender as necessidades do presente estudo com objetivo de caracterizar e mapear o comportamento organizacional, a partir de um olhar essencialmente gerencial. No entanto as etapas seguem a seguinte forma: 1) delinear e caracterizar o clima e o comprometimento organizacional; 2) identificar indicadores de clima e comprometimento organizacional; 3) confrontar resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.2 ETAPA 1 - DELINEAMENTO E CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL SOCIOECONOMICO, CLIMA E DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

4.2.1 Caracterização do Perfil Socioeconômico

A seguir, será caracterizado o Perfil dos Colaboradores e o Perfil Gerencial.

4.2.1.1 Perfil Colaboradores

Quadro 1 – Perfil colaboradores

PERFIL COLABORADORES			
Idade	20 - 30 anos		40 - 50 anos
	33,33% (3/9)		66,67% (6/9)
Gênero	Masculino		Feminino
	55,56% (5/9)		44,44% (4/9)
Escolaridade	Ensino Interrompido (fundamental e médio)		Ensino Médio Completo
	66,66% (6/9)		33,33% (3/9)
Cargo	Ajudante Cozinha	Saladeira	Chefe de Setor
	33,33% (3/9)	33,33% (3/9)	33,33% (3/9)
Tempo Trabalho	Até 1 ano	2 - 5 anos	Mais de 10 anos
	44,44% (4/9)	33,33% (3/9)	22,22% (2/9)
Salário	R\$ 1001 - 1500		R\$ 1501 - 2500
	44,44% (4/9)		55,56% (5/9)
Região	Sul	Sudeste	Nordeste
	33,33% (3/9)	11,11% (1/9)	55,56% (5/9)

Fonte: (ABREU, 2015)

A carga horária para todos os respondentes é de 8 horas diárias com período de descanso de 1 hora diária. Todos os colaboradores recebem auxílio transporte, convênio médico e fazem suas refeições na própria empresa sem desconto no holerite.

É importante salientar que 66,67% (6/9) dos respondentes relataram que trabalham na empresa porque gostam, enquanto 33,33%(3/9) por necessidade financeira apenas.

4.2.1.2 Perfil Gerencial

Quadro 2 – Perfil gerência

PERFIL GERÊNCIA		
Idade	30 - 40 anos	40 - 50 anos
	50% (1/2)	50% (1/2)
Gereno	Masculino	
	100% (2/2)	
Escolaridade	Ensino Interrompido (fundamental)	Ensino Superior
	50% (1/2)	50% (1/2)
Cargo	Gerente	Subgerente
	50% (1/2)	50% (1/2)
Tempo Trabalho	Mais de 10 anos	
	100% (2/2)	
Salário	R\$ 1501 - 2500	R\$ 5.000
	50% (1/2)	50% (1/2)
Região	Sul	
	100% (2/2)	

Fonte: (ABREU, 2015)

A carga horária para varia entre 8 a 10 horas diária com intervalo de 3 horas para descanso, uma vez que atua no 1º e 2º turno. Quanto ao subgerente, a carga horária limita-se a 8 horas diárias com descanso de 1 hora. Ambos recebem auxílio transporte, convênio médico, auxílio moradia e fazem suas refeições na própria empresa sem desconto no holerite.

4.2.2 Caracterização do Clima Organizacional

O clima organizacional reflete o universo em que uma organização está inserida considerando os processos de trabalho, o leiaute físico, bem como os tipos de pessoas atraídas por aquela (SOUZA, 1978; XAVIER, 1984; FREITAS, 1991; MOTTA; CALDA, 1997 apud GOMES, 2002, p.96). Payne e Mansefield (1973) citado por BISPO (2006) definem o construto como um elo entre o indivíduo e a organização através da compatibilidade das expectativas, valores e interesses do indivíduo com as necessidades, valores e diretrizes da organização. Para Chiavenato (2015. p.65 – 66), o elo/interação caracteriza o ambiente interno de uma organização de sorte a estimular a motivação, o desempenho e a satisfação no trabalho, que Luz (2003) acredita ser o reflexo do estado de espírito ou animo das pessoas na organização.

Luz (2003 p.31) e Dalforno (2005) afirmam, ainda, que o clima organizacional está diretamente relacionado à cultura da organização refletindo o estado de espírito dos colaboradores, em um dado momento, vinculado a variáveis como motivação, relações interpessoais e identificação do colaborador com a organização.

Para caracterização do construto, será realizada, a seguir, a análise de discurso do sujeito coletivo a partir das variáveis extraídas dos Questionários de Clima I e II, conforme ilustrado na ETAPA 1, **itens 3.4. e 3.4.2.**

4.2.2.1 Percepção da Gerencia e Colaboradores

A) Ambiente de trabalho

- ✓ 66,67% (6/9) dos colaboradores julgam satisfatórias as condições físicas como ruídos, temperatura, conservação de utensílios, equipamentos, moveis e EPIs;
- ✓ 100% da gerencia considera as condições físicas como ruídos, temperatura, conservação de utensílios, equipamentos, moveis e EPIs como não satisfatória;
- ✓ 77,78% (7/9) dos colaboradores e 100% (2/2) da gerencia consideram o clima da organização favorável;

Analisando os discursos Q.2.1. e Q.2.2. , ilustrados abaixo, com os dados numéricos apresentados no início da variável, foi possível constatar que 66,67% dos colaboradores consideram equipamentos, móveis e utensílios em quantidades suficientes e em bom estado de conservação, enquanto 33,33% acham que os mesmos necessitam de manutenção, que a empresa deve investir mais em EPIs e uniformes confeccionados de material que absorva menos calor. Além disso, alegam que o ambiente de trabalho é quente e deveria ter mais ventilação.

*A gente tem tudo na mão, comparado com outros lugares que já trabalhei, tudo está conservado e em quantidade satisfatória e o ambiente é bom... e se tiver alguma coisa para consertar a gente pede e eles consertam...além disso, uma pessoa que é organizada para trabalhar, ela trabalha em qualquer cantinho” **Discurso do Sujeito Coletivo Q2.1.***

*Tem alguns equipamentos e utensílios que precisam de manutenção e acho que poderia ter um pouco mais de ventilação na área de manipulação...é muito quente e não podemos abrir a janela senão apaga o fogo do fogão. Além disso, o tecido de nosso uniforme deveria ser de algodão... porque esse tecido aqui absorve muito calor, também acho que falta EPIs” **Discurso do Sujeito Coletivo Q2.2.***

As edificações e instalações devem garantir aos colaboradores o conforto ambiental, que compreende o nível de ruídos, a ventilação, a iluminação e a minimização da poluição do ar no local de trabalho. A ventilação deve proporcionar a renovação de ar e garantir que o ambiente fique livre de fungos, gases, pós, fumaça, gordura e condensação de vapores e desse modo promovendo o conforto térmico (SÃO PAULO, 2011)

Com relação aos equipamentos, móveis e utensílios, estes devem ser mantidos bem conservados evitando riscos de acidentes de trabalho, bem como riscos de contaminação de alimentos. A empresa deve dispor de equipamentos de proteção individual (EPIs), em bom estado de conservação, em número suficiente e tamanhos adequados (SÃO PAULO, 2011).

Na percepção da gerencia, conforme discurso GQ.2, a quebra de utensílios e equipamentos está associado ao desgaste natural, todavia, concorda que há necessidade de investimento em EPIs.

Tem muita quebra de material, utensílios e máquinas mas é um desgaste natural.... Mas no geral, todos os chefes de setores acabam trabalhando para que isso não ocorra com tanta frequência [...] Além disso, tem alguns setores que tem que dar mais benefícios, tipo uns casacos térmicos, calça e bota para entrar na câmara, porque a gente tem uma bota simples né.

Discurso do Sujeito Coletivo GQ.2 - Gerencia

Conforme discutido acima, é relevante elucidar que o clima organizacional para alguns autores (LUZ, 2003, p. 7; PAULA et al., 2011, p. 62; CHIAVENATO, 2015, p. 65) pode ser classificado como favorável/bom ou desfavorável/ruim. Para que o clima seja percebido como favorável, é fundamental que haja predominância de atitudes positivas, percebidas pela satisfação das necessidades pessoais, entusiasmo, engajamento, envolvimento, dedicação, motivação, confiança, comprometimento e bem-estar dos colaboradores, atadas à baixa rotatividade e baixo absenteísmo, conforme ilustrado nos discursos Q.1.1 do **Questionário de Clima II**) e 3.1.1.; 3.2.1.; 4.1.1.;4.2.1.;4.3.1.; 4.4.1 da escala do comprometimento afetivo e afiliativo, respectivamente.

Até hoje eu não tenho o que reclamar dos colegas ou da gerência nunca fui maltratado, todo mundo se dá bem, se diverte, conversa, brinca, tem

união, paz e o clima é muito bom na equipe porque a gente se relaciona bem. **Discurso do Sujeito Coletivo Q.1.1**

eu gostaria de trabalhar aqui até me aposentar, porque eu acho que é uma ótima empresa para se trabalhar.[...] eles tratam muito bem os funcionários que trabalham aqui, existe respeito, atenção, carinho me sinto confortável aqui... e eu acho que também colaboro para não aborreço-los [...] e futuramente eu pretendo ter uma profissão, quero fazer uma faculdade e continuar trabalhando aqui... e se eles me mandarem embora, vou ficar triste, chateado...porque gosto muito de trabalhar aqui! **Discurso do Sujeito Coletivo 3.1.1. e 3.2.1.**

[...]é um lugar agradável, me divirto, e muitas vezes me sinto melhor aqui do que em casa [...] a gente é bem unido e sinto como se fossemos uma família[...]eu adoro trabalhar aqui [...] eu sinto que as pessoas de minha equipe gostam de mim e confiam no meu trabalho e por isso me sinto parte dela. [...]lógico que sempre tem algumas coisas que te deixam desmotivado...mas quando toda equipe está envolvida para solucionar os problemas tudo dá certo e ficamos motivados novamente. **Discursos dos Sujeitos Coletivo 4.1.1;4.2.1.;4.3.1.; e 4.4.1.**

Ademais, foi possível verificar através dos discursos que o relacionamento interpessoal é o alicerce para que se obtenha um clima favorável dentro de uma organização e a empatia, a atenção e o respeito mútuo são elementos essenciais que fortalecem uma relação seja entre gerencia e colaboradores e/ou entre colaboradores. Salienta-se, ainda, que tal relação contribui para a criação de um ambiente agradável onde as pessoas se sentem acolhidas, que para Silva (2008, p. 772) e Tecchio (2015), representa a extensão do próprio lar.

Não obstante, Paula et al. (2011, p. 62) reforça ao salientar que a criação de um ambiente agradável propicia a satisfação das necessidades pessoais de sorte a estimular a motivação para a realização dos objetivos da organização. A partir disso, observa-se um maior envolvimento, engajamento e comprometimento quanto ao cumprimento das BPHM, promovendo satisfação e bem-estar aos colaboradores.

Em contrapartida, o clima desfavorável, ilustrado nos discursos Q.1.2. do **Questionário de Clima** e do sujeito nº 5 da escala do comprometimento

instrumental, existe quando os colaboradores são afetados negativamente pela falta de reconhecimento, baixa remuneração, predileções entre outros, de sorte a causar tensão, discórdia, rivalidades, falta de comunicação, competições, desinteresse pelo trabalho e frustração das necessidades pessoais seguidas ou não da rotatividade e/ou absenteísmo.

*As vezes o clima fica ruim por causa de fofocas. **Discurso do Sujeito Coletivo Q.1.2***

[...] meu esforço não foi reconhecido...[...] e sim o da pessoa que aprendeu comigo [...] todos os créditos vão pra essa pessoa [...] ela é a melhor! o que eu fiz e o que eu faço não tem valor...isso me chateia muito, muito muito mesmo! gostaria que eles somente reconhecessem meu trabalho...e depois que comecei a ficar doente pra eles eu não valho mais nada...e elogio é muito difícil! [...] ai isso desmotiva muito!! [...] ainda gostaria de ficar mais alguns anos...e o motivo é a minha saúde, até resolver tudo certinho..porque quando eu entrei eu não tinha problema de saúde e agora eu tenho...e não é certo eu sair com muitos problemas de saúde..

Discurso do Sujeito nº 5

Champion, citado por Luz (2003, p. 10) argumenta que o clima é reflexo do comportamento da organização, ou seja, de seus atributos específicos, de seus valores ou atitudes que afetam a maneira pelo qual os indivíduos se relacionam no ambiente de trabalho. A vista disso, observa-se nos discursos acima que a falta de reconhecimento e a existência de predileções por parte da organização/gerencia gerou, para 22,22% dos colaboradores um ambiente com a prevalência de discórdia, rivalidades, competições, e frustração das necessidades pessoais.

Gomes (2002) corrobora ao dizer que as necessidades humanas, como o bem-estar físico e emocional, estão associadas a motivação, que para o autor, corresponde a um processo interno ao indivíduo (intrínseco) influenciado pelo ambiente (extrínseco) promovendo a satisfação ou insatisfação do indivíduo em uma determinada situação.

Para ilustrar os resultados e a discussão da variável Ambiente de Trabalho, o pesquisador elaborou o quadro a seguir.

Quadro 3 – Ambiente de trabalho

S U J E I T O S	Ambiente de Trabalho			
	CONDIÇÕES FÍSICAS		PERCEPÇÃO CLIMA	CARACTERIZAÇÃO
	Manutenção de instalações, equipamentos, móveis e utensílios		empatia, reconhecimento, confiança, atenção e respeito	Satisfação no trabalho diante das condições físicas do ambiente, das relações humanas embasadas em confiança, refletindo no comprometimento com engajamento, entusiasmo e envolvimento
	Investimentos EPIs		ambiente agradável	
	Uniformes		satisfação das necessidades pessoais	
			envolvimento, engajamento e comprometimento	
	Satisfatória	Não Satisfatória	Favorável	Não Favorável
Gerencia	---	100% (2/2)	100% (2/2)	---
Colaboradores	66,67% (6/9)	33,33% (3/9)	77,77% (7/9)	22,22% (2/9)

Fonte: (ABREU, 2015)

B) Estabilidade no Emprego

- ✓ 88,89% (8/9) dos colaboradores sentem-se seguros no emprego e 100% da gerencia ratifica a afirmação.

Conforme os discursos GQ.5; CQ.5.(Questionário de Clima) e o discurso 1.1.1;1.3.1; e 3.2.1 (Escala de Comprometimento), ilustrado abaixo, foi possível constatar que a segurança/estabilidade no trabalho, está associado ao bom desempenho dos mesmos na organização, ao relacionamento interpessoal, representado pelo sentimento de confiança¹⁰ entre gerencia e colaboradores, bem como o **desejo de permanecer** na organização seja pelos benefícios, pelas relações humanas e/ou simplesmente porque gostam, contribuindo, também, para a caracterização do clima organizacional.

“Procuro fazer bem o meu trabalho, com amor, carinho e nunca recebi reclamação da gerencia. Acredito que eles confiam em mim porque eu confio neles!” **Discurso do Sujeito Coletivo CQ.5.1**

¹⁰ **Confiança:** atitude para com as pessoas que consideramos confiáveis. Para que haja confiança, a atitude de uma pessoa precisa carregar: 1) aceitação do risco de ser traído; 2) uma inclinação a esperar o melhor da outra pessoa; e 3) uma crença ou otimismo de que a outra pessoa seja competente (BRUNO, 2013, p.41)

“Eu procuro fazer bem o meu trabalho para não receber reclamações, me empenho para fazer o melhor, mesmo trabalhando com a equipe reduzida [...] e se eles me mandarem embora, vou ficar triste, chateado...porque gosto muito de trabalhar aqui [...] e os benefícios aqui são bons” **Discurso do Sujeito Coletivo 1.1.1; 1.3.1; e 3.2.1.**

“Eu me sinto bem seguro! Estou há bastante tempo na empresa e tenho uma liberdade fora de série para resolver os problemas. Acho que em cima disso eu não deixo a desejar e não fico com receio de perder o emprego” **Discurso do Sujeito Coletivo GQ.5 - Gerencia**

Robbins (2010, p.46-48) define a estabilidade no emprego como a competência que o colaborador desenvolveu ao longo de sua permanência na organização. O mesmo afirma, ainda, que a estabilidade é uma variável fundamental para explicar a rotatividade e o absenteísmo e que quanto mais tempo uma pessoa fica em um emprego, menor a probabilidade da mesma se demitir, conforme ilustra o discurso GQ.18.

“Hoje nós estamos numa empresa que não troca de funcionário no dia-a-dia e os funcionários que estão aqui são de muito tempo. A empresa não dispensa por qualquer motivo e os funcionários sabem disso. Quando tem algum problema, que não seja muito grave, preferimos ter uma conversa com o funcionário do que dispensar e ter que ensinar outro tudo de novo. Por isso acho que eles se sentem seguros aqui.” **Discurso Sujeito Coletivo GQ.18 - Gerencia**

Em contraste, conforme ilustra o discurso do colaborador nº 5 IQ.5; IQ.12; e o discurso do mesmo colaborador na escala de comprometimento, a insegurança no emprego pode estar associada à falta de reconhecimento gerando conflitos internos e externos, conforme explicitado na variável Ambiente de Trabalho, e contribuindo para a percepção de um clima desfavorável, o que de fato, reflete no comprometimento do colaborador, conforme elucidado nas escalas de comprometimento. A partir desse cenário, Casado (2002) relata que as necessidades pessoais como estabilidade, relacionamento interpessoal e autoestima quando afetadas e/ou em desequilíbrio geram frustração, sentimentos de inferioridade e impotências, conflitos de relacionamento e insegurança no trabalho.

“Não me sinto segura...sinto que a gerencia que tem a maior vontade que eu saia da empresa e acho que eles ainda não me mandaram embora por motivo de saúde. Eles implicam com tudo! Há uns dois meses atrás fiquei muito doente que eu nem conseguia andar... e os atestados que eu trouxe eles mandaram ver até se não eram falsos...” **Discurso do Sujeito IQ.5. –**

Colaborador nº 5

“Quando eu entrei na empresa os gerentes reconheciam o meu trabalho...me deram o cargo de chefe tanto que era eu que fazia os pedidos de compra, contratava as meninas para o setor, controlava faltas, folgas e agora para eles eu não sei fazer mais nada...desaprendi né...”

Discurso IQ.12 - Colaborador nº5

" [...] meu esforço não foi reconhecido...[...] e sim o da pessoa que aprendeu comigo [...] todos os créditos vão pra essa pessoa [...] ela é a melhor! o que eu fiz e o que eu faço não tem valor...isso me chateia muito, muito muito mesmo! gostaria que eles somente reconhecessem meu trabalho...e depois que comecei a ficar doente pra eles eu não valho mais nada...e elogio é muito difícil! [...] ai isso desmotiva muito!! [...] ainda gostaria de ficar mais alguns anos...e o motivo é a minha saúde, até resolver tudo certinho..porque quando eu entrei eu não tinha problema de saúde e agora eu tenho...e não é certo eu sair com muitos problemas de saúde.." **Discurso do Colaborador nº 5**

Quadro 4 – Estabilidade no emprego

S U J E I T O S	Estabilidade no Emprego			
	SEGURANÇA	INSEGURANÇA	CARACTERIZAÇÃO	INDICADORES
	bom desempenho nas atividades	Falta de reconhecimento	Satisfação no trabalho embasado nas relações humanas, reconhecimento da organização para com seus colaboradores refletindo no comprometimento destes promovendo sentimento de estabilidade	Relacionamento Interpessoal/confiança
	confiança mútua	conflitos internos e externos		Segurança no trabalho
	desejo de permanência	necessidades pessoais não atendidas		
	Seguro	Inseguro		Comprometimento
Gerencia	100% (2/2)	---		Desempenho
Colaboradores	88,89% (8/9)	11,11% (1/9)		

Fonte: (ABREU. 2015)

C) Recompensas

- ✓ 88,89% (8/9) dos colaboradores é reconhecido quando realiza um bom trabalho e 100% da gerencia ratifica essa percepção;
- ✓ 88,89% (8/9) dos colaboradores sentem-se satisfeito com seus salários e 100% da gerencia acredita nisso;
- ✓ 100% da gerencia sente-se satisfeito com seus salários

Os discursos abaixo ilustram que o desempenho se relaciona com as políticas de incentivos da organização, como aumento de salário, bonificação e promoção, que promovem a satisfação e estimulam a motivação dos colaboradores. Conforme alguns autores (FRANÇA, 2006; FREIRE & FREITAS, 2007; ROBBINS, 2010; BARROS 2015), o colaborador sente-se motivado a se esforçar para obter um bom desempenho em determinada atividade quando acredita que seu esforço resultará em recompensa (aumento de salário, bonificação ou promoção) e que essa recompensa satisfaz suas necessidades/metapessoais.

"[...] mesmo quando a equipe está reduzida é nossa obrigação cuidar da higiene e manipulação... não pode deixar para depois porque a gente sempre esquece...o segredo é preparar o prato, etiquetar e limpar a praça e se você fizer desse jeito sempre dá certo e não teremos problema se aparecer um fiscal. Mas o melhor é a sensação de missão cumprida no fim do dia!" **Discurso do Sujeito Coletivo 2.2.1.**

"Recebemos elogio da equipe e as vezes da gerencia. Os chefes de setores recebem um bônus para cuidar mais da higiene e manipulação e no final do ano todos os funcionários recebem uma recompensa, uma "caixinha de natal" pelo trabalho bem feito. Aqui, se você trabalha certo você é reconhecido" **Discurso do Sujeito Coletivo CQ.4.**

"Trabalhar aqui não é fácil porque é uma casa de muitos horários e aqui os funcionários ganham mais do que as outras casas da rede, mas também trabalham mais. Por isso, a gente sempre tenta dar uma pequena ajuda para melhorar o salário. Há quatro anos eu comecei uma política que vem melhorando os salários como por exemplo, quando o desempenho está caindo, chamamos para conversar, damos um tempo para o funcionário

mostrar serviço e se tudo ocorre bem, aumentamos o salário” **Discurso do Sujeito Coletivo GQ.19 – Gerência**

“Na parte dos salários eu não posso reclamar porque a nossa casa é uma das que mais dá lucro. Em cima disso a gente reduz o custo e consegue ganhar comissão” **Discurso GQ.7 - Gerência**

“Para mim está confortável e de acordo com o meu cargo, com o período de trabalho, mas acho que poderia aumentar um pouco, pois quem não quer avançar?” **Discurso do Sujeito Coletivo Q.7.1.**

Em colaboração com a argumentação dos autores acima, Vroom (1995) explicita que o processo que conduz à motivação está alinhado com a crença do indivíduo em obter alguma recompensa com o seu desempenho no trabalho, o que de fato, resulta nas relações entre as variáveis de *valência*, *valor instrumental* e *expectância*. No contexto da pesquisa, nessas relações o colaborador visualiza a recompensa que poderá obter com a sua entrega (cumprimento das BPHM, bem como preparo, montagem, sabor e boa apresentação dos pratos), caracterizando o *valor instrumental*, de sorte a desenvolver um desejo pela recompensa (*valência*), e cria expectativa em seu desempenho, esforçando-se para atingir os resultados esperados (*expectância*).

Figura 2 – Teoria da expectativa

Fonte: (ABREU, 2015)

Robbins (2010) ainda salienta que a teoria da expectativa ajuda a entender por que alguns colaboradores não se sentem motivados e muitas vezes fazem apenas o mínimo necessário para sua permanência no emprego. De acordo com o

autor, muitos colaboradores não conseguem visualizar a recompensa que podem obter com sua entrega, geralmente associado a ausência de reconhecimento por parte de seu superior ou pela organização, à falta de oportunidade de crescimento, às suas frustrações anteriores dentro da própria organização ou simplesmente por achar que o seu superior não tem afeição pelo seu trabalho ou sua pessoa, o que consequentemente contribui para a redução do seu desejo pela recompensa, suas expectativas e esforço para atingir os resultados esperados.

A situação acima explicitada por Robbins é evidente nos discursos IQ.4.; IQ.5. IQ.7, bem como seu discurso na escala do comprometimento. O indivíduo se mantém comprometido, em virtude da sua **necessidade de permanência**, conforme elucidado na escala instrumental do comprometimento.

“Não tenho reconhecimento de nenhuma forma, nem elogio, nem recompensa, nem aumento de salario[...] e meu salario não está dando nem pra eu viver[...] esse ano completa 20 anos que eu trabalho na empresa e eu não ganho nem 2000 reais e tem gente que chegou na empresa com menos de 2 anos e ta ganhando mais do que eu já.[...]”

Discurso IQ.4. el Q.7. - Colaborador nº 5

“Não me sinto segura...sinto que a gerencia que tem a maior vontade que eu saia da empresa e acho que eles ainda não me mandaram embora por motivo de saúde. Eles implicam com tudo! Há uns dois meses atrás fiquei muito doente que eu nem conseguia andar... e os atestados que eu trouxe eles mandaram ver até se não eram falsos...”

Discurso IQ.5. - Colaborador nº5

" [...] meu esforço não foi reconhecido...[...] e sim o da pessoa que aprendeu comigo [...] todos os créditos vão pra essa pessoa [...] ela é a melhor! o que eu fiz e o que eu faço não tem valor...isso me chateia muito, muito muito mesmo! gostaria que eles somente reconhecessem meu trabalho...e depois que comecei a ficar doente pra eles eu não valho mais nada...e elogio é muito difícil! [...] ai isso desmotiva muito!! [...] ainda gostaria de ficar mais alguns anos...e o motivo é a minha saúde, até resolver tudo certinho..porque quando eu entrei eu não tinha problema de saúde e agora eu tenho...e não é certo eu sair com muitos problemas de saúde..”

Discurso do Colaborador nº 5

É importante evidenciar que dentre todas as teorias sobre motivação, optou-se pela teoria da expectativa por ser uma das mais utilizadas atualmente, sobretudo no Brasil, conforme ilustra Carvalho e Sousa (2007) Gondim e Silva (2014), bem como pela sua relação estreita com o desempenho dos colaboradores, segundo Barros (2015), objeto dessa pesquisa.

Quadro 5 – Recompensa

S U J E I T O S	Recompensas			
	RECONHECIMENTO	POLÍTICAS INCENTIVO	CARACTERIZAÇÃO	INDICADORES
	Elogios	aumento salário, bonificação e promoção	Satisfação das recompensas oferecidas pela organização de sorte a estimular a motivação para o esforço, desempenho e comprometimento dos colaboradores	Relação esforço/desempenho/ recompensa
	bonificação, promoção, aumento salário	Esforço x Desempenho x Satisfação necessidades pessoais		Relação esforço/ desempenho / reconhecimento
	Satisfeito	Não Satisfeito		Relação comprometimento / recompensa
Gerencia	100% (2/2)	100% (2/2)		
Colaboradores	88,89% (8/9)	11,11% (1/9)		

Fonte: (ABREU. 2015)

D) Oportunidade de Crescimento

- ✓ 55,56% (5/9) dos colaboradores afirmam que suas opiniões ou ideias são valorizadas na organização e 100% da gerencia concorda com a afirmação daqueles;
- ✓ 88,89% (8/9) dos colaboradores enxergam oportunidade de crescimento na mesma e 100% da gerencia relatam da escassez de oportunidade para os mesmos;
- ✓ 100% da gerencia relatam da possibilidade de crescimento gerencial
- ✓ 100% da gerencia alegam que suas próprias ideias não são valorizadas pela organização

A variável, associada a valorização de ideias/opiniões dos colaboradores, bem como a sua percepção para visualizar a oportunidade de crescimento dentro da organização, é definida, conforme Araújo (2014, p.101) e Dutra (2002) como plano de carreira.

London e Stumph, citado por Dutra (2002), definem carreira como

“Sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa, bem como uma série de estágios e ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos, aspirações individuais e expectativas. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência, enquanto da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas.”.

Dutra (2002) comenta que a definição de London e Stumph trata a carreira não como uma sequência linear, e sim como uma série de estágios que variam em função das pressões sobre o indivíduo, originadas pelo próprio e pelo ambiente de trabalho, e, portanto, fruto da relação estabelecida entre a pessoa e a organização. Para Araújo (2014), refere-se a uma estrada a ser construída com base na identidade entre a organização e as pessoas.

É fundamental frisar que a construção de carreira dentro da organização depende, a princípio, da disponibilidade de cargos vagos seguido do recrutamento interno. Entende-se por recrutamento interno, quando há um cargo vago na organização e a prioridade de seu preenchimento recai sobre os seus colaboradores, de sorte a efetuar promoções (movimentação vertical), transferências (movimentação horizontal) ou transferências seguidas de promoções (movimentação diagonal). (MAZON & TREVIZAN 2000; FRANÇA & ARELLANO, 2002, p.64-65; MICHEL 2007; ARAUJO, 2014, p.12-16; CHIAVENATO, 2015, p.128-134).

Para os autores, as vantagens do recrutamento interno envolvem: 1) menor custo; 2) conhecimento prévio do perfil do candidato; 3) maior motivação para o pessoal; 3) lealdade à organização; e 4) clima sadio de progresso profissional. Por outro lado, são suas desvantagens: 1) conflitos de interesses; 2) ressentimentos dos não promovidos; 3) princípio da incompetência de Peter¹¹.

Analisando os discursos CQ.6.2.; CQ.12; GQ.20 GQ.24 com as argumentações dos autores acima, bem como a percepção do pesquisador ao longo de sua atuação na organização, foi possível constatar a conciliação dinâmica

¹¹ **Princípio da Incompetência de Peter:** promoções sucessivas de uma pessoa competente da organização, até que esta se torne incompetente em relação ao cargo alcançado. (ARAÚJO, 2014, p.14)

das expectativas e/ou cumplicidade entre a organização e seus colaboradores, promovendo aqueles cuja dedicação, comprometimento, experiências adquiridas e competências se identificam com a política da organização.

“Eles apoiam, permitem que eu crie pratos, supervisionam a “saída” do prato e se der certo eles pedem pra continuar fazendo o prato e isso me faz querer sempre mudar, fazer coisas novas...Mas as vezes o prato não tem tanta saída e eles já pedem para eu colocar outra coisa no lugar”

Discurso do Sujeito Coletivo Q.6.2

“As vezes eu pergunto em reunião a opinião deles de verdade, deixo falar o que eles acham dando uma liberdade para falar comigo. A gente acaba tendo esse retorno de forma gratuita e sabe tudo o que está acontecendo dentro da casa. Eu escuto muito os chefes de setores. Tem que ser uma gestão neste sentido.” **Discurso do Sujeito Coletivo GQ.20 – Gerência**

“Acho que tem chance de crescer aqui dentro! Para que isso aconteça, eles observam sua dedicação, se você trabalha bem, se é honesto, como você se relaciona. Mas o crescimento é limitado! Por exemplo, se você começa como ajudante geral, pode passar para auxiliar de cozinha e depois cozinheiro e então para por aí. Se começa como ajudante geral, passa para copeiro, tem chance de passar para passador e depois maître e para por aí.” **Discurso do Sujeito Coletivo Q.12.**

. “Hoje o crescimento é mais devagar... Não há abertura de novas casas. Mas quando surge alguma oportunidade na nossa unidade a gente conversa com aqueles que tem potencial, até para segurá-lo na empresa e fazer com que ele se sinta valorizado aqui. Seria muito bom se tivesse um plano de carreira estruturado, mas aqui a gente olha para o cara e fala ‘Gostei de você, você é dos nossos’ ou “você tem potencial para crescer”. Vai meio que na intuição, no feeling, e o estudo é um fator limitante para isso.” **Discurso do Sujeito Coletivo GQ.24 – Gerência**

Se o leitor recorda, no início da pesquisa, foi apresentado um organograma no qual verifica-se a existência de uma hierarquização dos setores em que a movimentação vertical (promoção) dos colaboradores limita-se a chefes

de setores, nos setores como cozinha, salada e açougue e maitres via copa¹². Os colaboradores promovidos a maitres ainda desfrutam da possibilidade de serem promovidos a cargos administrativos e/ou gerenciais, seja através da movimentação vertical ou diagonal, desde de que disponham de competências e perfil para tal. O gerente ainda dispõe da possibilidade de sociedade nas unidades, conforme discurso IQ.12, desde que possua capital para aquisição de quotas, limitando-se a 30%, por unidade, do número total descrito no contrato social.

“Enxergo oportunidade de crescimento... aqui depois de gerente você pode se tornar sócio...podendo ter participação entre 5% a 30% nas unidades, desde que tenha dinheiro para investir e seja convidado pelos proprietários” **Discurso IQ.12 - Gerente**

Com relação aos colaboradores dos setores como cozinha, salada e açougue, a oportunidade de crescimento se limita e a partir disso, se necessário, as movimentações passam a ser horizontais. Nesse contexto, existem dois cenários: 1) chefes de setores sem perspectiva de crescimento; e 2) auxiliares de cozinha sem perspectiva de oportunidades.

Se o leitor recordar, os chefes de setores possuem idades entre 40 e 50 anos e trabalham na casa há mais de 10 anos, 2 completaram o Ensino Fundamental e 1 interrompeu os estudos na 4ª série. Com relação ao subgerente, sabe-se que possui idade entre 40 e 50 anos, trabalha na casa há mais de 10 anos e interrompeu os estudos na 4ª série do ensino fundamental. A partir do cenário exposto, observa-se que o grau de escolaridade pode ser um indicador limitante para assumir novas responsabilidades, conforme ilustra o discurso GQ.24 apresentado acima e dos discursos ICQ.12 e IGQ.12 logo abaixo.

“Quando eu entrei na empresa os gerentes reconheciam o meu trabalho...me deram o cargo de chefe tanto que era eu que fazia os pedidos de compra, contratava as meninas para o setor, controlava faltas, folgas e agora para eles eu não sei fazer mais nada...desaprendi né...”

Discurso IQ.12. - Colaborador nº5

¹² **Notas do Autor:** Vale salientar que são admitidos ou promovidos, para os cargos da copa, somente colaboradores do sexo masculino, o que explica, em 31 anos da rede, a predominância de indivíduos do sexo masculino nos cargos gerenciais.

“Em termos de trabalho, o que eu tenho de sabedoria eu teria capacidade de crescer mas falta a minha parte, o estudo..” **Discurso IQ.12 - Subgerente**

Conforme o discurso Q.6.2, e Q.6.2, o tempo de casa e experiência dos chefes de setores geram nos auxiliares um desconforto de se expressarem, levando-os a uma percepção da ausência de valorização de suas ideias ou opiniões.

“Até tenho algumas, mas nem falo...deixo passar...Primeiro porque as vezes as pessoas acham que a gente quer tomar o lugar delas e segundo porque tenho receio de chegar no gerente e falar pra ele mudar alguma coisa. As vezes a gente precisa de oportunidade e espaço...” **Discurso do Sujeito Coletivo Q.6.1.**

A gerencia também compartilha que suas ideias são valorizadas desde que o autor primário seja o cliente, ao contrário, sentem dificuldades em concretizá-las, conforme Discurso GQ.6.

“A gente conversa bastante de forma informal com o Gerente Geral e com os Proprietários. Quando a ideia ou reclamação vem de cliente eu me impressiono com a forma que eles valorizam e juntos resolvemos o problema. Quando a ideia vem direto da gerencia, eles acatam mas não dizem que sim ou que não e fica no ‘vamos ver’”. **Discurso do Sujeito Coletivo GQ.6 – Gerência**

Quadro 6 – Oportunidade de crescimento

S U J E I T O S	Oportunidade de Crescimento					
	VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL			CARACTERIZAÇÃO		INDICADORES
	a partir da dedicação, comprometimento, experiências e competências			Satisfação com as oportunidades que a organização oferece a partir da valorização profissional com movimentações em virtude da identificação, competências, experiências funcionais e técnicas associadas ao comprometimento	Valorização de ideias	
	Recrutamento Interno (movimentações verticais, horizontais e diagonais)					
	Plano de carreira					
	tempo de trabalho, escolaridade e experiência são fatores limitantes					
	Valorização ideias		movimentação		competências e experiências	
	sim	não	sim	não		
Gerencia	100% (2/2) m	100%(2/2)	100% (2/2) G	100% (2/2) m		
Colaboradores	88,89% (8/9)	11,11% (1/9)	88,89 % (8/9)	11,11% (1/9)		

E) Estilo de Liderança

- ✓ 100% dos colaboradores relatam que recebem elogios da gerencia ou do chefe de setor, 100% da gerencia afirma ser verdadeira aquela percepção;
- ✓ 100% dos colaboradores relatam que quando há falhas de procedimentos com relação as BPHM, a gerencia conversa com os chefes de setores e estes solicitam melhoras para os membros da equipe.
- ✓ 88,89% (8/9) dos colaboradores são reconhecidos pelo seu trabalho e 100% da gerencia ratificam essa percepção;
- ✓ 88,89% dos colaboradores se sentem confortáveis com o modo como é tratado pela gerencia e 100% da gerencia contribui para isso;

Os discursos CQ.3; CQ.4; CQ.9 e CQ.15.1 e CQ.15.2 evidenciam a presença do *feedback*, como parte de um processo de gestão do desempenho, caracterizado como positivo (elogios) e negativo (reclamações). Nesse contexto constatou-se que o *feedback* positivo é realizado diretamente aos chefes de setores diante de toda sua equipe, enquanto o *feedback* negativo é realizado, no escritório ou em lugar mais reservado, com cada chefe de setor, expondo a problemática e traçando metas para obtenção de melhores resultados.

“Sempre recebemos elogio do chefe de setor, da própria equipe, do subgerente e das meninas do buffet... do gerente só as vezes, quando algum cliente elogia o prato” **Discurso do Sujeito Coletivo CQ.3**

“Recebemos elogio da equipe e as vezes da gerencia. Os chefes de setores recebem um bônus para cuidar mais da higiene e manipulação e no final do ano todos os funcionários recebem uma recompensa, uma “caixinha de natal” pelo trabalho bem feito. Aqui, se você trabalha certo você é reconhecido” **Discurso do Sujeito Coletivo CQ.4.**

“Ele (gerente) sempre trata você bem, brinca com respeito, sempre que vai falar ou perguntar alguma coisa é sempre sorrindo, sem ignorância ou agressividade. Mas, o subgerente fala mais firme, mas nunca maltratou a gente! me sinto confortável com eles. Quanto ao buffet, mesmo que tenha a equipe reduzida, nunca houve atraso!” **Discurso do Sujeito Coletivo CQ.9.**

“Quando tem falha de procedimento, o gerente fala com o chefe de setor e a chefe fala com a equipe... a gerencia não se envolve muito no setor.”

Discurso do Sujeito Coletivo CQ.15.1

“A gerencia comenta, sem arrogância e ignorância o que o RT encontrou de errado e pede para a gente tentar melhorar e a gente se sente um pouco mais incentivado pra cobrar mais da equipe...”

Discurso do Sujeito Coletivo CQ.15.2 – Chefes de Setores

A partir disso dos discursos CQ.4; CQ.15.2 e das percepções do pesquisador a partir de conversas informais com os chefes de setores, cada chefe de setor tem a incumbência de capacitar, supervisionar, orientar e delegar sua equipe de trabalho na busca de melhores resultados tanto no âmbito gastronômico quanto no higiênico-sanitário, e dispõe de uma bonificação para tal. As equipes, uma vez que apresentam um bom desempenho por um determinado período recebem recompensas da organização como forma de reconhecimento.

A gerencia, conforme discurso abaixo, confirma as percepções dos colaboradores ressaltando o uso do feedback positivo e negativo, a forma que a organização reconhece seus colaboradores e a política de gestão influenciam no comportamento dos indivíduos.

“Quando é para dar bronca a gente dá e quando é para elogiar, a gente elogia também. Eu chego e converso junto com o chefe do setor e eu acho que puxão de orelha a gente dá em particular e elogio, a gente elogia em público! Acho que isso é a coisa mais certa a se fazer e deveria fazer isso mais vezes.”

Discurso do Sujeito Coletivo GQ.3 – Gerência

“Eu chego numa boa. Nunca chego agressivo ou gritando. É mais uma conversa sem bronca, sabe? Agora, quando tem que pegar pesado, a gente leva para o escritório e tem uma conversa mais séria”.

Discurso do Sujeito Coletivo GQ.9 - Gerência

“Eu procuro falar “parabéns pelo trabalho”, “você está se desenvolvendo bem/se saindo bem” mas, no nosso ramo de atividade, a melhor forma para agradá-los é a parte financeira, sabe? E a gente sente a valorização deles. Eles também gostam do elogio, do boca a boca, mas a parte financeira é a que mais vale na verdade. Tem funcionário que se mantém

motivado durante muito tempo, nunca caem na verdade, e tem aquele que trabalha um mês bem e no outro mês ele cai, daí a gente tenta corrigir com reuniões semanais, quinzenais ou mensais e a forma de valorizar eles, por incrível que pareça, é a recompensa. Quando eles ganham mais, por incrível que pareça, eles trabalham mais.” **Discurso do Sujeito Coletivo**

GQ.4 – Gerência

Para alguns autores (FRANÇA & ARELLANO, 2002; FRANÇA, 2006; ROBBINS, 2010; ARAUJO, 2014.), a liderança¹³, o poder¹⁴ e a atitude são elementos interligados no processo de influenciar pessoas.

O poder, segundo autores, classifica-se em:

- 1) **Poder legítimo** - quando o líder se utiliza do cargo e autoridade para influenciar o comportamento de seus liderados (FRANÇA & ARELLANO, 2002; FRANÇA, 2006; ROBBINS, 2010; ARAUJO, 2014.);
- 2) **Poder de recompensa** - quando o líder se utiliza de recompensas financeiras ou não financeiras para influenciar o comportamento de seus liderados e/ou atingir metas (FRANÇA & ARELLANO, 2002; FRANÇA, 2006; ROBBINS, 2010; ARAUJO, 2014.);
- 3) **Poder coercitivo** - quando o líder se utiliza da autoridade para aplicar punições visando eliminar, reduzir ou controlar atitudes e comportamentos indesejados, promovendo medo nos liderados (FRANÇA & ARELLANO, 2002; FRANÇA, 2006; ROBBINS, 2010; ARAUJO, 2014.);

¹³ **Liderança:** influencia interpessoal exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 2015, p.234)

¹⁴ **Poder:** É o potencial de influência de uma pessoa sobre a outra (CHIAVENATO, 2015, p.235)

- 4) **Poder de especialização** - quando o líder se utiliza de suas competências e experiências para influenciar seus liderados (FRANÇA & ARELLANO, 2002; FRANÇA, 2006; ROBBINS, 2010; ARAUJO, 2014.); e
- 5) **Poder de referência** - quando o líder influencia seus liderados através de seu carisma pessoal, seu caráter e competência (FRANÇA & ARELLANO, 2002; FRANÇA, 2006; ROBBINS, 2010; ARAUJO, 2014.).

França (2006, p. 57), salienta que as lideranças exercem esses poderes com ênfase única ou em combinação de vários deles.

As atitudes constituem no estilo de liderança adotado pelo líder para influenciar o comportamento de seus liderados em variadas situações (ROBBINS, 2010; ARAUJO, 2014; CHIAVENATO, 2015). Os estilos mais recorrentes para os autores com a colaboração de França (2006), são:

- **Autocráticos (ou autoritários):** quando o poder é emanado de um único centralizador e mobilizador de regras, decisões e informações. É o líder que dá as ordens para executar e espera obediência, sem ouvir seus colaboradores. Com isso dificulta a visualização e clareza das tarefas tornando o trabalho imprevisível para aqueles. Além disso é pessoal e dominador nos elogios e críticas ao trabalho de cada um;
- **Democráticos (ou participativos):** caminha junto com a equipe e permite que os colaboradores expressem suas opiniões e/ou ideias, participando do processo de tomadas de decisões. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas construtivas;
- **Liberal (anárquico ou laissez-faire):** Não há vínculo hierárquico entre as pessoas e propicia oportunidade de autonomia, criatividade e livre-pensar. O líder se mantém afastado por desmotivação,

insegurança, despreparo, outros interesses paralelos ou mesmo por falta de tempo. Produz na equipe o sentimento de abandono pela falta de orientação ou apoio.

Araújo (2014) notifica que o estilo de liderança pode variar de acordo com o tipo de situação que o líder se encontra, o que de fato denota a capacidade de adaptação em resposta às necessidades do ambiente, conforme ilustrado nos discursos. França (2006) complementa ao expressar que para exercer a liderança, o líder mobiliza suas funções psicossociais¹⁵ (psicológicas e coletivas/social).

No contexto gerencial, observou-se traços dos poderes legítimo, de recompensa, de especialização e de referência, e do estilo democrático, predominantemente, conforme expressados nos discursos acima. Entretanto, foi possível verificar oscilações entre o democrático e o autoritário ao analisar os discursos do gerente e do subgerente, conforme ilustra abaixo

“ Às vezes a gente está correndo porque tem uma coisa urgente, mas a gente pega e para e dá atenção, sabe? Valoriza como ser humano. Aí você deixa de lado o cargo e trata como amigo e ser humano. E aí nesse trato do dia-a-dia, ouço as vezes até coisas pessoais, e dou conselhos inclusive. Existe uma relação bem direta, bem legal e as vezes eles até confundem devido a essa liberdade, mas sempre chamo atenção impondo limites de relacionamento” **Discurso IGQ.8.1 - Gerente**

“Eu brinco com todo mundo, cumprimento todo mundo, na hora de cobrar eu cobro, se é para chamar atenção eu chamo de canto e cobro e eu não deixo nada desandar, também não fico de cara amarrada ou atravessada para o cara. Se é para falar eu falo e se é para dispensar eu dispenso, não tem segunda vez, porque no momento que a pessoa faz coisa errada é hora de mandar embora. Agora se alguém fala que fulano fez coisa errada e eu não vejo, daí eu chamo e converso e dou uma segunda chance. ” **Discurso IGQ.8.2 – Subgerente**

“Eu no sentido de administrar a casa deixo os funcionários conversarem comigo, deixo falar à vontade, qualquer opinião/sugestão é bem-vinda,

¹⁵ **Funções psicossociais:** O nível psicológico refere-se aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes formando a personalidade dos indivíduos e o seu modo como perceber e posicionar-se perante as pessoas e situações. Já o nível social revela os valores e crenças no ambiente de trabalho. (FRANÇA, 1996)

qualquer eu aceito de coração. Na maioria das vezes eu escuto muito, sabe? E o que não dá para fazer eu sou sincero e franco e falo 'não dá para ser assim'” **Discurso do Sujeito Coletivo GQ.22**

O Responsável Técnico, por sua vez, também dispõe da capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores seja pela sua competência técnica, seja pelo bom relacionamento construído ao longo dos anos, conforme discursos abaixo.

“Sinto-me super confortável com o serviço dele! Ele chega, cumprimenta, pergunta se estou bem, me trata bem, com respeito. Quando tem algum problema de Higiene e Manipulação ele é educado, chama de canto, conversa com a gente sem ignorância e arrogância. É uma pessoa que transmite paz, uma pessoa calma, que fala muito bem, segura e consequentemente passa segurança pra gente! Ele entende as pessoas, é uma pessoa excelente! Quando eu o vejo eu fico feliz e não irritada porque veio fazer vistoria. Preocupo-me em fazer as coisas para não o chatear! Diferente do outro RT que chegava bravo, arrogante, com uma pedra grande na mão para atacar na nossa cabeça...quando encontrava coisa errada, tirava da câmara e arrastava até o setor e perguntava pelo chefe do setor... daí eu já saía até de perto, fazia as coisas, já irritada, para não levar uma bronca e passar vergonha” **Discurso do Sujeito Coletivo Q.11.**

“[...] a gente deve obrigações e obediência, porque o gerente e o RT estão ensinando certo, sabem mais e tem mais experiência e acredito que tanto um quanto o outro não pediriam coisas desnecessárias e que não fossem para o bem da empresa ou dos clientes... e se a gente aprendeu errado, eles chegam e corrigem...não é que são chatos...mas estão ensinando a gente a fazer do jeito certo [...] Além disso, me sinto chateado, frustrado, preocupado e principalmente com vergonha quando o RT pergunta o que aconteceu que não consegui cumprir com o combinado.” **Discurso do Sujeito Coletivo 2.1.1. e 2.4.1.**

Verificou-se, ainda, traços dos poderes de especialização e de referência, ilustrados nos discursos CQ.11 e no discurso 2.1.1 e 2.4.1, e estilo democrático, predominantemente. Desse modo, percebe-se que o poder, a atitude e a liderança podem representar indicadores de clima e comprometimento.

Robbins (2010), Quinn (2012), Senge (2013) e Chieavenato (2015), afirmam que para liderança ser efetiva, é fundamental que se desenvolva o conhecimento de si mesmo (autoconhecimento), a partir das crenças, valores e necessidades pessoais, as quais possibilitam maior percepção do outro, de suas relações no trabalho e com o trabalho. Alguns autores reforçam ainda que a essência do autoconhecimento é a autenticidade¹⁶ e quando associado à liderança, contribui para a construção de relacionamentos autênticos entre líderes e liderados caracterizados pela integridade e confiança, promovendo atitudes positivas entre as partes e refletindo no clima e comprometimento organizacional, conforme observado no presente estudo (AVOLIO; GARDNER, 2005; WALUMBWA et al., 2008; GARDNER et al., 2011; LEROY et al., 2011).

Em contraste, observou-se que 11,11% (1/9) dos colaboradores alegam que não são reconhecidos pelo seu trabalho e não se sentem confortáveis com o modo como são tratados pela gerencia, conforme discursos abaixo.

“Não recebo nem elogio e nem recompensa...nada...nem aumento de salário... já faz 1 ano que não tenho aumento...” **Discurso ICQ.4 – Colaborador nº5**

“O gerente me trata bem... mas percebo que o subgerente faz pouco caso de mim. Quando chega o dia de compras ele vem e pergunta para o chefe da cozinha, para as meninas da salada...mas nunca pergunta se eu preciso de alguma coisa e muitas vezes eu preciso escrever e levar para o escritório. No começo eu até ia atrás dele pedir...mas chegou uma hora que eu cansei, me desmotivei. Pra ele só as meninas trabalham, diz que eu não faço nada” **Discurso ICQ.9 – Colaborador nº5**

Vroom, citado por Lawer et al. (1974), parafraseia ao dizer que o ambiente de trabalho está veiculado ao estilo de liderança, as relações interpessoais, a natureza dos trabalhos, bem como a estrutura da organização e sistemas de recompensa e Margulies apud Lawer et al, (1974) corrobora ao relatar que o clima é influenciado tanto pelo estilo de liderança quanto ao comportamento dos colaboradores.

¹⁶ **Autenticidade:** ato de ser verdadeiro consigo mesmo, com suas emoções, necessidades, desejos, pensamentos, preferências ou crenças (GEROGE, 2003; AVOLIO; GARDNER, 2005; WALUMBWA et al., 2008; GARDNER et al., 2011; LEROY et al., 2011).

Quadro 7 – Estilo de liderança

S U J E I T O S	Estilo de Liderança					
	GESTÃO		TRAÇOS LIDERANÇA	TRAÇOS PODER	CARACTERIZAÇÃO	INDICADORES
	gerencia e RT: feedback positivo e negativo		Gerencia: Democrático e Autoritário	Gerencia: legítimo, recompensa, especialização e referência	A satisfação com a liderança constrída a partir do conhecimento de si próprio e da percepção do outro respeitando e/ou identificando-se com suas crenças e valores, promovendo atitudes embasadas em feedback, autenticidade, confiança, valorização humana e profissional entre lideres e liderados	cultura da organização atitude, poder e autoconhecimento Relacionamento Interpessoal (feedback, respeito, integridade, autenticidade, atitudes positivas, confiança, valorização humana e profissional)
	chefes setor : capacitar, supervisionar, orientar e delegar (bonificação)					
	Colaboradores: reconhecimento, recompensa					
	Confortável	Não confortável	Confortável	Não confortável		
Gerencia	100% (2/2) m	----	100%(2/2)	-----		
Colaboradores	88.89% (8/9)	11.11% (1/9)	88.89 (8/9)	11.11% (1/9)		

Fonte: (ABREU. 2015)

F) Relacionamento Interpessoal

- ✓ 88,89% (8/9) se sentem confortáveis com o relacionamento entre os membros de sua equipe
- ✓ 100% da gerencia relata haver conflitos em dois setores específicos
- ✓ 100% da gerencia afirma estar confortável com o tratamento de seus colaboradores
- ✓ 100% da gerencia sente-se confortável com o modo que o RT trata seus colaboradores
- ✓ 100% da gerencia afirma estar confortável com o modo como é tratada pelo RT.

As relações interpessoais se estabelecem a partir da interação entre os indivíduos, detentores de objetivos individuais (em função de suas necessidades pessoais), dentro de um ambiente de trabalho visando alcançar os objetivos organizacionais, em função do seu trabalho, da sua tarefa e responsabilidade na organização (COSTA, 2003; WAGNER; THOFEHRN; AMESTOY; PORTO; ARREIRA, 2009; ROBBINS, 2010; CHIAVENATO, 2015). No contexto do estudo, as interações entre os colaboradores de uma equipe ocorrem em virtude da necessidade de entrega (objetivo organizacional) que visa o cumprimento das boas práticas e a montagem do buffet dentro do horário estabelecido. Entretanto, a

entrega só ocorre se os objetivos individuais daqueles tiverem sido alcançados, conforme ilustram os discurso abaixo.

“[...]é um lugar agradável, me divirto, e muitas vezes me sinto melhor aqui do que em casa [...] a gente é bem unido e sinto como se fossemos uma família[...]eu adoro trabalhar aqui [...] eu sinto que as pessoas de minha equipe gostam de mim e confiam no meu trabalho e por isso me sinto parte dela. [...]lógico que sempre tem algumas coisas que te deixam desmotivado...mas quando toda equipe está envolvida para solucionar os problemas tudo dá certo e ficamos motivados novamente.” **Discursos dos Sujeitos Coletivo 4.1.1;4.2.1.;4.3.1.; e 4.4.1.**

“Recebemos elogio da equipe e as vezes da gerencia. Os chefes de setores recebem um bônus para cuidar mais da higiene e manipulação e no final do ano todos os funcionários recebem uma recompensa, uma “caixinha de natal” pelo trabalho bem feito. Aqui, se você trabalha certo você é reconhecido” **Discurso do Sujeito Coletivo CQ.4.**

“Trabalhar aqui não é fácil porque é uma casa de muitos horários e aqui os funcionários ganham mais do que as outras casas da rede, mas também trabalham mais. Por isso, a gente sempre tenta dar uma pequena ajuda para melhorar o salário. Há quatro anos eu comecei uma política que vem melhorando os salários como por exemplo, quando o desempenho está caindo, chamamos para conversar, damos um tempo para o funcionário mostrar serviço e se tudo ocorre bem, aumentamos o salário” **Discurso do Sujeito Coletivo GQ.19 – Gerência**

“Hoje nós estamos numa empresa que não troca de funcionário no dia-a-dia e os funcionários que estão aqui são de muito tempo. A empresa não dispensa por qualquer motivo e os funcionários sabem disso. Quando tem algum problema, que não seja muito grave, preferimos ter uma conversa com o funcionário do que dispensar e ter que ensinar outro tudo de novo. Por isso acho que eles se sentem seguros aqui.” **Discurso Sujeito Coletivo GQ.18 - Gerencia**

Chiavenato (2015) e Fry (2003) salientam ainda que quando os objetivos individuais e organizacionais estão/são compatíveis e consoantes, denota-se que

os colaboradores estão motivados intrínseca¹⁷ e extrinsecamente¹⁸, o que de fato, influencia no seu comprometimento para com a organização e como resultado haverá maior produtividade, engajamento, envolvimento propiciando o bem-estar daqueles, conforme discursos acima. Os autores ainda afirmam que quando há divergências dos objetivos, a entrega fica prejudicada, o que pressupõe as falhas de procedimentos técnicos quanto as BPHM, bem como o atraso do buffet no contexto o qual o estudo está inserido.

Para Quinn (2012) o relacionamento interpessoal está diretamente relacionado ao tipo de comunicação estabelecida entre as partes, de sorte que as mesmas estejam aptas a transmitir, com autenticidade, o que pensam, sentem e/ou necessitam. Além disso, devem se mostrar receptíveis ao que o outro tem para expressar, caracterizando uma comunicação efetiva.

Observou-se, a partir dos discursos abaixo, que o relacionamento entre gerencia e colaboradores tem como alicerce uma comunicação efetiva, promovendo o engajamento, envolvimento e comprometimento dos últimos com a organização, em vista dos benefícios, recompensas, reconhecimento, bem como a valorização humana daqueles para com estes.

“ Às vezes a gente está correndo porque tem uma coisa urgente, mas a gente pega e para e dá atenção, sabe? Valoriza como ser humano. Aí você deixa de lado o cargo e trata como amigo e ser humano. E aí nesse trato do dia-a-dia, ouço as vezes até coisas pessoais, e dou conselhos inclusive. Existe uma relação bem direta, bem legal e as vezes eles até confundem devido a essa liberdade, mas sempre chamo atenção impondo limites de relacionamento” **Discurso IGQ.8.1 - Gerente**

“Eu brinco com todo mundo, cumprimento todo mundo, na hora de cobrar eu cobro, se é para chamar atenção eu chamo de canto e cobro e eu não deixo nada desandar, também não fico de cara amarrada ou atravessada para o cara. Se é para falar eu falo e se é para dispensar eu dispenso, não tem segunda vez, porque no momento que a pessoa faz coisa errada é

¹⁷ **Motivação Intrínseca:** consiste no conjunto de interesse, envolvimento, engajamento com relação a determinada atividade, promovendo bem-estar, satisfação, aprendizado, desempenho e crescimento profissional (FRY,2003. p. 699)

¹⁸ **Motivação Extrínseca:** consiste em comportamentos motivados por fatores externos como promoções, aumento de salário, bonificação, pressão para entrega, supervisão, benefícios e férias. Nesse contexto as pessoas sentem-se forçada ou obrigadas a se engajarem para o cumprimento das normas visando benefícios e/ou oportunidades de crescimento (FRY,2003. p.698-699)

hora de mandar embora. Agora se alguém fala que fulano fez coisa errada e eu não vejo, daí eu chamo e converso e dou uma segunda chance. ”

Discurso IGQ.8.2 – Subgerente

“A gente tem uma cumplicidade muito grande com os funcionários, mas quando a gente fala como líder eles respeitam de uma forma muito clara. E se algo sério acontece, a gente chama no escritório e eles já sabem disso. Além disso, se estão precisando de alguma coisa eles chegam na boa e falam o que precisam e a gente tenta resolver o mais rápido possível. Então eu me sinto muito confortável porque eu acho que eles tem um respeito muito grande pela gente”

Discurso do Sujeito Coletivo GQ.10 - Gerência

“Eles apoiam, permitem que eu crie pratos, supervisionam a “saída” do prato e se der certo eles pedem pra continuar fazendo o prato e isso me faz querer sempre mudar, fazer coisas novas...Mas as vezes o prato não tem tanta saída e eles já pedem para eu colocar outra coisa no lugar”

Discurso do Sujeito Coletivo Q.6.2

“Procuro fazer bem o meu trabalho, com amor, carinho e nunca recebi reclamação da gerencia. Acredito que eles confiam em mim porque eu confio neles! ”

Discurso do Sujeito Coletivo CQ.5.1

O relacionamento entre a gerencia e o RT e entre RT e colaboradores segue o mesmo alicerce elucidado acima, conforme ilustram os discursos abaixo.

“Existe uma cumplicidade muito grande e um respeito enorme das duas partes. Eu gosto porque ele chega e conversa fala onde está o erro e a gente pode argumentar e chegamos juntos na conclusão de " dá pra fazer!" ou "não dá pra fazer!". Eu acho isso excelente! E as a gente peca porque acaba demorando muito para fazer o que foi pedido, com relação a infraestrutura, por questões administrativas”

Discurso do Sujeito Coletivo GQ.11 – Gerência

“Sinto-me superconfortável com o serviço dele! Ele chega, cumprimenta, pergunta se estou bem, me trata bem, com respeito. Quando tem algum problema de Higiene e Manipulação ele é educado, chama de canto, conversa com a gente sem ignorância e arrogância. É uma pessoa que transmite paz, uma pessoa calma, que fala muito bem, segura e consequentemente passa segurança para a gente! Ele entende as

peessoas, é uma pessoa excelente! Quando eu o vejo eu fico feliz e não irritada porque veio fazer vistoria. Preocupo-me em fazer as coisas para não o chatear! Diferente do outro RT que chegava bravo, arrogante, com uma pedra grande na mão para atacar na nossa cabeça...quando encontrava coisa errada, tirava da câmara e arrastava até o setor e perguntava pelo chefe do setor... daí eu já saia até de perto, fazia as coisas, já irritada, para não levar uma bronca e passar vergonha"

Discurso do Sujeito Coletivo Q.11.

"O RT e a Técnica tem uma relação muito boa com a gente e com os funcionários. Vejo eles sempre orientando o pessoal de uma forma muito tranquila e o pessoal acata e faz. E a gente sempre reforça que eles estão aqui para ajudar a casa". **Discurso do Sujeito Coletivo GQ.23 - Gerência**

Com relação aos colaboradores, verificou-se, a partir dos discursos abaixo, traços de autenticidade seguidos pelo respeito, admiração e confiança contribuído para a formação de um clima favorável.

"Sempre trato bem meus colegas de trabalho...não gosto de gritar com ninguém, não gosto de xingar... E quando tem alguma coisa me incomodando eu gosto de chegar na pessoa e falar, dou uns puxões de orelha, mas sem perder o respeito" **Discurso do Sujeito Coletivo Q.8.1**

"A gente (colaboradores) se trata bem, um respeita o trabalho do outro, não são funcionários agressivos, e considero uns mais do que colegas de trabalho , o que é muito importante. " **Discurso do Sujeito Coletivo Q.10.1.**

"[...]é um lugar agradável, me divirto, e muitas vezes me sinto melhor aqui do que em casa [...] a gente é bem unido e sinto como se fossemos uma família[...]eu adoro trabalhar aqui [...] eu sinto que as pessoas de minha equipe gostam de mim e confiam no meu trabalho e por isso me sinto parte dela. [...] lógico que sempre tem algumas coisas que te deixam desmotivado... mas quando toda equipe está envolvida para solucionar os problemas tudo dá certo e ficamos motivados novamente." **Discursos dos Sujeitos Coletivo 4.1.1;4.2.1.;4.3.1.; 4.4.1.**

Por outro lado, segundo Quinn (2012), quando há falta de clareza dos objetivos e expectativas, falta de empatia, diferenças de valores, atitudes, crenças e necessidades, bem como distrações e/ou hostilidade entre as partes, o relacionamento fica afetado pelo conflito¹⁹ gerado.

Para Robbins (2010), Quinn (2012) e Chiavenato (2015) afirma que o conflito é composto por 5 estágios, ilustrados abaixo.

- **Estágio I – Incompatibilidade:** ausência da percepção do conflito pelas partes, todavia, as diferenças pessoais (valores, atitudes, crenças e necessidades) e erros de comunicação criam o potencial de conflito;
- **Estágio II – Cognição e Personalização (reconhecimento cognitivo e emocional):** percepção do potencial de conflito por uma ou mais pessoas, com envolvimento emocional;
- **Estágio III – Estratégias de Resolução de Conflitos:** predisposição para agir de determinada maneira para resolver um problema, através da competição²⁰, colaboração²¹, evitamento²² e acomodação²³;
- **Estágio IV – Comportamento:** evolução do reconhecimento cognitivo para as agressões verbais e/ou físicas, podendo influenciar mais pessoas a tomarem partido contra a outra parte;

¹⁹ **Conflito:** processo que tem início quando alguém percebe que outra parte afeta ou pode afetar, negativamente, algo que considera importante (ROBBINS, 2010, p. 437).

²⁰ **Competição:** quando as partes buscam a satisfação dos próprios interesses, independentemente do impacto sobre a outra parte. (ROBBINS, 2010; QUINN, 2012; CHIAVENATO, 2015)

²¹ **Colaboração:** quando as partes buscam satisfazer os interesses de todos os envolvidos (ROBBINS, 2010; QUINN, 2012; CHIAVENATO, 2015).

²² **Evitamento:** quando uma das partes tenta fugir do conflito ou tenta supri-lo (ROBBINS, 2010; QUINN, 2012; CHIAVENATO, 2015).

²³ **Acomodação:** disposição de uma das partes em colocar os interesses das outras antes dos seus. No longo prazo, entretanto, as pessoas podem não estar sempre dispostas a sacrificar suas necessidades pessoais para manter o relacionamento (ROBBINS, 2010; QUINN, 2012; CHIAVENATO, 2015).

- **Estágio V – Consequências:** Reflexo do jogo de ação e reação, podendo resultar em melhorias ou disfunções do desempenho.

Analisando a exposição de Quinn (2012) com os discursos abaixo, foi possível constatar traços de acomodação, conforme discursos abaixo. Além disso, foi possível verificar traços envolvimento emocional em uma das partes, agressão verbal supondo que o cenário esteja relacionado com a falta de gestão de conflitos por parte da gerencia.

“Até tenho algumas ideias, mas nem falo...deixo passar...Primeiro porque as vezes as pessoas acham que a gente quer tomar o lugar delas e segundo porque tenho receio de chegar no gerente e falar pra ele mudar alguma coisa. As vezes a gente precisa de oportunidade e espaço...”

Discurso do Sujeito Coletivo Q.6.1.

“Tem pessoas que são maldosas, na verdade é uma única pessoa, que sempre tem alguma coisa negativa para falar, as vezes xinga, grita e isso me incomoda **Discurso do Sujeito Coletivo Q.10.2.**

“ Me sinto confortável com o jeito que trato meus colegas de trabalho, não falo alto, não grito”. **Discruso IQ.8 – Colaborador 5**

" Existe uma pessoa que fica perturbando o dia inteiro, fala de todos os setores e quase todo mundo tem problema com ela e sinceramente não sei se ela faz isso por pirraça ou carência...eu tento manter a paciência, mas chega uma hora que minha cabeça parece que vai explodir...e muitas vezes acho que devemos tratar as pessoas do jeito que elas tratam a gente.” **Discurso do Sujeito Coletivo Q.8.3.**

“ As vezes o gerente começa a conversar comigo e eu percebo que as meninas do meu setor ficam enciumadas, com inveja...é esquisito” **Discurso IQ.10 – Colaborador 5**

“O lugar que mais tem intriga é a churrasqueira e salada. Na churrasqueira porque é um querendo ser mais do que o outro e na salada porque a chefe de setor acha que eu dou total apoio para as auxiliares. O problema é que as auxiliares tem mais atitude que a chefe, dai fica difícil né.” **Discurso do Sujeito Coletivo GQ.21 - Gerência**

É relevante elucidar que o tipo de consequência será reflexo da gestão de conflitos exercida pelo líder, a qual poderá ser eficaz ou ineficaz, conforme for sua competência em liderar equipes.

Quadro 8 – Relacionamento Interpessoal

S U J E I T O S	Relacionamento Interpessoal					
	RELACIONAMENTO		CONFLITOS		CARACTERIZAÇÃO	INDICADORES
	A comunicação é efetiva desde que os objetivos pessoais sejam compatíveis com os objetivos da organização		Traços de acomodação, envolvimento emocional, agressão verbal		A satisfação com as relações humanas a partir da comunicação entre as partes, das motivações intrínsecas e extrínsecas com a possibilidade de gerar conflitos em virtude das crenças e valores identificados entre os colaboradores e a organização, as quais devem ser administrados pelos líderes	motivação
	Promove engajamento, envolvimento e comprometimento em vista dos benefícios, recompensas, reconhecimento e valorização humana e profissional		Falta de gestão de conflitos por parte da gerencia			comunicação e atitudes embasadas em autenticidade e empatia
	identificação com crenças e valores - membros e organização		Consequências: reflexo da gestão exercida pelo líder/gerencia			identificação de crenças e valores
	autenticidade, respeito, admiração, confiança					conflitos
	Colaborador-colaborador		RT- Colaborador/ RT Gerencia			
	Confortável	Não confortável	Confortável	Não confortável		
Gerencia	100% (2/2)	----	100%(2/2)	-----		
Colaboradores	88,89% (8/9)	11,11% (1/9)	----	----		

Fonte: (ABREU. 2015)

G) Treinamento

- ✓ 100% dos colaboradores e da gerência alegam não terem sido preparados para exercer o atual cargo.
- ✓ 100% dos colaboradores e da gerência acham que deveria aumentar a quantidade de Treinamento Técnico quanto as BPHM.

Analisando os discursos CQ.13; GQ.13 e GQ.25, foi possível verificar que a falta de investimento em treinamentos de caráter funcional limita o desenvolvimento dos colaboradores. Para Vargas (1996) apud VARGAS & ABADD (2006) os construtos treinamento e desenvolvimento representam a aquisição sistemática do conhecimento capazes de provocar, a curto ou longo prazo, uma mudança de ser e de pensar através da internalização de novos conceitos, valores ou normas, e da aprendizagem de novas habilidades.

“A empresa não ofereceu nenhum curso, aprendi na prática do dia a dia, através de receitas, livros, experimentos... mas eu acho que seria bom a gente aprender coisa nova...e também acho que todo mundo deveria saber a fazer todos os pratos porque se uma pessoa falta, os outros conseguem cobrir” (Competência) **Discurso do Sujeito Coletivo CQ.13.**

“Para exercer o cargo que tenho hoje, tive que aprender tudo na raça. Passei pela maioria dos setores, depois fui promovido a maitre, em seguida a gerente de salão, depois gerente financeiro. Acho que fui muito bem preparado no sentido de vestir a camisa da empresa e ter vontade própria de crescer.” **Discurso do Sujeito Coletivo GQ.13 – Gerência**

“Na verdade não tem um acompanhamento muito legal nesse sentido.A gente contrata o cozinheiro e coloca na mão do chefe e vai testando. Pergunta se ele está trabalhando bem, se é de confiança. Isso vale para qualquer area. Tem esse acompanhamento meio distante, não é muito próximo. A gente põe na mão do chefe de setor na verdade.” **Discurso do Sujeito Coletivo GQ.25 - Gerência**

“Deveria ter treinamento de BPHM pelo menos uma vez por mês porque tem pessoas que aprendem mais rápido que outras e nem todo mundo consegue entender os assuntos de bactérias. Acho que com o aumento do número de treinamentos, os assuntos ficam mais frescos, ficamos mais cientes e seguros para trabalhar corretamente, a gente tem mais chance de melhorar o controle e não damos problema para a empresa” **Discurso do Sujeito Coletivo Q.14**

“Acho que os treinamentos de BPHM deveriam aumentar. E acho que tem que achar uma forma de fazer dentro do horário de trabalho deles. A gente percebe que eles gostam e as duas primeiras semanas após o treinamento é uma maravilha, mas depois eles começam a relaxar. Agora com a técnica em nutrição acompanhando os trabalhos esse problema diminuiu. Eu acho que se a gente fizesse uma reunião mensal ou quinzenal só com os chefes de setores, acho que agregaria muito. É uma forma de valorizar eles, o ego sobe” **Discurso do Sujeito Coletivo GQ.14 – Gerência**

No setor de alimentação coletiva é muito comum encontrar colaboradores com competências desenvolvidas ao longo de sua carreira, bem como aqueles com pouca experiência em busca de aprimoramento funcional e/ou técnico (BPHM).

Segundo Quinn (2012), qualquer colaborador deve receber capacitação e treinamentos (funcional e/ou técnico) contínuos a partir do momento que estes são contratados, ao passo que o líder tem como função orientar, desenvolver e avaliar o desempenho daqueles. O mesmo ainda salienta que as principais técnicas utilizadas são *coaching*²⁴ e *mentoring*²⁵.

Nesse contexto observa-se, a partir do estudo do clima da organização, que o trabalho do RT, da técnica em nutrição e dos chefes de setores possuem traço de *coaching*, enquanto a gerencia dispõe de traço relacionados ao *mentoring*.

O clima organizacional refere-se ao elo entre o indivíduo e a organização em que as necessidades pessoais, os valores e crenças, os interesses pessoais do indivíduo (Objetivos Individuais) podem ou não se relacionarem com as necessidades, valores e crenças, bem como as diretrizes da organização (Objetivos Organizacionais). Quando há compatibilidade dos objetivos, evidencia-se a formação de um clima organizacional favorável, enquanto o oposto formar-se-á um clima desfavorável.

Observou-se no estudo que o clima organizacional está diretamente relacionado ao atendimento das necessidades humanas/ pessoais que Maslow, citado por França e Arellano (2002), França (2006), Robbins (2010) e Chiavenato (2015), representa a satisfação de necessidades específicas, caracterizadas em 5 níveis, tais como: 1) necessidade básica/fisiológica²⁶; 2) necessidade de segurança²⁷; 3) necessidade social/associação²⁸; 4) necessidade de autoestima²⁹; e 5) necessidade de autorrealização³⁰, conforme ilustra figura abaixo.

²⁴ **Coaching** : supervisão direta do desempenho (QUINN, 2012)

²⁵ **Mentoring**: supervisão indireta do desempenho (QUINN, 2012)

²⁶ **Necessidade fisiológica**: são as necessidades de alimentação, repouso e continuidade da espécie expressa por meio da fome, sono e sexo e outras necessidades corporais. (FRANÇA, 2006; ROBBINS,2010)

²⁷ **Necessidade de segurança**: refere-se à proteção física e mental, e ausência de ameaça à integridade, expressa mediante a habitação, a estabilidade no emprego, a segurança e proteção contra danos físicos e emocionais (FRANÇA, 2006; ROBBINS,2010).

²⁸ **Necessidade social**: afeição, aceitação, amizade e sentimento de pertencer a um grupo expresso por meios de amigos, parceiros, semelhança ou complementariedade de interesses (FRANÇA, 2006; ROBBINS,2010).

²⁹ **Necessidade de reconhecimento**: valorização pessoal, respeito, atenção, reconhecimento e status (FRANÇA, 2006; ROBBINS,2010).

³⁰ **Necessidade de autorrealização**: ímpeto de se tornar tudo aquilo que se é capaz de ser. Inclui crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento (FRANÇA, 2006; ROBBINS,2010).

Figura 3 – Pirâmide das Necessidades Pessoais de Maslow interpretada pelo pesquisador.

Fonte: (ABREU, 2015)

Os autores argumentam que conforme as necessidades de um nível razoavelmente atendidas, as do próximo se tornam mais potentes como fontes motivadoras. A partir do estudo, é possível observar que as condições físicas do ambiente, as recompensas e reconhecimento, as relações interpessoais, as oportunidades de crescimento, a estabilidade no emprego, a liderança e os treinamentos, hipoteticamente, representam indicadores de motivação extrínseca, que quando satisfatórios tornam-se fontes potencialmente motivadoras pelo simples fato de suas necessidades pessoais terem sido parcialmente atendidas.

Em virtude disso os colaboradores se esforçam para alcançar os objetivos da organização através do comprometimento, envolvimento e engajamento, resultando em aprendizado, produtividade, crescimento profissional, bem como satisfação e bem-estar, hipoteticamente identificados como indicadores de motivação intrínseca.

No estudo, os indivíduos se mostraram intrinsecamente motivados, em virtude do atendimento parcial de suas necessidades pessoais (indicadores externos). Em contraste, sentimento de frustração, de inferioridade, de impotência, bem como conflitos de relacionamento e insegurança no trabalho ficaram evidentes quando as necessidades pessoais se mostraram afetadas, conforme verificado nos discursos do colaborador 5.

Quadro 9 - Treinamento

S U J E I T O S	Treinamento					CARACTERIZAÇÃO	INDICADORES
	FUNCIONAL		TÉCNICO				
	Ausência de investimento		Necessidade de aumento das capacitações técnicas traços de <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>				
	Satisfeito	Não satisfeito	Satisfeito	Não satisfeito			
Gerencia		100% (2/2)		100% (2/2)		Satisfação com a gestão de desempenho e não satisfação do desenvolvimento profissional representado pelas capacitações técnicas e funcionais	Frequência de capacitações técnicas e funcionais Avaliação de desempenho
Colaboradores		100% (9/9)		100% (9/9)			

Fonte: (ABREU. 2015)

4.2.3 Caracterização do Comprometimento Organizacional

4.2.3.1 Comprometimento Organizacional

O comprometimento organizacional representa o elo, bem como a força de identificação e envolvimento entre colaboradores e a organização a partir da satisfação com o trabalho (PORTER et al., 1974, p. 604). Meyer et al. (2001, p. 21) contribuem com a definição ao relatar que se refere a um construto multidimensional que Borges e Medeiros (2007, p. 2) delimitam por 4 componentes/escalas: Instrumental, Normativo, Afetivo e Afiliativo.

Para caracterização do construto, será realizada a análise de discurso do sujeito coletivo, conforme ilustrado na ETAPA 2, com identificação, **em negrito**, dos indicadores que influenciam o comprometimento. É relevante ressaltar que para cada escala foram elaborados 4 discursos do sujeito coletivo, conforme os indicadores do instrumento. Em sequência, o pesquisador vai elaborar um quadro com os indicadores identificados no estudo, assim como um gráfico correspondente às escalas de comprometimento para caracterizar o perfil da organização.

4.2.3.1.1 *Comprometimento Instrumental*

Observou-se que a necessidade de mudança/melhorias é latente em todo o discurso, o que de fato impulsiona os colaboradores a se empenharem ainda mais para melhor realizar suas tarefas relacionadas à preparação e às BPHMA.

A **cobrança mutua**, entre os colaboradores, para realizar corretamente os procedimentos representa **um espírito de equipe** que segundo França (2014, p.44) e Robins (2010, p.209) corresponde a um **Grupo de trabalho**³¹ que interage gerando uma sinergia positiva por meio de esforços individuais coordenados resultando em desempenho. Chiavenato (2015, pag.74-75) corrobora ao salientar que as equipes se baseiam em relações afetivas, emocionais e nas conexões humanas resultando em esforços individuais e mútuos visando a qualidade e melhoria de produtos, processos e relacionamentos, as quais Senge (2013) define como visão compartilhada. A atitude em voga evidencia a vontade de realizar as tarefas de acordo com o esperado, despertando a colaboração do empregado para com a empresa visando também a sua permanência e a garantia dos benefícios oferecidos por ela. Para Mowday, Porter e Steers (1982), trata-se de uma relação de troca entre o indivíduo e a organização. Becker (1992) complementa ao dizer que o indivíduo, assume atitudes para obter recompensas específicas ou para evitar punições, conforme ilustrado no discurso 1.1.1

“Eu procuro fazer bem o meu trabalho para não receber reclamações, me empenho para fazer o melhor e mesmo trabalhando com a equipe reduzida, não deixo para fazer os procedimentos técnicos no final porque a gente sempre esquece... Além disso, acho desagradável receber reclamação por causa de procedimentos técnicos. Mas mesmo tomando esse cuidado, uma coisa ou outra acaba passando despercebida. A gente tem que ter muita motivação!! “ **Discurso do Sujeito Coletivo 1.1.1**

³¹ **Grupo de Trabalho:** refere-se a um conjunto de pessoas que trabalham juntas em um determinado local físico e quase sempre em função do mesmo objetivo, que interage entre si e que se percebem psicologicamente como um grupo. Ademais, caracteriza-se por relações humanas entre as pessoas e experiências compartilhadas como fonte de satisfação no trabalho (CHIAVENATO,2015, pag. 72-73).

Embora a equipe se apresente comprometida, relatam os colaboradores que algumas falhas de procedimento podem ocorrer, não por descuido, ou baixo **comprometimento**, mas sim por falta de **competências** de alguns membros da equipe, conforme exemplificado no discurso abaixo, bem como erros de comunicação, ilustrado no estudo de clima.

“ [...]tem coisas que precisam ser melhoradas, inclusive em nossa equipe, e nós temos condições para isso...mesmo porque chamamos atenção um do outro e acredito que muitas falhas de procedimentos técnicos não é por má vontade e sim falta de experiência (Competência). Se todo mundo tivesse a mesma experiência (Competência) que os mais velhos de casa, eles também fariam tudo com mais facilidade”. **Discurso do Sujeito Coletivo 1.2.1**

Foi possível constatar que existe cooperação e cobrança mútua para que o trabalho seja feito com excelência e no tempo certo, onde cada um sabe o que deve ser realizado e cumpre com sua parcela para a produção diária da churrascaria. Os colaboradores possuem a visão sistêmica dos procedimentos técnicos, o que de fato, elucida a responsabilidade partilhada. Em contraste, identificam que o não cumprimento correto de alguma atividade é devido à falta de experiência, confirmando o que foi dito no parágrafo anterior <falta de competências>, de indivíduos e não displicência ou falta de compromisso. Para Fleury (2002, p. 53) e Dutra (2012, p.28) a falta de experiência dos indivíduos não são os únicos indicadores de comprometimento, mas também suas competências, que para os autores refere-se ao conjunto de conhecimentos³², habilidades³³ e atitudes³⁴, ou também posturas associado à sua capacidade de entrega³⁵. Para Zarrifian (2001, p.66-87), o construto envolve a capacidade de uma pessoa assumir iniciativas, compreender e dominar novas situações no trabalho, ser responsável e reconhecida, contribuindo positivamente para o sentimento de **satisfação e bem-estar** do grupo.

Pacheco, Fernandes e Silva (2007) elucidam que o bem-estar é composto

³² **Notas do Autor:** “Está associado àquilo que se sabe, aos assuntos ou instrumentos que devem ser dominados para desempenhar determinada atividade” (CARBONE; BRANDÃO; LEITE; VILHENA, 2011)

³³ **Notas do Autor:** “ São representada pelo ‘saber fazer’, que envolve aptidão ou a capacidade para algo” (CARBONE; BRANDÃO; LEITE; VILHENA, 2011)

³⁴ **Notas do Autor:** Refere-se ao “fazer” ou “saber fazer” relacionado à ação (CARBONE; BRANDÃO; LEITE; VILHENA, 2011)

³⁵ **Entrega** : refere-se aos objetivos/metasp alcançadas (JUNIOR; SANTOS, 2009, p.30)

por duas dimensões, cognitiva e afetiva, sendo a primeira avaliada pela satisfação no trabalho e a segunda associada aos afetos positivos e negativos. Siqueira e Padovam (2008) corroboram ao salientar que o bem-estar está vinculado positivamente tanto com o trabalho (satisfação e envolvimento) quanto à organização (comprometimento organizacional afetivo). Contudo, Paz (2004) considera o bem-estar como a satisfação das necessidades bem como a realização de desejos dos colaboradores ao desempenhar a sua função, seja nas dimensões cognitivas ou afetivas.

Observou-se, conforme ilustrado no discurso 1.3.1 e 1.4.1 que o esforço dos colaboradores foi reconhecido pela organização em virtude do seu **engajamento**, e este, aliado aos benefícios sociais e relacionais oferecidos pela organização, de sorte a suscitar um sentimento de permanência. Medeiros et. al (2005, p. 4;14) e Borges e Medeiros (2007,p.8-10) elucidam que o indivíduo permanece na organização devido ao custo dos investimentos realizados por este ao longo do tempo, bem como a perda dos benefícios sociais e relacionais associados a sua saída. Desse modo, passa a engajar-se em linhas consistentes de atividades para se manter no emprego.

Embora os discursos coletivos tenham apresentado um perfil de indicadores que contemplam o comprometimento, **satisfação, bem-estar e produtividade**, observou-se, através do discurso do colaborador nº5, ausência do sentimento de reconhecimento, não se sentindo parte da empresa/equipe, relatou problemas de saúde e demonstrou insatisfação no trabalho. Posto que esses sentimentos sejam indicadores incitantes do não comprometimento, verificou-se também, que o mesmo ainda se mostrava comprometido e produtivo em virtude da sua **necessidade de permanência** motivada pelo benefício do plano de saúde sem desconto em seu holerite e também por acreditar que dispõe de poucas oportunidades externas de emprego devido à idade (50 anos) e escolaridade (ensino fundamental completo). Porter et al (1974, p.604), legitima ao relatar que em certas circunstancias o colaborador pode não estar completamente satisfeito com o trabalho, seja com relação ao seu salário, supervisor, colega de trabalho, entre outros. Entretanto, se estiver comprometido com as metas da organização, a probabilidade de deixar sua posição é mínima.

“Acho que meu esforço foi bem reconhecido aqui porque eu me dediquei bastante e sei que posso me dedicar ainda mais! [...] estou satisfeito e feliz aqui e não trocaria essa churrascaria por outra [...] mesmo porque os benefícios aqui são bons. Sabe, eles não descontam quando a gente chega um pouco atrasado, conseguimos trocar dias de folga quando precisamos ir ao médico, é possível antecipar as férias se necessário, se meu filho está doente, eu posso dar um telefonema...diferente de outras empresas que conheço...me sinto muito bem aqui...é uma troca...por isso tento fazer minha parte com relação à higiene e manipulação para quando eu precisar eles possam me ajudar e é nessa hora que a gente consegue perceber o que representamos para a empresa.” **Discurso do Sujeito Coletivo 1.3.1 e 1.4.1**

" [...] meu esforço não foi reconhecido...[...] e sim o da pessoa que aprendeu comigo [...] todos os créditos vão pra essa pessoa [...] ela é a melhor! o que eu fiz e o que eu faço não tem valor...isso me chateia muito, muito muito mesmo! gostaria que eles somente reconhecessem meu trabalho...e depois que comecei a ficar doente pra eles eu não valho mais nada...e elogio é muito difícil! [...] ai isso desmotiva muito!! [...] ainda gostaria de ficar mais alguns anos...e o motivo é a minha saúde, até resolver tudo certinho..porque quando eu entrei eu não tinha problema de saúde e agora eu tenho...e não é certo eu sair com muitos problemas de saúde.." **Discurso do Sujeito nº 5**

Analisando os indicadores do **Questionário de Comprometimento** com aqueles do **Socioeconômico**, foi possível verificar que:

- ✓ 33,33% (3/9) dos colaboradores *“procuram sempre fazer bem o seu trabalho para não receber reclamação da gerencia e do RT sobre as falhas de higiene e manipulação”*, sendo todos do sexo masculino, 2 com idades entre 40 a 50 anos e 1 entre 20 a 30 anos, 2 naturais da região nordeste e 1 da região sudeste Quanto ao grau de escolaridade, apenas 1 concluiu o Ensino Fundamental. Com relação ao cargo, 2 atuam como ajudantes de cozinha e 1 como chefe de setor, com tempo de trabalho de até 1 ano (1/3) e entre 2 a 5 anos (2/3). Referente à remuneração, 2

recebem salários entre R\$ 1501 a 2500 e 1 entre R\$ 1001 a 1500. Vale ressaltar ainda que 2 moram em casa própria e 1 mora em casa alugada.

- ✓ 100% dos colaboradores (9/9) *“fazem a sua parte, mas acha que se cada um fizesse um pouco, não teriam tanta reclamação sobre as falhas de higiene e manipulação”*, o que legitima a falta de competência quanto à adoção de procedimentos corretos para se cumprir as Boas Práticas de Higiene e Manipulação dos Alimentos. Ainda, 5 são do sexo masculino e 4 do sexo feminino, 6 com idades entre 40 a 50 anos e 3 entre 20 a 30 anos, 5 naturais da região nordeste, 1 da região sudeste e 3 da região sul. Quanto ao grau de escolaridade, 7 concluíram o Ensino Fundamental e 3 o Ensino Médio. Vale ressaltar que aqueles que possuem o Ensino médio Completo ou Incompleto, evidentemente, concluíram o Ensino Fundamental. Com relação ao cargo, 6 atuam como ajudantes de cozinha/salada e 3 como chefe de setor, com tempo de trabalho de até 1 ano (4/9), entre 2 a 5 anos (3/9) e mais de 10 anos (2/9). Referente à remuneração, 5 recebem salários entre R\$ 1501 a 2500 e 4 entre R\$ 1001 a 1500. Ressalta-se, ainda, que 5 moram em casa própria e 4 moram em casa alugada.

- ✓ 66,67% (6/9) *“Acreditam que a empresa lhe dá benefícios que talvez não encontre em outro lugar”*, sendo 3 do sexo masculino e 3 do sexo feminino, 5 com idades entre 40 a 50 anos e apenas 1 entre 20 a 30 anos, 4 naturais da região nordeste e 2 da região sul. Quanto ao grau de escolaridade, 4 concluíram o Ensino Fundamental e 2 o Ensino Médio. Com relação ao cargo, 4 atuam como ajudantes de cozinha/salada e 1 como chefe de setor, com tempo de trabalho de até 1 ano (3/9), entre 2 a 5 anos (2/9) e mais de 10 anos (1/9). Referente à remuneração, 3 recebem salários entre R\$ 1501 a 2500 e 3 entre R\$ 1001 a 1500. Salienta-

se, ainda, que 3 moram em casa própria e 3 moram em casa alugada.

- ✓ 77,78% (7/9) dos colaboradores “Não gostariam de deixar a empresa porque já dedicou grande parte de sua vida nela” correspondendo 4 do sexo masculino e 3 do sexo feminino, 4 com idades entre 40 a 50 anos e 3 entre 20 a 30 anos, 4 naturais da região nordeste, 1 da região sudeste, 2 da região sul. Quanto ao grau de escolaridade, 6 concluíram o Ensino Fundamental e 3 o Ensino Médio. Com relação ao cargo, 5 atuam como ajudantes de cozinha/salada e 2 como chefe de setor, com tempo de trabalho de até 1 ano (3/9), entre 2 a 5 anos (3/9) e mais de 10 anos (1/9). Referente à remuneração, 4 recebem salários entre R\$ 1501 a 2500 e 3 entre R\$ 1001 a 1500. É importante realçar, ainda, que 5 moram em casa própria e 2 moram em casa alugada.

Identificou-se que a idade, o grau de escolaridade, o tempo de trabalho, a remuneração e o tipo de moradia são indicadores que podem limitar a saída do colaborador em decorrência das perdas dos benefícios sociais e relacionais, bem como a crença de que são escassas as oportunidades de emprego para os colaboradores com idades entre 40 e 50 anos e para aqueles que não concluíram o ensino fundamental e/ou ensino médio. Ainda, um aspecto levado em conta e que possa implicar na necessidade de permanência na organização refere-se aos compromissos financeiros de médio e longo prazo, como por exemplo o aluguel de moradias. É pertinente, ainda, salientar que a média desses indicadores compõem o comprometimento instrumental.

A existência de poucas alternativas promove o desequilíbrio nas relações de esforço pela obtenção de recompensas uma vez o colaborador não visualiza oportunidade de crescimento, bem como formas de reconhecimento.(MEDEIROS et. al. 2005, p.14).

Em suma, o comprometimento instrumental caracteriza-se pelo sentimento de **necessidade de permanecer** na organização devido aos custos e perdas de benefícios associados à sua saída, bem como a existência de poucas alternativas

externas de emprego, o que de fato implica no engajamento do colaborador nas atividades. Esses motivos de retenção do trabalhador na empresa é bastante recorrente na literatura (ROBBINS, 2010; NASCIMENTO et al, 2008, p.117; MEDEIROS et al, 2004; MEYER et al, 2001, p.21; MEYER e ALLEN, 1991; BECKER, 1960).

Quadro 10 – Comprometimento instrumental

DIMENSÕES	CARACTERIZAÇÃO	INDICADORES	ESTADO PSICOLÓGICO
INSTRUMENTAL	Sentimento de necessidade de permanecer na organização devido aos custos e perdas de benefícios associados à sua saída, bem como a existências de poucas alternativas	competência Satisfação Motivação Espírito de equipe Necessidades pessoais idade, escolaridade, tempo de trabalho, remuneração e tipo de moradia	Necessidade

Fonte: (ABREU. 2015)

4.2.3.1.2 *Comprometimento Normativo*

O conceito isolado de Comprometimento Normativo se refere ao sentimento de obrigação que o colaborador possui para com a organização quanto às pressões normativas, normas e regulamentos internalizados para se atingir os objetivos e interesses da organização com competência (ROBBINS, 2010; NASCIMENTO et al, 2008, p.117; WIENER apud MEDEIROS, 2004; MEYER et al, 2001, p.21; MEYER e ALLEN, 1991; KANTER apud MOWDAY, PORTER e STEERS, 1982;).

O discurso 2.1.1 e 2.4.1. realçam um sentimento de **obrigação** dos colaboradores para com a empresa. O termo **equipe** torna-se mais evidente ao mesmo passo que o termo **comprometimento** cria consistência ao longo deste.

A percepção da existência de uma hierarquia, de seus respectivos representantes, de suas **competências** e tarefas a serem exercidas salienta ainda mais o **sentimento de obrigação** atado ao **comprometimento da equipe** que visa cumprir as orientações técnicas referentes aos procedimentos de Higiene e Manipulação dos Alimentos, que, quando não cumpridas geram irritação,

frustração, chateação e preocupação na equipe, conforme elucidado no discurso abaixo:

"[...] a gente deve obrigações e obediência, porque o gerente e o RT estão ensinando certo, sabem mais e tem mais experiência e acredito que tanto um quanto o outro não pediriam coisas desnecessárias e que não fossem para o bem da empresa ou dos clientes... e se a gente aprendeu errado, eles chegam e corrigem... não é que são chatos... mas estão ensinando a gente a fazer do jeito certo [...] Além disso, me sinto chateado, frustrado, preocupado e principalmente com vergonha quando o RT pergunta o que aconteceu que não consegui cumprir com o combinado." **Discurso do Sujeito Coletivo 2.1.1. e 2.4.1.**

É relevante salientar que os indivíduos aceitam e acreditam nos valores e objetivos da organização se comprometendo para cumprir o que de fato foi solicitado pela gerencia e/ou Responsável Técnico, conforme discurso acima. Rego e Souto (2004, p.34) explicitam que os indivíduos se comprometem ora porque internalizam as normas e regulamentos da organização e acreditam que é certo e moral cumpri-las, ora porque recebem recompensas para tal. Em contraste, Bastos (1994), ressalta que os indivíduos apresentam esse tipo de comportamento não porque estão interessados em obter recompensas, mas sim porque acreditam que é certo e moral cumprir as normas e regulamentos da organização. Kanter apud Mowday, Porter e Steers (1982) e Bandeira (1999), ratificam e ressaltam que se refere a um comprometimento de controle em que as normas/regulamentos moldam o comportamento do indivíduo para atingir melhores resultados, o que para Medeiros et. al (2005, p.16) denota um sentimento de obrigação pelo desempenho.

Ainda na análise do discurso, citado anteriormente, é pertinente fundamentar que os indivíduos internalizaram as normas e regulamentos e sentem-se na obrigação de conseguir atingir os melhores resultados quanto às BPHM, permanecendo por mais tempo na organização. Porter et al (1974, p.604) corroboram quando relatam que indivíduos com disposição e comprometidos são mais propensos a desenvolver sentimentos de obrigação em permanecer na organização. O discurso 2.2.1 ilustra o processo descrito, evidenciando que mesmo com restrições de recursos, há a internalização para manter a entrega.

"[...] mesmo quando a equipe está reduzida é nossa obrigação cuidar da higiene e manipulação... não pode deixar para depois porque a gente

sempre esquece...o segredo é preparar o prato, etiquetar e limpar a praça e se você fizer desse jeito sempre dá certo e não teremos problema se aparecer um fiscal. Mas o melhor é a sensação de missão cumprida no fim do dia!” **Discurso do Sujeito Coletivo 2.2.1.**

Analisando os indicadores do **Questionário de Comprometimento** com aqueles do **Socioeconômico**, foi possível verificar que:

- ✓ 100% (9/9) “acha que o colaborador tem a obrigação de sempre fazer o que o gerente e/ou RT pedem”;
- ✓ 100% (9/9) “entende que a higiene e manipulação são importantes e na hora da “correria” faz o possível para colocar em prática”;
- ✓ 100% (9/9) “acha que todos os colaboradores têm a obrigação de resolver as falhas de higiene e manipulação de seu setor”.

É pertinente ressaltar, com base nos valores acima, que 5 são do sexo masculino e 4 do sexo feminino, 6 com idades entre 40 a 50 anos e 3 entre 20 a 30 anos, 5 naturais da região nordeste, 1 da região sudeste e 3 da região sul. Quanto ao grau de escolaridade, 7 concluíram o Ensino Fundamental e 3 o Ensino Médio. Com relação ao cargo, 6 atuam como ajudantes de cozinha/salada e 3 como chefe de setor, com tempo de trabalho de até 1 ano (4/9), entre 2 a 5 anos (3/9) e mais de 10 anos (2/9). Referente à remuneração, 5 recebem salários entre R\$ 1501 a 2500 e 4 entre R\$ 1001 a 1500. Ressalta-se, ainda, que 5 moram em casa própria e 4 moram em casa alugada.

- ✓ 77.78% (7/9) “se sente chateado/culpado/preocupado se não consegue resolver as falhas de higiene e manipulação e pede mais um prazo para o RT e/ou gerente”. Entretanto, salienta-se que 3 são do sexo masculino e 4 do sexo feminino, 5 com idades entre 40 a 50 anos e 2 entre 20 a 30 anos, 3 naturais da região nordeste, 1 da região sudeste e 3 da região sul. Quanto ao grau de escolaridade, 5 concluíram o Ensino Fundamental e 2 o Ensino Médio. Com relação ao cargo, 5 atuam como ajudantes de cozinha/salada e 2 como chefe de setor, com tempo de trabalho de até 1 ano (3/9), entre 2 a 5 anos (3/9) e mais de 10 anos (1/9).

Referente à remuneração, 4 recebem salários entre R\$ 1501 a 2500 e 3 entre R\$ 1001 a 1500. Ressalta-se, ainda, que 3 moram em casa própria e 4 moram em casa alugada.

Salienta-se que pelo fato dos colaboradores aceitarem e acreditarem nos valores e objetivos da organização internalizando suas normas e regulamentos no âmbito funcional, técnico e administrativo, os mesmos, sentem-se obrigados a atender, através do seu desempenho, as solicitações tanto da gerencia quanto do Responsável Técnico.

Os indivíduos com idade entre 40 e 50 anos representam 55,55% (5/9) dos colaboradores, com maior tempo de trabalho (acima de 2 anos) e melhores salários (R\$ 1501 a 2500). Acredita-se que a idade, o tempo de trabalho, e o salário influenciam no comprometimento normativo. Para exemplificar, constatou-se que indivíduos com maior tempo de trabalho, no presente estudo, já internalizaram as normas e regulamentos da organização, o que de fato refletia na entrega de melhores resultados. Ademais, o tempo de trabalho, bem como a entrega relacionavam-se com indivíduos com idades entre 40 e 50 que detinham/retinham/desfrutavam os melhores salários.

É fundamental salientar que os indivíduos não somente permanecem na organização pela necessidade dos benefícios, pela pouca oportunidade de emprego em virtude da idade e escolaridade, pelos custos associados à sua saída, conforme elucidado na escala instrumental, mas também pelo tempo dedicado à organização, pela remuneração e internalização de normas e regulamentos técnicos, funcionais e administrativos o que lhes fomentava um sentimento de obrigação para o desempenho e permanência na organização. Contudo, a média desses indicadores (75,56%, conforme gráfico) compõem o comprometimento normativo.

Em síntese, o comprometimento normativo caracteriza-se pelo sentimento de **obrigação de permanência e desempenho** uma vez que as normas e regulamentos quanto às BPHM foram internalizadas através de pressões normativas.

Quadro 11 – Comprometimento normativo

DIMENSÕES	CARACTERIZAÇÃO	INDICADORES	ESTADO PSICOLÓGICO
NORMATIVA	Sentimento de necessidade de obrigação de permanência e desempenho uma vez que as normas e regulamentos quanto às BPHM foram internalizadas através das pressões normativas	competência Satisfação Obrigação em permanecer obrigação de desempenho idade, escolaridade, tempo de trabalho, remuneração e tipo de moradia	Obrigação

Fonte: (ABREU, 2015)

4.2.3.1.3 Comprometimento Afetivo

Com relação ao comprometimento afetivo, como ilustra o discurso 3.1.1. e 3.2.1., observou-se que os colaboradores sentem-se confortáveis do modo como são tratados, de sorte a gerar um **vínculo emocional, envolvimento e identificação** com o valores e políticas da organização (BORGES & MEDEIROS, 2007, p.3).

O **desejo de permanecer** na organização seja pelos benefícios, pelas relações humanas, pelas **oportunidades de crescimento** e/ou simplesmente porque gostam, contribui para o **envolvimento e comprometimento** dos colaboradores quanto ao cumprimento das BPHM. Borges e Medeiros (2007) argumentam que o comprometimento afetivo envolve, sobretudo, um relacionamento ativo que busca o bem-estar da organização, o que pode ser constatado no discurso abaixo

"eu gostaria de trabalhar aqui até me aposentar, porque eu acho que é uma ótima empresa para se trabalhar.[...] eles tratam muito bem os funcionários que trabalham aqui, existe respeito, atenção, carinho me sinto confortável aqui... e eu acho que também colaboro para não aborrece-los [...] e futuramente eu pretendo ter uma profissão, quero fazer uma faculdade e continuar trabalhando aqui... e se eles me mandarem embora, vou ficar triste, chateado...porque gosto muito de trabalhar aqui!" **Discurso do Sujeito Coletivo 3.1.1. e 3.2.1.**

Verificou-se, conforme discurso abaixo, que os indivíduos seguem as orientações do Responsável Técnico como consequência da construção de um

relacionamento de confiança e comprometimento, ao longo de sua atuação, através de conversas, diálogos, orientações e esclarecimentos, favorecendo o processo de internalização de normas e regulamentos técnicos e o clima organizacional, como também pela consciência da importância de seu trabalho para promover saúde e bem-estar aos clientes. Rego e Souto (2004. p.34) afirmam que indivíduos afetivamente comprometidos desenvolvem comportamentos de cidadania organizacional, possuem maior desempenho, menor *turnover* e menor absenteísmo simplesmente pelo fato de estarem emocionalmente vinculados à organização, o que segundo Borges e Medeiros (2007), equivalem a convergências dos valores pessoais com profissionais/organizacionais.

“Noções de higiene e manipulação de alimentos são importantes porque a gente está lidando com vidas e se o alimento não for bem manipulado podemos prejudicar a saúde dos clientes e sem eles não temos salários. [...] Para isso presto atenção e me esforço bastante para cumprir com o que foi pedido pois é sempre muito bom ouvir elogios do RT...mas as críticas também são importantes para a gente melhorar ainda mais o nosso trabalho as orientações do RT devem ser cumpridas.” **Discursos dos Sujeitos Coletivos 3.3.1. e 3.4.1.**

Analisando os indicadores do **Questionário de Comprometimento** com aqueles do **Socioeconômico**, foi possível constatar que:

- ✓ 88,89% (8/9) dos colaboradores *“se sente confortável com o modo que a empresa trata os colaboradores”*. Desse total, 5 são do sexo masculino e 3 do sexo feminino, 5 com idades entre 40 a 50 anos e 3 entre 20 a 30 anos, 5 naturais da região nordeste, 1 da região sudeste e 2 da região sul. Quanto ao grau de escolaridade, 6 concluíram o Ensino Fundamental e 3 o Ensino Médio. Com relação ao cargo, 6 atuam como ajudantes de cozinha/salada e 2 como chefe de setor, com tempo de trabalho de até 1 ano (4/9), entre 2 a 5 anos (3/9) e mais de 10 anos (1/9). Referente à remuneração, 4 recebem salários entre R\$ 1501 a 2500 e 4 entre R\$ 1001 a 1500. Ressalta-se, ainda, que 5 moram em casa própria e 3 moram em casa alugada;

- ✓ 88,89% (8/9) “gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos”, sendo 3 são do sexo masculino e 5 do sexo feminino, 6 com idades entre 40 a 50 anos e 2 entre 20 a 30 anos, 4 naturais da região nordeste, 1 da região sudeste e 3 da região sul. Quanto ao grau de escolaridade, 6 concluíram o Ensino Fundamental e 2 o Ensino Médio. Com relação ao cargo, 5 atuam como ajudantes de cozinha/salada e 3 como chefe de setor, com tempo de trabalho de até 1 ano (3/9), entre 2 a 5 anos (3/9) e mais de 10 anos (2/9). Referente à remuneração, 5 recebem salários entre R\$ 1501 a 2500 e 3 entre R\$ 1001 a 1500. Ressalta-se, ainda, que 6 moram em casa própria e 2 moram em casa alugada;
- ✓ 100% (9/9) “acha que as práticas de higiene e manipulação de alimentos adotadas pela empresa são importantes”;
- ✓ 100% (9/9) “presta bastante atenção nas orientações do RT e se esforça bastante para fazer o que foi pedido”.

É pertinente ressaltar, com base nos dois últimos dados acima, que 5 colaboradores são do sexo masculino e 4 do sexo feminino, 6 com idades entre 40 a 50 anos e 3 entre 20 a 30 anos, 5 naturais da região nordeste, 1 da região sudeste e 3 da região sul. Quanto ao grau de escolaridade, 7 concluíram o Ensino Fundamental e 3 o Ensino Médio. Com relação ao cargo, 6 atuam como ajudantes de cozinha/salada e 3 como chefe de setor, com tempo de trabalho de até 1 ano (4/9), entre 2 a 5 anos (3/9) e mais de 10 anos (2/9). Referente à remuneração, 5 recebem salários entre R\$ 1501 a 2500 e 4 entre R\$ 1001 a 1500. Ressalta-se, ainda, que 5 moram em casa própria e 4 moram em casa alugada.

Ressalta-se que o vínculo emocional e a identificação para com os valores e políticas da organização se ratificam pela sensação de conforto vivenciada na organização, bem como o desejo de permanência, o que corresponde, em média, 61,11%³⁶ com idade entre 40 a 50 anos, 50%³⁷ com tempo de trabalho superior há 2 anos, com remuneração entre R\$ 1501 a 2500 e casa própria. Ademais,

³⁶ **Notas do Autor:** Para realizar a média realizou-se o seguinte cálculo $(5+6) \div 2(100) \div 9$

³⁷ **Notas do Autor:** Para realizar a média realizou-se o seguinte cálculo $(4+5) \div 2(100) \div 9$

constatou-se que 100%(9/9) dos colaboradores entendiam a importância das BPHM, e, portanto, se esforçavam para cumprir o que tinha sido solicitado pelo RT, exemplificando a identificação e envolvimento com os valores e políticas da organização.

Seguindo a análise da escala instrumental passando para a normativa, na escala afetiva reconhece-se a identificação e envolvimento com os valores e política da organização, criando um vínculo emocional provocando convergência entre seus valores pessoais com aqueles da organização. Rego (2004, p.34) elucida que o comprometimento afetivo decorre da ligação emocional dos indivíduos, do seu envolvimento e identificação com a organização, elevando a motivação no trabalho. Assim, a média desses indicadores (75,56%, conforme gráfico) compõem o comprometimento afetivo.

O comprometimento afetivo caracteriza-se pelo **desejo em permanecer** em virtude do vínculo emocional, identificação e envolvimento do colaborador com a organização dispondo de entusiasmo e empenho com o trabalho, contribuindo para o sucesso da organização, vivenciando os sentimentos de pertencimento, satisfação e bem-estar (ROBBINS, 2010; NASCIMENTO et al, 2008, p.117; MEDEIROS et al, 2004; MEYER et al, 2001, p.21; MEYER e ALLEN, 1991). Segundo Mowday et al (1979) o comprometimento afetivo compreende 3 dimensões: 1) a aceitação dos valores, normas e objetivos da organização, conforme descrito no normativo; 2) disposição em atribuir esforços em prol da organização; e 3) desejo de se manter na organização. Para Mowday, Porter e Steers (1982) no comprometimento existe o desejo de colocar algo de si próprio com a finalidade de contribuir para o bem-estar da organização.

Quadro 12 – Comprometimento afetivo

DIMENSÕES	CARACTERIZAÇÃO	INDICADORES	ESTADO PSICOLÓGICO
AFETIVA	Desejo em permanecer em virtude do vínculo emocional , identificação e envolvimento do colaborador com a organização dispondo de entusiasmo e empenho com o trabalho, contribuindo para o sucesso da organização, sentimento de pertencimento, satisfação e bem-estar	competência Satisfação Bem-estar Identificação Desejo em permanecer Vínculo emocional Envolvimento idade, escolaridade, tempo de trabalho, remuneração e tipo de moradia	Desejo

Fonte: (ABREU. 2015)

4.2.3.1.4 *Comprometimento Afiliativo*

Borges e Medeiros (2007, p.8-10) salientam que o comprometimento afiliativo leva o indivíduo a fazer parte da organização, como elemento de construção e estrutura. Ademais, denota vínculo psicológico racional com base no sentimento de identificação, afiliação e de “fazer parte da organização” sem que o mesmo confunda seus valores pessoais e profissionais/organizacionais na tentativa de ser reconhecido como parte desta.

No presente estudo **engajamento**, **envolvimento** e **comprometimento** de toda a **equipe** nas BPHM, exemplificados nos discursos 4.1.1; 4.2.1.; 4.3.1.; e 4.4.1 também contribuem para a **motivação** dos colaboradores. Chiavenato (2015, pag. 277) define a motivação intrínseca composta pelas necessidades³⁸ que impulsionam, influenciam e direcionam o comportamento humano, contribuindo, segundo França (2014, pag.23) para a satisfação. Surge a partir daí o sentimento de **confiança entre as partes**, quanto ao comprometimento com o trabalho, à sensação de fazer parte de uma equipe, transformando o ambiente em um **local agradável** para se trabalhar, contribuindo também para o clima organizacional.

³⁸ **Notas do Autor:** também chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos (CHIAVENATO, 2015, pag.277)

Constatou-se o sentimento de “estar em família” por parte de alguns que somam esforços para permanecerem na organização.

“[...]é um lugar agradável, me divirto, e muitas vezes me sinto melhor aqui do que em casa [...] a gente é bem unido e sinto como se fossemos uma família[...]eu adoro trabalhar aqui [...] eu sinto que as pessoas de minha equipe gostam de mim e confiam no meu trabalho e por isso me sinto parte dela. [...] lógico que sempre tem algumas coisas que te deixam desmotivado... mas quando toda equipe está envolvida para solucionar os problemas tudo dá certo e ficamos motivados novamente.” **Discursos dos Sujeitos Coletivo 4.1.1;4.2.1.;4.3.1.; 4.4.1.**

Analisando os indicadores do **Questionário de Comprometimento** com aqueles do **Socioeconômico** foi possível verificar que:

- ✓ 88,89% (8/9) dos colaboradores “se sente parte da equipe/grupo pois acredita que as pessoas confiam e gostam de você”;
- ✓ 88,89% (8/9) “sente que nesta empresa todos são como uma grande família pois todos se ajudam”;
- ✓ 88,89% (8/9) “tem uma equipe de trabalho boa, e por isso se sente mais motivado para resolver as falhas de higiene e manipulação”;

Cinco colaboradores são do sexo masculino e 3 do sexo feminino, 5 com idades entre 40 a 50 anos e 3 entre 20 a 30 anos, 5 naturais da região nordeste, 1 da região Sudeste e 2 da região Sul. Quanto ao grau de escolaridade, 6 concluíram o Ensino Fundamental e 3 o Ensino Médio. Com relação ao cargo, 6 atuam como ajudantes de cozinha/salada e 2 como chefe de setor, com tempo de trabalho de até 1 ano (4/9), entre 2 a 5 anos (3/9) e mais de 10 anos (1/9). Referente à remuneração, 3 recebem salários entre R\$ 1501 a 2500 e 5 entre R\$ 1001 a 1500.

Ressalta-se, ainda, que 5 moram em casa própria e 3 moram em casa alugada.

- ✓ 88,89% (8/9) “se um dia sair da empresa, sentirá bastante saudade”. Ressalta-se que 4 são do sexo masculino e 4 do sexo feminino, 6 com idades entre 40 a 50 anos e 2 entre 20 a 30 anos, 4 naturais da região nordeste, 1 da região sudeste e 3 da região sul. Quanto ao grau de escolaridade, 6 concluíram o Ensino

Fundamental e 2 o Ensino Médio. Com relação ao cargo, 5 atuam como ajudantes de cozinha/salada e 3 como chefe de setor, com tempo de trabalho de até 1 ano (3/9), entre 2 a 5 anos (3/9) e mais de 10 anos (2/9). Referente à remuneração, 5 recebem salários entre R\$ 1501 a 2500 e 3 entre R\$ 1001 a 1500. Ressalta-se, ainda, que 4 moram em casa própria e 4 moram em casa alugada.

O engajamento, envolvimento e comprometimento da equipe para com a organização foi apontado por 61,11% dos indivíduos com idades entre 40 e 50 anos, dos quais 50% tem tempo de trabalho superior a 2 anos e 44,44% recebem remuneração entre R\$ 1501 a 2500 reais, levando à hipótese de que a idade, o tempo de trabalho, e a remuneração possam representar indicadores que influenciam o comprometimento afiliativo.

No atual contexto o indivíduo percebe e sente-se parte da organização, expressando um sentimento de afiliação, transforma o vínculo emocional em racional preservando seus valores e sentimentos pessoais e não mais convergindo-os como demonstrado no comprometimento afetivo. Desse modo, a média desses indicadores (88,89%, conforme gráfico) compõem comprometimento afiliativo.

Entende-se que o comprometimento afiliativo denota um vínculo psicológico racional em que o colaborador se sente parte do processo, mas preserva seus valores e sentimentos pessoais (MEDEIROS, 2004). Golden (apud MEDEIROS, 2004, p.3) e Becker (1992) corroboram ao delimitar que o componente afiliativo baseia-se no **sentimento** de identificação, engajamento, e de **“fazer parte da organização”**.

A partir das análises de discursos, bem como dos questionários foi possível elaborar um quadro explicativo caracterizando cada escala, os principais indicadores percebidos, bem como o estado psicológico/sentimento que define cada uma das escalas.

Quadro 13 – Comprometimento afiliativo

DIMENSÕES	CARACTERIZAÇÃO	INDICADORES	ESTADO PSICOLÓGICO
AFILIATIVO	Vínculo racional e sentimento de identificação, engajamento e de "fazer parte da organização"	Competência Satisfação Motivação Identificação Engajamento Confiança Afiliação "Estar em família/ fazer parte" Envolvimento idade, escolaridade, tempo de trabalho, remuneração e tipo de moradia	Afiliação

Fonte: (ABREU, 2015)

4.3 ETAPA 2 – CARACTERIZAÇÃO E MAPEAMENTO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para a caracterização e mapeamento do comportamento organizacional, 3 etapas, conforme metodologia, foram uteis: 1) delineamento e caracterização do clima e comprometimento organizacional; 2) Identificação de indicadores de clima e comprometimento; e 3) confronto de resultados.

É essencial ressaltar que as etapas 1 e 2 foram delineadas, caracterizadas, bem como seus indicadores identificados na ETAPA 1 e ETAPA 2 desse estudo. A partir disso, o comportamento organizacional será caracterizado e mapeado, a seguir, correspondendo ao confronto de resultados.

A partir do olhar essencialmente gerencial da churrascaria em estudo, foi possível perceber 3 dimensões que caracterizam o comportamento organizacional: 1) Compatibilidade de Objetivos; 2) Clima Organizacional; e 3) Espiritualidade.

Compatibilidade de Objetivos

Ao longo de um processo de recrutamento e seleção e/ou em um processo de gerenciamento, é fundamental que a comunicação seja efetiva de sorte que os objetivos da organização, representado pela entrega, bem como os objetivos individuais dos colaboradores, representados pelo atendimento parcial de suas

necessidades pessoais, sejam compatíveis e estimulem a motivação, conforme observado nas análises anteriores. Figura 4.

Clima Organizacional

Para que os colaboradores se mantenham motivados (intrínseca e extrinsecamente) é relevante que o clima da organização seja favorável. Entretanto, foi possível observar que as variáveis de clima exercem influências na motivação e no comprometimento refletindo no cumprimento das BPHM e promovendo o bem-estar organizacional. Figura 4.

Nesse sentido, se o clima for favorável, os indivíduos demonstrarão maior comprometimento com os objetivos da organização, visto que os seus objetivos individuais foram atendidos parcialmente. Em contrapartida, se o clima for desfavorável, em resposta da falta de compatibilidade dos objetivos e/ou comunicação não efetiva, o esforço e desempenho dos indivíduos serão menos expressivos refletindo num menor comprometimento, evidenciando as escalas instrumentais e/ou normativas, em que os indivíduos se comprometem pela necessidade de permanência e/ou obrigação, conforme constatado no estudo. Figura 5.

A partir disso, tanto a gerencia quanto o RT são responsáveis em realizar a gestão desses conflitos, ao passo que quando eficazes tendem a estimular a motivação. Por outro lado, quando não gerenciados ou gerenciados de uma forma ineficaz, atados à uma comunicação não efetiva, promovem um clima desfavorável seguido da desmotivação de um ou mais colaboradores. A desmotivação/clima desfavorável influencia no comprometimento, conforme já elucidado, levando ao desligamento do(s) colaborador(es) ou resultando no surgimento de doenças psicossomáticas quando esse(es) permanecem na organização, conforme observado nos relatos do colaborador nº5. Figura 5.

É relevante ressaltar que o cumprimento das BPHM é expressivo desde que a liderança tanto da gerencia quanto do RT seja efetiva. Além dos estilos de lideranças já caracterizados, foi possível observar, a partir dos discursos, traços da Liderança Transacional e Liderança Autêntica. Figura 4.

- ✓ **Liderança Transacional** - caracteriza-se pela troca de recompensa por esforço, pelo bom desempenho e/ou àquela pelo

reconhecimento. Vale salientar que essa troca se limita quando os benefícios não mais estimulam a motivação dos liderados (BASS, 1991; BERGAMINI, 1994; HERTOOG & KOOPMAN, 1997; FRANÇA & ARELLANO, 2002; FRANÇA, 2006; ROBBINS, 2010).

- ✓ **Liderança Autêntica** - caracteriza-se pela influência de líderes que sabem quem são, no que acreditam e o que valorizam e agem conforme seus valores e suas crenças de forma aberta e honesta, criando um relacionamento autêntico embasado na confiança (ROBBINS, 2010).

Kernis (2003) elucida que quando um indivíduo desenvolve a autenticidade, a partir da consciência, conhecimento e aceitação de si próprio, sua autoestima se eleva ao passo que suas necessidades pessoais são parcialmente atendidas.

Ryan e Dice (2003) corroboram ao afirmar que quando os indivíduos colocam em prática os regulamentos internalizados, a partir dos seus valores internos e não em resposta das pressões externas, vivenciam a autenticidade, conforme ilustrado no comprometimento afiliativo e nas variáveis de Estilo de Liderança e Relacionamento Interpessoal do clima.

Nesse contexto a atitude do líder cria um relacionamento embasado na autenticidade promovendo confiança entre as partes, caracterizado como comunicação efetiva, conforme demonstrado no estudo. Gardner et al (2005) e Ilies et al (2005) definem a liderança autêntica como um padrão de comportamento, associado ao desenvolvimento moral, cognitivo e emocional, que promove o comprometimento e um clima favorável.

Espiritualidade

O pesquisador constatou que o cenário do estudo se apresentava imerso em um construto que vem sendo pesquisado e aplicado nas empresas como Xerox, Mary Kay Cosmetics, Exxon, Harley Davidson, Boeing, Sun Microsystems, Timberland e Wal Mart. O construto em pauta refere-se ao que os autores chamam de Espiritualidade Organizacional.

A espiritualidade no ambiente de trabalho nada tem a ver com as práticas religiosas, tampouco místico ou no domínio da teologia (Robbins, 2010, p. 517). Cacioppe (2000, p.51) elucida que há uma diferença considerável entre religião e espiritualidade. A religião dispõe de um contexto repleto de crenças, moralismo, tradições e rituais cujo objetivo é a salvação, enquanto a espiritualidade refere-se ao desejo de encontrar um significado e propósito de vida atado ao equilíbrio entre corpo, mente e espírito (CANAVAGH, 1999; ASHMOS E DUCHON, 2000, p.135; CACIOPPE, 2000, p.51; MILLIMAN et al., 2003; CUNHA, REGO & OLIVEIRA, 2006; SILVA, 2008; ROBBINS, 2010, p.517;).

No contexto organizacional, segundo os autores, a espiritualidade refere-se ao desejo de encontrar um significado e propósito no ambiente de trabalho, assim como maior conectividade entre as pessoas promovendo o bem-estar, à auto eficácia e ao comprometimento organizacional. Caciope (2000, p.48-49) corrobora ao relatar que os colaboradores não buscam somente as oportunidades de crescimento nas organizações associadas ao plano de carreira, à remuneração e/ou benefícios e recompensas, mas também à qualidade de vida no trabalho, possibilitando-os à dedicação familiar, tempo para o lazer, contribuindo para o desempenho, envolvimento, engajamento, comprometimento com o trabalho, que para Ashmos e Duchon (2000, p. 136) trata-se de um reflexo da satisfação, identificação e felicidade em fazer parte da organização, conforme observado no estudo.

Duchon e Plowman (2005, p. 809-815; 2000, p.135) salientam que a espiritualidade organizacional somente torna-se efetiva quando a organização reconhece que seus colaboradores possuem uma vida interior, que deve ser alimentada.

Para Fry (2003), a liderança espiritual é essencial para que líderes e liderados se tornem organizacionalmente comprometidos e produtivos e a define como um conjunto de valores, atitudes e comportamento necessários para motivar intrinsecamente a si próprio e aos outros. Para o autor, a motivação está vinculada ao tipo de recompensa recebido por um indivíduo ou pelo grupo, incumbindo o líder de proporcionar esse tipo de processo estimulando seus liderados a se dedicarem, com autenticidade, para a entrega, valorizando não somente o profissional daquele mas também o ser humano que é, conforme observado no estudo.

Jurkiewicz e Giacalone (2004) colaboram ao realçar que os programas de espiritualidade organizacional contribuem para a felicidade, paz, serenidade, satisfação no trabalho, comprometimento, estimulando a autoestima, reduzindo o absenteísmo e aumentando a produtividade, flexibilidade e criatividade.

Faz-se pertinente realizar uma ressalva de que a identificação da liderança transacional, liderança autêntica, bem como espiritualidade organizacional não estavam no escopo do estudo. Todavia, ao longo das análises traços dos construtos foram observados e considerados pelo pesquisador para compor a caracterização do comportamento organizacional.

Para o pesquisador, a implantação e implementação de programas de espiritualidade organizacional atende parcialmente as necessidades pessoais, ao passo que os objetivos entre as partes são claros e compatíveis em virtude de uma comunicação efetiva, promove motivação dos pares criando um clima favorável para o comprometimento com maior expressividade afetiva e afiliativa o que de fato contribui não só para o cumprimento das boas práticas, mas também para melhores resultados no âmbito operacional, gerencial e estratégico. Vale salientar que o estudo não teve por objetivo caracterizar a espiritualidade organizacional, todavia, ao longo deste foi possível observar traços que possam estimular novas pesquisas tanto para investigar com maior profundidade sobre o tema, quanto instigar gerentes, gestores, responsáveis técnicos e consultores no desenvolvimento, implantação e implementação de programas de espiritualidade que promovam saúde, produtividade, satisfação no trabalho, comprometimento, engajamento, envolvimento e sobretudo, bem-estar organizacional.

Figura 4 – Caracterização e mapeamento do comportamento organizacional

Fonte: (ABREU. 2015)

Figura 5 – Gestão de conflitos

Fonte: (ABREU. 2015)

5 CONCLUSÕES

A partir deste estudo foi possível concluir que:

- 1) As condições físicas do ambiente de trabalho são indicadores de engajamento, entusiasmo, envolvimento, comprometimento e bem-estar atados ao atendimento das necessidades pessoais;
- 2) As relações interpessoais, baseadas na confiança e cumplicidade, tanto geram sentimentos de segurança no trabalho quanto torna o ambiente agradável, e, portanto, despertando o desejo de permanecer na organização;
- 3) A valorização profissional, pessoal, bem como os benefícios e políticas de incentivos oferecidos pela organização promovem em seus colaboradores o desejo de permanência, comprometimento e bem-estar. A não valorização gera insegurança sentimento de frustração, de inferioridade, redução de expectativas e esforços, bem como conflitos de relacionamento, de sorte que a permanência do colaborador se associa aos benefícios que a organização lhe oferece e à falta de oportunidade no mercado de trabalho;
- 4) As políticas de incentivo ocorrem quando as expectativas, valores e interesses entre organização e colaboradores se identificam. Todavia, o plano de carreira é limitante ao grau de escolaridade e competência;
- 5) O poder, atitude e estilo de liderança representam (ou podem ser utilizados como) indicadores de clima e comprometimento com as BPHM;

- 6) A compatibilidade dos objetivos individuais e organizacionais, associada à comunicação efetiva entre níveis hierárquicos iguais e diferentes, estimulam a motivação e o comprometimento resultando em produtividade, engajamento, bem-estar e envolvimento com as BPHM;
- 7) A realização de capacitações e treinamentos funcionais e técnicas em BPHM deve ser contínuo, estimulando o diálogo, o aperfeiçoamento, a criatividade, a inovação e as relações pessoais
- 8) As falhas de procedimentos técnicos associam-se à falta de competências de alguns colaboradores, à comunicação não efetiva e à presença do sentimento de desvalorização profissional e pessoal;
- 9) Competência, satisfação, idade, escolaridade, tempo de trabalho, e remuneração foram indicadores comuns para caracterização do comprometimento instrumental, normativo afetivo e afiliativo;
- 10) O comprometimento instrumental, normativo, afetivo e afiliativo foi mais expressivo em indivíduos com maior tempo de trabalho e com idade entre 40-50 anos devido à compatibilidade dos objetivos, à comunicação efetiva, ao clima da organização bem como o surgimento de traços de uma organização espiritualizada.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, a caracterização do comportamento organizacional nas BPHM, a partir de um olhar gerencial e, objetivo desse estudo, disponibiliza aos Responsáveis Técnicos, Gestores, Gerentes e Consultores de *food service* ferramentas não apenas para o cumprimento das boas práticas, mas também para atingir resultados no âmbito operacional, gerencial e estratégico. Além disso, novas frentes/linhas de pesquisas, intencionadas a aproximar as áreas do conhecimento, poderão se utilizar do presente estudo como ponto de partida e/ou inspiração.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. J. F.; MOURA, M.R.; TORRES, P. B. Contribuições da liderança situacional para as organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. 6. Ago. 2012, Niterói. **Anais...** Niterói, Rio de Janeiro, 2010. p. 1-19.
- ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e integração Organizacional**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014. p. 1-371.
- ASHMOS, D. P.; DUCHON, D. Spirituality at work. **Journal of Management Inquiry**. vol.9,n.2 p. 134-145.Elsevier. 2000.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**. n.16, p.315-338. 2005.
- BARROS, Fernanda Costa. **Motivação e satisfação no trabalho dos servidores técnicos administrativos em educação**. 19 de Janeiro de 2015. 177 páginas. Dissertação para obtenção de título de Mestre – Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2015.
- BASS, B. M. **From transactional to transformational leadership: learning to share the vision**. New York, 1991. p. 19 – 31
- BASTOS, A. V. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v.35, n.4, p. 48-60, out/dez, 2000.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Comprometimento Organizacional: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. Dissertação para obtenção de título de Doutor, Universidade de Brasília. 1994.
- BECKER, T. E. Foci and Bases of Commitment: are they distinctions worth making? **Academy of Management Journal**, 35(1), p.232-244, 1992.
- BECKER, T. E. Notes on the concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, 66, p.32-40, 1960.
- BISPO, C. A. F. Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. **Produção**, São Paulo, vol. 16, n-2, p. 258-273, Mai/Ago, 2006.
- BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho**; tradução: Raul Rubenich. Porto Alegre: bookman, 2011. 331 p.
- BORGES, E. F.; MEDEIROS, C. A. F. Comprometimento afetivo e afiliativo: uma abordagem comparativa entre os enfoques no contexto profissional dos contadores atuantes na cidade de Natal/RN. **Revista de Contabilidade do mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.12, n.3, p.1, set./dez.,2007.

BRANDÃO, C. R. Pesquisa participar. In: BRANDÃO, C. R. (Org.). Pesquisa Participante. 7 ed. São Paulo: Brasiliense, 1988. P. 9-16.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, Brasília 56, 2: 179-194, abr/jun 2005.

BRUNO, Marcos Luiz. **Confiança nas relações entre líderes e liderados**. 2013. 196 páginas. Tese para obtenção de título de doutor em Administração – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

CACIOPPE, R. “Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership – Part I” **Leadership & Organization Development Journal** . vol.21, p. 48-54. Elsevier. 2000.

CARVALHO, I.M. O processo didático. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1973

CARVALHO, V. D.; SOUZA, W. J. Pobres no ter, ricos no ser: trabalho voluntário e motivação na Pastoral da Criança. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 11, n. 2, p. 113 -34, abr./jun.,2007

CASADO, T. **A motivação e o trabalho**. In: Vários autores. As pessoas na organização. 17 ed. São Paulo: Gente, 2002, 306p.

CAVANAGH, G. F. “Spirituality for managers: context and critique” **Journal of Organizational Change Management**. vol.12, p. 186. 199. Elsevier.1999

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5. ed. São Paulo: Manole, 2015. 416 p.

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA VETERINÁRIA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual de responsabilidade técnica e legislação**. 2. Ed. São Paulo, 2012.

COSTA, W. S. Humanização, relacionamento interpessoal e ética. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 11, n. 1, jan/mar, 2004.

CUNHA, M. P.; REGO, A.; OLIVEIRA, T. Organizational spiritualities. Na ideology – based typology. **Business & Society**. vol.45,n.2, p. 211- 234. 2006

DALFORNO, Nara Lucia Frasson. **Clima organizacional e qualidade em serviços**: estudo de caso em laboratório de análises clínicas.2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2005. 179p.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual. 15ª Edição. São Paulo: Editora Elsevier, 2003. p. 1-227.

DUCHON, D.; PLOWMAN, D. A. Nurturing the spirit at work. **The Leadership Quarterly**. vol.16,n.5 p. 807-833. Elsevier. 2005.

DUTRA, J. S. **A gestão de carreira**. In: FLEURY, M. T.L. (Org.) As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. 1ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2012. p. 1-201.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho**. 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013. 199p.

FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E.; RUAS, R. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas**. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. Competências: conceitos, métodos e experiências. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012, 303p.

FLEURY, M. T. L. **A Gestão de Competência e a Estratégia Organizacional**. In: _____ As Pessoas na Organização. 17ª Edição. São Paulo: Gente, 2002. p. 53.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento Organizacional**: Conceitos e Práticas. 1ª Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2006. p. 1-139.

FRANÇA, A. C. L.; ARELLANO, E. B. **Liderança, poder e comportamento**. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). As Pessoas na Organização. 17ª Edição. São Paulo: Gente, 2002. p. 259.

FRANÇA, A. C. L.; ARELLANO, E. B. **Os Processos de Recrutamento e Seleção**. In: FLEURY, M. T. L. (Org) As Pessoas na Organização. 17ª Edição. São Paulo: Gente, 2002. P. 64-65.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi, **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho** : esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

FREIRE, A. C.; FREITAS, L. S. A aplicação da teoria da expectancia de vroom na perspectiva de jovens universitários em seus primeiros empregos. 2007 [texto não publicado]

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

FRY, L. W. Towaed a theory of spiritual leadership. **The Leadership Quarterly**. vol.14, p. 693- 727.Elsevier 2003.

GARDNER, W. L.; AVOLIO, B. J.; LUTHANS, F.; MAY, D. R.; WALUMBWA, F. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**. vol.16, p. 343-372. Elsevier.2005.

GARDNER, W. L.; COGLISER, C.; DAVIS, K. M.; DICKENS, M. P. Authentic leadership: a view of the literatures. **The Leadership Quarterly**. vol.22, p.1120-1145.Elsevier. 2011.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 5, n. 3, p. 20-29, mai/jun. 1995.

GOMES, F. R. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 42, n-2, p. 95-103, Abr/jun 2002.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. **Motivação no trabalho**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V.B.(Org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2014, p.145-176.

HARTOG, D. N. D.; MUIJEN, V.; KOOPMAN, P. L. Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**. n. 70. p. 19 – 34

HAYDT, R.C.C. **Curso de didática geral**. 5 ed. São Paulo: Ática, 1998. 248p.

HERGUETTE, T. M. F. **Metodologia qualitativa na sociologia**. 8 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

ILIES, R.; MORGESON, P. F.; NAHRGANG, J. D. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. **The Leadership Quarterly**. vol.16, p. 373-394.Elsevier. 2005.

JUNIOR, J.C.; SANTOS, S.B.S. A análise do ambiente interno: competências e capacidades. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (Org.). Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas. São Paulo, Atlas, 2009

JURKIEWICZ, C. L.; GIACALONE R. A. A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance **Journal of Business Ethics**. vol.45, p. 12 - 142. 2004

KELTNER, D.; BUSWELL, B. N. Embarrassment: its distinct from and appeassment functions. **Psychological Builetin**. vol. 122, n. 3, page 250-270. 1997.

LAKATOS, E.M. **Metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAWER III, E. E.; HALL, D. T.; OLDHAM, G. R. Organizational climate: relationship to organizational structure, process and performance. **Organizational Behavior and Human Performance**, vol.11, p. 139-155. 1974

LEFEVRE, F.; LEFEVRE, A. M. C. O sujeito coletivo que fala. **Interface**. São Paulo, v.10, n.20, p.517-24, Jul/Dez, 2006.

LEROY, H; PALANSKI, M. E.;SIMONS, T. Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. **J Bus Ethics**. vol, 107,p. 255-264. Dez. 2011.

LUZ, Ricardo Oliveira. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e internacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 29 dezembro de 2003. 182 páginas - Dissertação de mestrado em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MARTINS, M. do C. F. Cap. **Bases do poder Organizacional**. in: SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. 1ª Edição. Porto Alegre: Editora Artmed, 2008. p. 1-329.

MAZON, L.; TREVIZAN, M. A. Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista. **Revista Latino americano de Enfermagem**. Ribeirão Preto, v.8, n.4. p. 81 – 87. Ago, 2000.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G.; MARQUES, G. M.; SIQUEIRA, M. Um Estudo Exploratório dos Múltiplos Componentes do Comprometimento Organizacional. **REAd - Revista Eletrônica de Administração**, Natal/RN, vol. 11, n-1, Jan/Fev, 2005.

MEDEIROS, C. A. F.; BORGES, E. F. Comprometimento afetivo e afiliativo: uma abordagem comparativa entre os enfoques no contexto profissional dos contadores atuantes na cidade de Natal/RN, **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, Rio de Janeiro, v.12, n.3, p.1-11, set./dez., 2007.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Comportamento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional. 112 páginas – Dissertação de mestrado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 1997

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment, **Human Resource Management Rewiew**, Ontario, Vol. 1, No 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C.A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, 1993, p.538-551

MEYER, J. P.; HHERSCOVITCH, L. Commitment in the workplace Toward a general model, **Human Resource Management Rewiew**, Ontario, Vol. 11, p. 299-326, 2001.

MICHEL, M. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. São Paulo. n. 13, dez, 2007.

MILLIMAN, J.; CZAPLEWSKI, A. J.; FERGUSON, J. Workplace spirituality and employee work attitudes: an exploratory empirical assessment **Journal of Organizational Change Management**. vol.16,n.4, p. 426-447. Elsevier. 2003.

MOTTA, F. C. O.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOWDAY, R. T.; PORTER, I. W.; STEERS, R. M. Employee-Organization linkages – the psychology of commitment, absenteeism and turnover. **Academic Press**, New York, 1982.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, I. W. The measurement of organizational Commitment, **Journal of Vocational Behavior**, New York, vol.14, p.224-247, 1979.

MULLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG, I. S.; MOREIRA, J. Conprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “beta”. **Revista Gestão Industrial**. Ponta Grossa, v. 01, n.04. p.93-100, out, 2005.

NASCIMENTO, J. L.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. F. Estudo sobre a validação do “ Modelo de comportamento organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. **Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa, v.14, n.1. p. 115-133, 2008

PARROT, W.G.; SMITH, S. F. Embarrassment: Actual vs. typical cases and classical vs. prototypical representations. **Cognition and Emotion**. n. 5, page 467 – 488. 1991.

PAULA; P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão e Regionalidade**. v.27, n.81, set/dez, 2011.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context and hierarchical position. *Administrative Science Quarterly*, n.8 p. 515 – 526, 1973.

PAZ, M. G. T. **Poder e saúde organizacional**. In: TAMAYO, A. Cultura e saúde nas organizações. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 127-154.

POLIT, D. F.; HUNGLER, B.P. **Método de coleta de dados**. In: _____Fundamentos de Pesquisa em enfermagem.3.ed. Porto Alegre: Artes Médicas. 1995. p. 163 – 198.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M.; MOWDAY, R. T.; BOULIAN, P. V. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians, **Journal of Applied Psychology**, Irvine, Vol. 59, No. 5, p. 603-609, 1974.

QUINN, R. E.; FERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. R.; CLAIR, L. S. ST. **Competencias gerenciais**: a abordagem de valores concorrentes na gestão. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2012.

REGO, A.; SOUTO, S. Comprometimento organizacional em Organizações autênticas: um estudo Luso-brasileiro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 44, n-3, p. 30-43, Jul/Set, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999. 334 p.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no Contexto Brasileiro**. 14ª Edição. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2010. p. 1-619.

SÃO PAULO (Cidade). Secretaria de Saúde do Município de São Paulo. **Portaria 2536, de 24 de outubro de 2003** – Código nacional de Atividades Econômicas. São Paulo, 2003.

SÃO PAULO (Cidade). Secretaria Municipal da Saúde. Portaria 2619, de 06 de dezembro de 2011. Aprova o Regulamento de Boas Práticas e de Controle de condições sanitárias e técnicas de atividades relacionadas à importação, exportação, extração, produção, manipulação, beneficiamento, acondicionamento, transporte, armazenamento, distribuição, embalagem e reembalagem, fracionamento, comercialização e uso de alimentos – incluindo águas minerais, águas de fontes e bebidas-, aditivos e embalagens para alimentos. **Diário Oficial da Cidade de São Paulo**, São Paulo, 06 dez, 2011.p.23

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 29.ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013

SILVA, C. A.; FONSECA, P. S.; SILVA, S. G. **Capital intelectual como vantagem competitiva nas organizações empresariais**. São Paulo, 2012.

SILVA, M. O. S. **Refletindo a pesquisa participante**. 2 ed. São Paulo: 1991

SILVA, R. R. Espiritualidade e religião no trabalho: possíveis implicações para o contexto organizacional. **Psicologia, Ciência e Profissão**. vol.28, p. 768. 779. 2008

SILVA, R. R. Espiritualidade e religião no trabalho: possíveis implicações para o contexto organizacional. **Psicologia Ciência e Profissão**. v.28, n.4, p.768-779, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. 1ª Edição. Porto Alegre: Editora Artmed, 2008. p. 1-329.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v.24, p. 201-209.2008

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

SOUZA, Maria Hugue. **Avaliação de competências**: estudo na maturidade profissional de eletricitistas da divisão de manutenção de geradores da Itaipu Binacional. 2002. 154 folhas. Dissertação para obtenção de título de Mestre – Setor de Educação, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

TECCHIO, Edivaldo Luiz. **A influencia da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológica**. 193p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento)– Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2015.

THIOLLENT, M. Metodologia da pesquisa – ação. 14ed. São Paulo: Cortez. 2005.

VARGAS, M. R. M. **Treinamento e desenvolvimento**: reflexões sobre seus métodos. Revista de Administração. In: São Paulo.v.31.n.2 p. 126-136.abr/ 1996

VERGARA, S.C. **Métodos de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WAGNER, L. R.; THOFEHRN, M. B.; AMESTOY, S. C.; PORTO, A. R.; ARRIEIRA, I.C.O. Relações interpessoais no trabalho: percepção de técnicos e auxiliares de enfermagem. **Cogitare Enferm**. vol.14,n 1, p. 107-113. 2009.

WALUMBWA, F. O.; AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.; WERNISING, T. S.; PETERSON, S. J. Authentic leadership: Development an validation of a theory-based measure. **Journal of Management**. vol, 34, n.1, p. 89-126. Feb. 2008.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, vol.7, p. 418-428. 1982

XAVIER, O. **Clima organizacional**: um estudo comparativo em organização de pesquisa agropecuária. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1984, 223p.

YIANNAS, F. **Cultura de Segurança de Alimentos**: Criando um Sistema de Gestão de Segurança de Alimentos Baseado em Comportamento. 1ª Edição. São Paulo: Editora *Food Desing*, 2014. p. 1-109.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: Por Uma Nova Lógica. 1ª Edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2001. p. 1-195.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário Sócioeconômico

QUESTIONÁRIO SOCIOECONOMICO

Nº

PERFIL INDIVIDUAL

- 1) **Idade:** _____ anos
- 2) **Genero:** () Masculino () Feminino
- 3) **Estado Civil:** () solteiro/a () casado/a () viúvo/a () divorciado/a () outro, citar: _____
- 4) **Nacionalidade:** _____ **Nascido :**
Estado: _____ Cidade: _____
- 5) **Reside em –**
Bairro: _____ Cidade: _____
- 6) **Grau de escolaridade:**

Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Técnico
☐ Completo – Rede Pública ☐ Completo – Rede Privada ☐ Incompleto* – Rede Pública ☐ Incompleto* – Rede Privada *Cursou até: _____ série	☐ Completo – Rede Pública ☐ Completo – Rede Privada ☐ Incompleto* – Rede Pública ☐ Incompleto* – Rede Privada *Cursou até: _____ série	Curso: ☐ Completo – Rede Pública ☐ Completo – Rede Privada ☐ Incompleto* – Rede Pública ☐ Incompleto* – Rede Privada *Cursou até: _____
Ensino Superior	Pós-Graduação	Habilidades
Curso: ☐ Completo – Rede Pública ☐ Completo – Rede Privada ☐ Incompleto* – Rede Pública ☐ Incompleto* – Rede Privada *Cursou até: _____ semestre	Curso: ☐ Completo – Rede Pública ☐ Completo – Rede Privada ☐ Incompleto* – Rede Pública ☐ Incompleto* – Rede Privada *Cursou até: _____ semestre	☐ Não tem dificuldade na leitura ☐ Tem dificuldade na leitura ☐ Não tem dificuldade na escrita ☐ Tem dificuldade na escrita

☐ Católica	☐ Judáica	☐ Budista	☐ Evangélica
☐ Testemunha de Jeová	☐ Espírita	☐ Espiritualista	☐ Pentecostal
☐ Mórmon	☐ Muçulmano	☐ Ateu	☐ Outra: _____

7) Religião:

8) Moradia

1) Tipo de Moradia	2) Quantidade de pessoas que moram com você	3) Qualidade da instalação
☐ alugada ☐ cedida pela empresa ☐ própria	☐ nenhuma ☐ até 2 pessoas ☐ mais que 2 e até 4 pessoas ☐ mais que 4 e até 6 pessoas ☐ mais que 6 e até 8 pessoas ☐ mais que 8 pessoas	☐ ruim ☐ regular ☐ boa ☐ muito boa ☐ ótima

9) Numero de Dependentes: _____

10) Além de você, quantos trabalham (família)? _____

PERFIL PROFISSIONAL

Cargo: _____

Por

que

escolheu

este

emprego? _____

1) Tempo de Trabalho	2) Faixa Salarial	3) Carga de Trabalho
☐ até 1 ano ☐ 2 a 5 anos ☐ 6 a 9 anos ☐ acima de 10 anos	☐ até R\$500 ☐ R\$ 501 a R\$ 1000 ☐ R\$ 1001 a R\$3000 ☐ R\$ 3001 a R\$ 5000 ☐ acima de R\$ 5000	☐ até 6 horas/dia ☐ mais que 6 e até 8 horas/dia ☐ mais que 8 e até 10 horas/dia ☐ mais que 10 e até 12 horas/dia ☐ mais que 12 horas/dia
4) Turno de Trabalho	5) Horário de Almoço	6) Numero de Pessoas na Equipe
☐ 1º turno ☐ 2º turno ☐ 1º e 2º turno* *tempo de descanso: _____ hrs	☐ Não há ☐ até 30 minutos ☐ mais que 30 minutos e até 60 minutos	☐ até 3 pessoas ☐ 4 pessoas ☐ 5 pessoas ☐ mais que 5 pessoas
7) Tempo Gasto para ir e voltar do Trabalho	8) Para Chegar ao Trabalho Você:	9) Tipos de Auxílio que a Empresa Oferece
☐ até 30 minutos ☐ mais que 30 minutos e até 60 minutos ☐ mais que 60 minutos e até 120 minutos ☐ mais que 120 minutos	☐ caminha ☐ utiliza ônibus ou metro/trem ☐ utiliza ônibus, metro e/ou trem ☐ utiliza metro e/ou trem ☐ utiliza veículo próprio ☐ recebe carona	☐ Auxílio transporte ☐ Auxílio combustível ☐ Auxílio alimentação/refeição ☐ Auxílio moradia ☐ convenio médico O auxílio é descontado do seu salário? ☐ sim ☐ não

DATA: ____/____/____

NOME:

RG:

CPF:

APÊNDICE B – Questionário de Clima Organizacional

Questionário I – ENTREVISTA GERENTES

PERCEPÇÃO DA GERENCIA QUANTO AO CLIMA ORGANIZACIONAL (PESSOAL)
1. Como você considera o clima de trabalho da empresa (ruim, regular, bom, muito bom, ótimo)?
2. Você acha que as condições físicas de trabalho na empresa, como ruídos, temperatura, conservação de utensílios, equipamentos e móveis, são satisfatórias para você fazer bem o seu trabalho? Por quê?
3. Você elogia quando seu colaborador faz um bom trabalho? Como é feito/em que momento?
4. Você reconhece quando seu colaborador faz um bom trabalho? De que forma?
5. Você se sente seguro no emprego?/ Você tem medo de ser dispensado/desligado da empresa? Por quê?
6. Você acha que sua opinião/ideias são valorizadas na empresa? Como?
7. Você se sente confortável com seu salário? Por quê?
8. Você se sente confortável com o jeito que você trata seus colaboradores? De que jeito você os trata?
9. De que forma você aborda seu colaborador quando ocorrem falhas na produção gerando atraso na entrega?
10. Você se sente confortável com o jeito que é tratado pelos seus colaboradores? De que jeito eles lhe tratam?
11. Você se sente confortável com o jeito que é tratado pelo Responsável Técnico? Como ele lhe trata?
12. Como você enxerga a oportunidade de crescimento na empresa?
13. Como a empresa lhe preparou para exercer o cargo em que está hoje?(treinamentos, workshop, curso etc)
14. Você acha que deveria aumentar ou diminuir a quantidade de Treinamento Técnico quanto às Boas Práticas de Higiene e Manipulação de Alimentos? Por que?
15. O que você faz quando um colaborador comete uma falha de procedimento relacionado à Higiene e Manipulação dos Alimentos?
16. Como você enxerga o trabalho do Responsável Técnico na sua empresa?
17. Você se sente confortável com o jeito que você trata o Responsável Técnico? De que jeito você o trata?

PERCEPÇÃO DA GERENCIA QUANTO AO CLIMA ORGANIZACIONAL (GRUPO)
18. Você acha que seu colaborador se sente seguro no emprego? Fale sobre isso
19. Você acha que seus colaboradores estão confortáveis com os seus salários? Fale sobre isso
20. Você valoriza a opinião/ideias de seus colaboradores? Como você faz isso?
21. Você acha que seus colaboradores estão confortáveis com o jeito que se tratam entre si? Fale sobre isso
22. Você acha que seus colaboradores estão confortáveis com o jeito que você os trata? Fale sobre isso
23. Você acha que seus colaboradores estão confortáveis com o jeito que são tratados pelo Responsável Técnico? Fale sobre isso
24. Você acha que seus colaboradores estão confortáveis com a oportunidade de crescimento na empresa? Fale sobre isso
25. De que forma seus colaboradores foram preparados a exercerem suas funções?

Questionário II – ENTREVISTA COLABORADORES

PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES QUANTO AO CLIMA ORGANIZACIONAL
1. Como você considera o clima de trabalho da empresa (ruim, regular, bom, muito bom, ótimo)?
2. Você acha que as condições físicas de trabalho na empresa, como ruídos, temperatura, conservação de utensílios, equipamentos e móveis, são satisfatórias para você fazer bem o seu trabalho? Por quê?
3. Quando você realiza um bom trabalho, você recebe elogios da gerência? Como é feito/ em que momento?
4. Você é reconhecido quando faz um bom trabalho? De que forma?
5. Você se sente seguro no emprego?/ Você tem medo de ser dispensado/desligado da empresa? Por quê? O-C
6. Você acha que sua opinião/ideias são valorizadas? Como?
7. Você se sente confortável com seu salário? Por quê?
8. Você se sente confortável com o jeito que você trata seus colegas de trabalho? De que jeito você os trata?
9. Você se sente confortável com o jeito que é tratado pelo gerente? De que jeito o gerente lhe trata quando o buffet atrasa ?
10. Você se sente confortável com o jeito que é tratado pelos seus colegas de trabalho? De que jeito eles lhe tratam?
11. Você se sente confortável com o jeito que é tratado pelo Responsável Técnico? De que jeito você é tratado?
12. Como você enxerga a oportunidade de crescimento na empresa? O-C
13. Como a empresa lhe preparou para exercer o cargo em que está hoje?(treinamentos, workshop, curso etc)
14. Você acha que deveria aumentar ou diminuir a quantidade de Treinamento Técnico quanto às Boas Práticas de Higiene e Manipulação de Alimentos? Por quê?
15. Quando você comete uma falha de procedimento relacionado à higiene e manipulação, qual a reação do gerente?

NOME:

APENDICE B – Questionário de Comprometimento Organizacional

ENTREVISTA COLABORADORES - ESCALA COMPROMETIMENTO

INDICADORES Você...	Bem parecido comigo		Bem parecido comigo	INDICADORES Você...
se sente confortável com o modo que a empresa trata os colaboradores				Não se sente confortável com o modo como a empresa trata os colaboradores
gostaria de trabalhar nesta empresa por muitos anos				gostaria de ser dispensado(a) da empresa
acha que as práticas de higiene e manipulação de alimentos adotadas pela empresa são importantes				acha que as práticas de higiene e manipulação adotadas pela empresa são uma perda de tempo
presta bastante atenção nas orientações do RT e se esforça bastante para fazer o que foi pedido				presta atenção nas orientações do RT mas não se dedica o bastante para fazer o que foi pedido

INDICADORES Você...	Bem parecido comigo		Bem parecido comigo	INDICADORES Você...
se sente parte da equipe/grupo pois acredita que as pessoas confiam e gostam de você				sente que as pessoas não confiam e não gostam de você e por isso não se sente parte da equipe/grupo
se um dia sair da empresa, sentirá bastante saudade				se um dia sair da empresa não sentirá saudade
sente que nesta empresa todos são como uma grande família pois todos se ajudam				sente que as pessoas não se ajudam trabalhando cada um por si
tem uma equipe de trabalho boa, e por isso se sente mais motivado para resolver as falhas de higiene e manipulação				se sente desmotivado pois não tem uma equipe que possa lhe ajudar a resolver as falhas de higiene e manipulação

ENTREVISTA COLABORADORES - ESCALA COMPROMETIMENTOE.C Nº:

INDICADORES Você...	Bem parecido comigo		Bem parecido comigo	INDICADORES Você...
procura sempre fazer bem o seu trabalho para não receber reclamação da gerencia e do RT sobre as falhas de higiene e manipulação				faz o que pode, mas sempre recebe reclamação da gerencia e/ou RT sobre as falhas de higiene e manipulação
faz a sua parte, mas acha que se cada um fizesse um pouco, não teria tanta reclamação sobre as falhas de higiene e manipulação				não se dedica tanto para resolver as falhas de higiene e manipulação porque ninguém da sua equipe faz ou se preocupa com isso
Acredita que a empresa lhe dá benefícios que talvez não encontre em outro lugar				acredita que outras empresas oferecem melhores benefícios do que a empresa que está trabalhando agora
Não gostaria de deixar a empresa porque já dedicou grande parte de sua vida nela				acha que se dedicou bastante na empresa e seu esforço não foi reconhecido e por isso gostaria de ser dispensado

INDICADORES Você...	Bem parecido comigo		Bem parecido comigo	INDICADORES Você...
acha que o colaborador tem a obrigação de sempre fazer o que o gerente e/ou RT pedem				acha que o colaborador deve ter liberdade de fazer o que achar melhor para ele
entende que a higiene e manipulação são importantes e na hora da "correria" faz o possível para colocar em prática				entende que a higiene e manipulação são importantes, mas na hora da "correria" coloca em prática se tiver tempo
acha que todos os colaboradores têm a obrigação de resolver as falhas de higiene e manipulação de seu setor				acha que deveria ter alguém só para resolver as falhas de higiene e manipulação deixando os colaboradores livres para fazer suas tarefas

se sente chateado/culpado/preocupado se não consegue resolver as falhas de higiene e manipulação e pede mais um prazo para o RT e/ou gerente				se sente irritado porque não teve tempo de resolver as falhas de higiene e manipulação e sabe que vai receber reclamação tanto do gerente quanto do RT
--	--	--	--	--

NOME:

CPF/RG:

ANEXOS

ANEXO A – CARTA DE ACEITE

Eu **(nome do gerente geral)**, abaixo assinado, responsável pela **(nome do estabelecimento da pesquisa)**, autorizo a realização do estudo, a ser conduzido pelo pesquisador Rafael Almeida Ferreira de Abreu. Além disso, fui informado pelo mesmo, sobre as características e objetivos da pesquisa, bem como das atividades que serão realizadas no estabelecimento o qual represento.

Declaro ainda ter lido e concordar com o TCLE, bem como estar ciente das corresponsabilidades como estabelecimento coparticipante da presente pesquisa e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados, dispondo de infraestrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Local, dia de mês de ano.

Assinatura e carimbo do responsável institucional

Rafael Almeida Ferreira de Abreu

ANEXO B – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO*Resolução n° 196, de 10 de outubro de 1996 – Conselho Nacional de Saúde*

Título do Projeto. *Capital Humano e a Segurança dos Alimentos: um olhar humanista na prática da alimentação coletiva*

Pesquisador Responsável: Rafael Almeida Ferreira de Abreu

Docente Responsável: Profa. Dra. Simone de Carvalho Balian

O presente termo de consentimento livre e esclarecido se refere à coleta de dados e informações para subsidiar o desenvolvimento das ações do projeto através de questionários aplicados ao final das atividades teórico-práticas, bem como entrevistas para avaliar o perfil dos funcionários e a interação entre os grupos.

Durante a execução do projeto não haverá nenhum risco à sua saúde das pessoas envolvidas e dos colaboradores.

Após ler e receber explicações sobre a pesquisa, e ter garantidos meus direitos de:

1. receber resposta a qualquer pergunta e esclarecimento sobre os procedimentos, riscos, benefícios e outros relacionados à pesquisa;
2. retirar o consentimento previamente feito, a qualquer momento durante a entrevista e deixar de participar do estudo;
3. preservar sob caráter confidencial as informações apresentadas;
4. autorizar o uso das informações oferecidas EXCLUSIVAMENTE para uso neste projeto;
5. procurar esclarecimentos com a Profa. Dra. Simone de Carvalho Balian e/ou com Médico Veterinário Rafael Almeida Ferreira de Abreu nos telefones 11 3091-7653 / 11 6489-6857 ou no endereço: Av. Prof. Dr. Orlando Marques de Paiva, 87 CEP 05508 270 - Cidade Universitária, São Paulo/SP - Brasil, caso surjam dúvidas ou notificação de acontecimentos não previstos no projeto.

Declaro estar ciente do exposto acima e concordando com o mesmo, desejo participar do projeto.

Nome do participante: _____

Assinatura: _____

Eu, Profa. Dra. Simone de Carvalho Balian, declaro que forneci todas as informações
referentes ao projeto ao participante.

_____ Data: __/__/__.