



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA

Juliana Garoni de Oliveira Gomes

**CUSTO HUMANO DO TRABALHO EM ATIVIDADES
GERENCIAS DE UMA FRANQUIA DE RESTAURANTES :
Como manter o bem-estar no trabalho supervisionando e
sendo supervisionado o tempo todo?**

**Brasília/DF
junho / 2011**

JULIANA GARONI DE OLIVEIRA GOMES

**CUSTO HUMANO DO TRABALHO EM ATIVIDADES
GERENCIAS DE UMA FRANQUIA DE RESTAURANTES :
Como manter o bem-estar no trabalho supervisionando e
sendo supervisionado o tempo todo?**

*“Monografia apresentada como requisito para a conclusão do curso de Psicologia do
Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).”*

Professora Orientadora:

Dra. Magali Costa Guimarães

**Brasília/DF
junho / 2011**

JULIANA GARONI DE OLIVEIRA GOMES

**CUSTO HUMANO DO TRABALHO EM ATIVIDADES
GERENCIAS DE UMA FRANQUIA DE RESTAURANTES :
Como manter o bem-estar no trabalho supervisionando e
sendo supervisionado o tempo todo?**

Esta monografia foi aprovada pelo Curso de Psicologia do Centro
Universitário de Brasília, Faculdade de Ciências da Educação e Saúde e
julgada como adequada pela comissão examinadora composta
por:

Dra. Magali Costa Guimarães
Professora-Orientadora

Janice Pereira
Professora-Examinadora

Kleuton Izidio
Professor-Examinador

A menção final obtida foi: SS

Brasília – DF , 06 de julho de 2011.

Dedico essa monografia à minha família, meu maior tesouro, minha maior conquista!

Agradeço ... a Deus em primeiro lugar e aos meus pais pelos exemplos de persistência e determinação;

ao meu marido André e aos meus filhos Guilherme, Gustavo e Gabriela pelo apoio e pela compreensão da importância da Psicologia na minha vida;

à professora Leida Mota pelo entusiasmo e competência com que me introduziu ao mundo da Psicologia Organizacional e do Trabalho;

à professora Magali pela seriedade, organização e profissionalismo com que conduziu a supervisão deste trabalho;

à Perpétua e à Heliane por cuidarem com tanto amor da meu lar, possibilitando a minha dedicação aos estudos.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o Custo Humano do Trabalho em atividades gerenciais de uma franquia de restaurantes. Ele caracteriza a atividade gerencial, identifica o custo humano do trabalho nos níveis físico, cognitivo e emocional, diagnostica as vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho e busca contribuir com a sugestão de melhorias baseadas na abordagem da Ergonomia da Atividade. Pela natureza dos dados, a abordagem de estudo se caracteriza como qualitativa e quantitativa; os dados foram obtidos através de análise documental, entrevistas individuais e aplicação do Inventário do Trabalho e Riscos de Adoecimento. Os resultados apontam a Organização do Trabalho, principalmente no tocante ao serviço de entregas do restaurante, em estado crítico, interferindo bastante na elevação custo humano do trabalho e nas vivências de mal-estar dos gerentes. Por fim, os resultados obtidos sugerem que outros estudos sejam realizados nesta franquia para o aprofundamento desta modalidade específica de serviço (entregas).

Palavras-chave:

1. Custo Humano do Trabalho
2. Atividade Gerencial
3. Franquia de Restaurantes

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da empresa.....	28
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens e responsabilidades do sistema de franquias	11
Quadro 2 – Como os gerentes trabalham	23
Quadro 3 – Perfil dos participantes do estudo	29
Quadro 4 – Instrumentos, objetivos e procedimentos adotados na pesquisa.....	29
Quadro 5 – Atividades do gerentes	32
Quadro 6 – Custo humano do trabalho.....	38
Quadro 7 – Vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Médias e desvios-padrão da escala: Contexto do trabalho	36
Tabela 2 – Médias e desvios-padrão da escala: Exigências do trabalho	39
Tabela 3 – Médias e desvios-padrão da escala: Vivências positivas e negativas	41
Tabela 4 – Médias e desvios-padrão da escala: Danos físicos e psicossociais	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF – Associação Brasileira de Franchising

AET – Análise Ergonômica do Trabalho

BPF – Boas Práticas de Fabricação

CHT – Custo Humano do Trabalho

CPBS – Contexto de Produção de Bens e Serviços

ITRA – Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

PDGG – Programa de Desenvolvimento Gerencial do Giraffas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	Error! Bookmark not defined.
1.1. Métodos e Técnicas de Pesquisa	Error! Bookmark not defined.
1.2. Estrutura e Organização do Trabalho.....	Error! Bookmark not defined.
2. REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1. Contextualizando a Ergonomia da Atividade.....	16
2.2. Definindo Custo Humano do Trabalho (CHT)....	Error! Bookmark not defined.
2.3. Bem-estar e Mal-estar na Ergonomia da Atividade	20
2.4. A Atividade Gerencial no Contexto das Organizações.....	Error! Bookmark not defined.
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	Error! Bookmark not defined.
3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa	Error! Bookmark not defined.
3.2. Caracterização da organização	Error! Bookmark not defined.
3.3. Participantes do estudo	28
3.4. Instrumentos e procedimentos para coleta e análise de dados	29
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
4.1. A Atividade Gerencial	32
4.2. Contexto de trabalho: organização do trabalho, relações sócio-profissionais e condições do trabalho	Error! Bookmark not defined.
4.3. O custo humano do trabalho na atividade gerencial	Error! Bookmark not defined.
4.4. Vivências de bem-estar e mal-estar	Error! Bookmark not defined.
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	44
6. REFERÊNCIAS	47
APÊNDICE A: Roteiro de entrevista semi-estruturada feita com todos os gerentes	49
APÊNDICE B: Roteiro de entrevista semi-estruturada feita com o gerente geral.....	50
ANEXO A: Modelo do Questionário ITRA.....	51

1. INTRODUÇÃO

O contexto do trabalho modificou-se bastante desde o seu surgimento e os novos paradigmas trazidos pelo evento da globalização e pelos avanços tecnológicos afetaram todas as organizações ao redor do mundo. Dentre as mudanças ocorridas pode-se destacar a difusão do comércio, o crescimento da concorrência e a preocupação com a competitividade. A lógica capitalista imprime metas como: diminuição de custos operacionais, aumento de produtividade e de lucratividade, oferta de produtos e serviços cada vez mais competitivos para atender a clientes cada vez mais exigentes. Para dar conta dessas questões, o mundo do trabalho tem passado por uma reestruturação produtiva englobando as formas de organização, gestão e controle do trabalho.

O modelo artesanal do trabalho, no qual o próprio trabalhador é livre para organizar suas tarefas e responsável pelo produto final, parece estar diminuindo progressivamente. Em contrapartida, uma modalidade de negócio que tem evoluído bastante nos últimos anos é o sistema de franquias. De acordo com a Associação Brasileira de Franchising (ABF), o faturamento deste setor cresceu em bilhões de reais de R\$ 25.000 em 2001 para R\$ 75.987 em 2010. Outro dado relevante é o crescimento do número de redes que passou de 600 em 2001 para 1855 em 2010. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2011).

De acordo com a Lei 8.955/94, sancionada pelo Presidente da República em 15 de dezembro de 1994:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL,1994).

O sucesso deste sistema de distribuição de produtos e/ou serviços depende, fundamentalmente, da capacidade de se reproduzir um mesmo

“conceito de negócio”, em diferentes locais e sob diferentes gestões administrativas. Uniformidade e padronização são os pilares de sustentação do sistema de franquias, pois o objetivo final é que o cliente tenha a mesma experiência de atendimento/produto/serviço, em qualquer uma das unidades da franquia, independente da sua localização. (GIRAFFAS ADMINISTRADORA DE FRANQUIAS, 2010).

Como todo sistema de produção, esta modalidade possui vantagens e desvantagens, tanto para o franqueador¹ quanto para o franqueado¹. De acordo com a Cartilha – O que é Franquia? (BRASIL, 2006, p.14) desenvolvida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), pode-se destacar, conforme o Quadro 1, as vantagens e as responsabilidades desse sistema.

Quadro 1

Vantagens e responsabilidades do sistema de franquias

	VANTAGENS	RESPONSABILIDADES
F R A N Q U E A D O R	<ul style="list-style-type: none"> - Expansão dos negócios com investimentos de terceiros; - Foco na produção e nos serviços; - Crescimento da rede permite ganhos significativos com economia de escala; - de modo geral, parceiros (franqueados) são altamente motivados; - descentralização da estrutura organizacional gerando custos fixos menores; - possibilidade de aliar a marca e o <i>know-how</i> à força de trabalho e relacionamentos locais dos franqueados, fortalecendo a marca 	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolver novas tecnologias e metodologias, bem como novos produtos e serviços; - transferir o conhecimento adquirido; - dar suporte e apoio ao franqueado para garantir a reprodução da qualidade e do sucesso da operação; - monitorar os padrões de qualidade de todos os processos e franquias
F R A N Q U E A D O	<ul style="list-style-type: none"> - direito de uso de uma marca consolidada e de prestígio; - contar com produtos e serviços diferenciados; - minimizar os riscos contando com a experiência do franqueador; - focar nos resultados e na sua unidade; - receber orientações e acompanhamento do franqueador; - possibilidade de troca de experiências com outros franqueados 	<ul style="list-style-type: none"> - obtenção e gerenciamento dos resultados; - investimento e re-investimento no negócio; - seguir e preservar as regras do sistema; - assegurar a gestão com pessoal qualificado e com perfil adequado; - contribuir para o aperfeiçoamento do sistema fornecendo feedback para o franqueador.

Fonte: Brasil (2006).

¹ Franqueador – Pessoa jurídica que autoriza terceiros (franqueados) a fazer uso restrito de uma marca cujos direitos são próprios;

Especificamente na empresa onde este trabalho foi realizado, constam na sua Circular de Oferta de Franquia (GIRAFFAS, 2010, p.17-18) como deveres do franqueado:

a) respeitar integralmente todos os padrões, políticas e normas estabelecidas pela franqueadora [...]; b) permitir a visita da franqueadora para verificar os corretos procedimentos do sistema, aceitando as modificações que vierem a ser introduzidas pela franqueadora; c) utilizar todos os controles operacionais e administrativos implementados pela franqueadora [...]; d) obedecer aos horários mínimos de funcionamento da franquia; e) zelar pela imagem da franquia.

Essas considerações contribuem para contextualizar o campo onde foi realizado o presente trabalho que tem como tema o **Custo Humano do Trabalho em Atividades Gerenciais de uma Franquia de Restaurantes: Como manter o bem-estar no trabalho supervisionando e sendo supervisionado o tempo todo?** A escolha desse tema para estudo foi decorrente de dois trabalhos anteriores realizados nesta empresa pertencente a uma rede brasileira de franquia de restaurantes. O primeiro deles buscou a compreensão do funcionamento da organização, através da aplicação de uma pesquisa de Clima Organizacional, onde os resultados foram bastante peculiares. Dos cinco fatores analisados, quatro foram considerados positivos (Apoio da Chefia e da Organização, Recompensa, Conforto Físico e Coesão entre Colegas) e apenas um foi considerado negativo (Controle e Pressão). Dos fatores cujos itens têm conotação positiva, 67% das questões analisadas foram classificadas como pontos fortes, 29% obtiveram classificação moderada e apenas 4% foi relativo a pontos a serem melhorados dentro da organização. No entanto, no que diz respeito ao fator com semântica negativa (Controle e Pressão), a pontuação obtida foi bastante elevada. Esse resultado, apesar de parecer se justificar pelas características rígidas de padronização e controle de qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, não faz menção alguma à forma, aversiva ou não, como esse controle era exercido pela gerência da empresa sobre os

¹ Franqueado – Pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia.

colaboradores. Com isso, sugeriu-se que fosse realizado um estudo mais aprofundado sobre essa questão.

O segundo trabalho realizado nesta empresa foi uma análise do cotidiano dos colaboradores, a partir da visão da Ergonomia da Atividade, destacando as dimensões que envolvem o contexto de trabalho, o indivíduo e o trabalho em si. Dentre os principais resultados, destaca-se o aspecto mais negativo que foi o elevado custo humano do trabalho (CHT) dos colaboradores.

O primeiro trabalho foi realizado com colaboradores representantes de todos os cargos da empresa. Já o segundo, contemplou apenas o cotidiano dos colaboradores atendentes, dando uma visão parcial da empresa em estudo, na medida em que os ocupantes de cargo de supervisão (gerentes) não foram investigados.

Em função destes elementos, foi formulado como Objetivo Geral desta pesquisa **analisar o Custo Humano do Trabalho na atividade gerencial**, tomando por base uma unidade de uma franquia de restaurantes.

Para dar conta deste objetivo foram formulados os seguintes Objetivos Específicos: a) caracterizar a atividade gerencial realizada na franquia, campo desta investigação; b) identificar o custo humano do trabalho nas suas dimensões físico, cognitivo e afetivo da atividade gerencial; c) diagnosticar as vivências de bem-estar e mal-estar da atividade gerencial; d) buscar alternativas baseadas na Ergonomia da Atividade para melhorias organizacionais e aumento da eficiência e eficácia dos processos organizacionais.

Dentre as abordagens existentes na área da Psicologia do Trabalho, escolheu-se a Ergonomia da Atividade na medida em que esta leva em consideração a concepção de homem como sujeito singular e ativo sendo seu objetivo a transformação das situações de trabalho.

Para Lightenberger (2001 *apud* GUIMARÃES, 2010), o trabalho se apresenta como um espaço de conflitos, contradições e divergências por ser fonte de constrangimentos e, ao mesmo tempo, de elos sociais essenciais para a realização do ser humano em sociedade. Além de ser um espaço de conflitos, o contexto de trabalho apresenta uma série de exigências de esforço e competência, decorrentes de qualquer atividade. A Ergonomia da Atividade denomina estas exigências de Custo Humano do Trabalho (CHT) e enfatiza que

ele impacta diretamente nas vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho. (FERREIRA, 2004).

Esta pesquisa complementa os estudos que já foram realizados nesta empresa, trazendo contribuições, pois espera-se que ela produza não só resultados positivos para refletir sobre o CHT da atividade gerencial, mas indiretamente, para a relação gerentes/colaboradores. Os resultados dessa pesquisa também poderão ter um alcance abrangente, levando-se em consideração que toda a rede de franquias, e não somente este Restaurante, poderá ser beneficiada com as informações aqui obtidas.

1.1. Métodos e Técnicas de Pesquisa

Segundo a fonte de dados, a pesquisa se caracterizou como quantitativa e qualitativa e, para o alcance dos objetivos, foi necessário a realização de análise documental, entrevistas semi-estruturadas e a aplicação do Inventário do Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA). A análise dos dados qualitativos obtidos nas entrevistas foi feita através da análise de conteúdo - categorização temática. (FRANCO, 2003). Já a análise dos dados quantitativos foi feita através de análise estatística simples e descritiva.

1.2. Estrutura e Organização do Trabalho

Este trabalho está organizado em seis capítulos, sendo que o primeiro apresenta e delimita o tema a ser abordado, descreve a situação-problema, define o objetivo geral e os objetivos específicos, justifica a escolha do tema e levanta as possíveis contribuições do estudo; o segundo descreve o referencial teórico que dará a fundamentação teórica para este estudo; o terceiro define a metodologia e descreve as técnicas utilizadas, caracteriza a organização estudada e os participantes da pesquisa, bem como os instrumentos e procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados; o quarto apresenta e discute os resultados

obtidos; o quinto faz uma conclusão do trabalho a título de considerações finais. Por fim, o sexto capítulo apresenta as referências bibliográficas utilizadas na realização do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta parte do trabalho é abordada a teoria que dará suporte ao desenvolvimento da pesquisa e, principalmente, à discussão e análise dos resultados obtidos. Busca-se: contextualizar a Ergonomia da Atividade explicitando o motivo da sua escolha para o embasamento do estudo; definir o conceito de Custo Humano do Trabalho para a Ergonomia da Atividade; esclarecer os conceitos de bem-estar e mal-estar no trabalho segundo a abordagem escolhida (Ergonomia da Atividade); e, por último, teorizar a atividade gerencial no contexto das organizações.

2.1. Contextualizando a Ergonomia da Atividade

Assim como o contexto do trabalho tem se transformado ao longo dos anos, também, a maneira como analisar as situações de trabalho tem se modificado bastante. Teóricos importantes como os americanos Frederick Taylor e Henry Ford e o francês Henri Fayol investiram tempo e estudo sobre como otimizar a capacidade produtiva do ser humano. Como render mais? Como produzir mais? Essas eram as perguntas mais freqüentes nesse período designado de Revolução Industrial. O objetivo das organizações era adaptar o homem à máquina, desconsiderando fatores fisiológicos, características individuais e condições inadequadas do trabalho. Até então, segundo Verduesem (1978, p.1), “buscava-se um melhor aproveitamento do potencial Homem-Máquina, mas o Homem-Ser ainda não era lembrado”.

A Ergonomia¹ surgiu como fruto de uma mudança de enfoque, um olhar diferenciado, das situações de trabalho. Guimarães (2010) afirma que a Ergonomia formal nasceu e se desenvolveu em decorrência da evolução dos conhecimentos humanos e das próprias transformações, cada vez mais complexas, do trabalho. Pode-se citar como seus importantes precursores: os

¹ ERGO = trabalho; NOMOS = lei → Ergonomia = leis que regem o trabalho

estudos sobre a Organização Científica do Trabalho de Taylor (Estados Unidos); os estudos de fisiologistas europeus (Alemanha, França e países escandinavos); a criação de laboratórios de pesquisa (Alemanha, Escandinávia, Estocolmo e França); e as necessidades armamentistas e tecnológicas da Primeira e da Segunda Guerra Mundial. (GUIMARÃES, 2010).

Atualmente a Ergonomia enquanto disciplina abrange duas abordagens: a anglo-saxônica e a francofônica. A primeira delas formalizou-se com a criação da *Human Factors Society* e seu objetivo primordial é a integração dos “fatores humanos” ao ambiente de trabalho por meio das utilização dos conhecimentos de Fisiologia e Psicologia. Seu foco é adaptar o ambiente de trabalho ao homem e, para isso, utiliza-se de pesquisas de laboratório. Já a escola francofônica caracteriza-se pelo estudo de campo, pela observação e sua técnica privilegia as situações reais do trabalho. Um dos pressupostos de sua metodologia é a participação ativa dos trabalhadores. Diz-se que a primeira preocupa-se com o estudo do sistema homem/máquina, enquanto a segunda com a situação homem/atividade (OLIVEIRA, 2006). A abordagem utilizada neste estudo é a francofônica, mais especificamente a denominada de Ergonomia da Atividade cujos pressupostos foram propostos por Ferreira e Mendes (2003).

A Ergonomia da Atividade visa humanizar o trabalho, mas sem negligenciar os resultados organizacionais necessários. Essa nova disciplina busca adaptar o trabalho ao homem, deslocando-o para o foco das atenções e dos cuidados (MOTA, 1996; GUIMARÃES, 2010). Wisner (1987 apud GUIMARÃES, 2010, p.57) aponta para a necessidade não só da “adaptação do trabalho ao homem”, mas da “adaptação do trabalho à população real de trabalhadores”.

Tal preocupação é bastante pertinente na atualidade, visto que ainda se busca fortemente a adaptação das organizações e dos seus colaboradores às constantes mudanças trazidas pela globalização e pelos avanços tecnológicos. A Ergonomia da Atividade propõe, então, um grande desafio: conciliar a humanização do trabalho com o alcance de metas organizacionais tais como: produtividade, desempenho, eficiência, segurança e bem-estar dos trabalhadores. Montmollin (1990 apud GUIMARÃES, 2010) sintetiza essa questão afirmando que os ergonomistas de hoje buscam analisar o trabalho humano focando no aumento da produtividade e na diminuição de fadigas e acidentes. Ferreira e Mendes (2003) afirmam que o objetivo da Ergonomia da Atividade consiste na

compreensão das situações problemáticas e nas contradições presentes no contexto do trabalho para transformá-los. No entanto, como ressalta Pinho (1999 *apud* GUIMARÃES, 2010), esses objetivos só serão alcançados através do estabelecimento de uma *solução de compromisso*, visando responder satisfatoriamente aos interesses e necessidades dos trabalhadores, dos usuários/consumidores e dos gestores.

A concepção de homem da Ergonomia da Atividade o coloca como um sujeito singular, ativo e agente de transformação, portador de uma inteligência capaz de interpretar, organizar, antecipar procedimentos e utilizar estratégias para desempenhar as suas atividades (GUIMARÃES, 2010). Ferreira (2003) salienta que o ser humano é um ator social que sente, age e pensa, modifica e é modificado pelo ambiente.

Vale ressaltar que muitas são as expressões existentes na literatura quando se quer mencionar ambiente de trabalho. Buscando definir e ampliar essa categoria, a abordagem da Ergonomia da Atividade utiliza a expressão Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS). Ferreira e Mendes (2003, p.41) fazem a seguinte definição :

O conceito de contexto de produção de bens e serviços expressa o *locus* material, organizacional e social onde se operam a atividade de trabalho e as estratégias individual e coletiva de mediação utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho.

Ferreira e Mendes (2003) descrevem CPBS como sendo o espaço físico, organizacional e social onde os trabalhadores interagem dinamicamente com a realidade de trabalho, transformando e sendo transformado por ela. Nesse contexto são levadas em consideração três dimensões: a organização do trabalho, as condições de trabalho e as relações sociais de trabalho. A Organização do Trabalho expressa o funcionamento da organização em relação à divisão do trabalho; produtividade esperada; regras formais; jornada de trabalho; ritmos; controle; e características das tarefas. As Condições do Trabalho dizem respeito à infra-estrutura, apoio institucional e práticas administrativas e referem-se ao ambiente físico; instrumentos; equipamentos; matéria-prima; suporte organizacional e práticas de remuneração. Já as Relações Sociais de trabalho

expressam as relações sócio-profissionais de trabalho e compõem-se de interações hierárquicas, coletivas e externas. (FERREIRA; MENDES, 2003).

Estes elementos podem trazer impacto sobre o trabalho e sobre o trabalhador na medida em que interferem diretamente na realidade do trabalho e podem se transformar em fontes geradoras de custo humano do trabalho, promovendo vivências de bem-estar ou mal-estar no trabalho. Além disso, a organização do trabalho e as condições do trabalho podem favorecer interações conflituosas nas relações sócio-profissionais dentro da organização.

Os ergonomistas trazem uma visão humanizadora das situações de trabalho, sendo seu principal guia “humanizar o trabalho e recolocar o ser humano no centro das preocupações de gestores organizacionais” (GUIMARÃES 2010, p. 57). Para tal, torna-se imprescindível um enfoque antropocêntrico e multifacetado englobando a ótica do trabalhador, da empresa e dos clientes. Ao analisar todos esses aspectos a Ergonomia da Atividade possibilita uma visão global da situação do trabalho que permite tirar conclusões que melhorem a produtividade e, concomitantemente, reduzam o custo humano do trabalho e as vivências de mal-estar do trabalhador.

2.2. Definindo Custo Humano do Trabalho (CHT)

Sabe-se que o contexto do trabalho é um espaço natural de surgimento de conflitos interpessoais e que o desempenho das atividades inerentes a qualquer tipo de trabalho apresenta uma série de exigências em termos de competências, habilidades e atitudes. A Ergonomia da Atividade denomina estas exigências de Custo Humano do Trabalho.

Segundo Ferreira e Mendes (2003), CHT expressa o que deve ser despendido pelos trabalhadores, individual ou coletivamente, nas dimensões física, cognitiva e afetiva perante as contradições existentes no contexto de produção de bens e serviços. Essas três dimensões estão presentes em todo e qualquer trabalho, mas pode haver o predomínio de uma sobre as demais. Entende-se como CHT físico: o esforço corporal, dispêndio fisiológico e biomecânico exigidos pela atividade; CHT cognitivo: esforço cognitivo, dispêndio

mental e aprendizagens necessárias à realização de tarefas; CHT afetivo: esforço afetivo, dispêndio emocional, reações afetivas, sentimentos e estado de humor exigidos ou gerados pelo trabalho. O CHT caracteriza-se por ser imposto externamente aos trabalhadores sob a forma de constrangimentos; por ser gerido através do uso de estratégias de mediação buscando responder às discrepâncias entre as tarefas prescritas pela organização e as reais situações de trabalho; e, por último, mas não menos importante, por impactar diretamente sobre as vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho. (FERREIRA; MENDES, 2003).

A definição teórica de CHT, apesar de recente, tem se revelado pertinente, de grande utilidade e de fácil aplicação para diagnosticar e analisar os indicadores críticos existentes nos contextos de trabalho. Ela engloba o pensar, o agir e o sentir, que, por sua vez, caracterizam e definem os modos de ser e de viver dos trabalhadores no CPBS. Essa definição surgiu a partir de uma análise crítica da noção de carga de trabalho. Entretanto, enquanto carga de trabalho está associada a ideia de hiper-solicitação das atividades dos trabalhadores, dos efeitos negativos e da distinção entre carga física e carga mental; CHT amplia esta questão quando passa a considerar não só as exigências do CPBS, mas também o seu efeito sobre os trabalhadores. Amplia ainda mais quando leva em consideração tanto os efeitos negativos como os positivos, buscando identificar uma lógica de funcionamento entre CHT, estratégias de mediação e vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho. Assim, pode-se afirmar que existe uma relação dialética entre esses termos resultando na seguinte dinâmica: quanto mais eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação utilizadas pelos trabalhadores em resposta às exigências do contexto de trabalho, menor será o CHT e maior serão as vivências de bem-estar dos trabalhadores. Por outro lado, quanto menos eficientes e eficazes forem as estratégias de mediação utilizadas pelos trabalhadores em resposta às exigências do contexto de trabalho, maior será o CHT e maior serão os sentimentos de mal-estar dos trabalhadores. (FERREIRA, 2006).

2.3. Bem-estar e Mal-estar na Ergonomia da Atividade

Segundo Ferreira e Mendes (2003), bem-estar e mal-estar são representações mentais dos trabalhadores acerca das situações de trabalho e dizem respeito ao estado geral dos trabalhadores em um determinado período. Elas podem ser vivenciadas de forma individual ou coletiva e abrangem as dimensões física, social e psicológica.

As representações de bem-estar referem-se a avaliações positivas relacionadas ao contexto de trabalho no qual os trabalhadores estão inseridos.

Já as representações de mal-estar referem-se a avaliações negativas feitas pelos trabalhadores. Ferreira (2010, p.64) afirma ter concluído em seus estudos que a vivência do mal-estar

[...] se expressa sob as formas de: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desânimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incômodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio.

Assim, o mal-estar no trabalho não é encarado como uma doença ou enfermidade, mas como um risco inerente ao processo de adaptação do indivíduo na sua interação com o trabalho. A maneira como o trabalhador enfrenta esse mal-estar é influenciada por fatores situacionais, organizacionais e individuais. Dentre os fatores organizacionais, os possíveis causadores desses sentimentos desagradáveis são: falta de reconhecimento no trabalho e desvalorização, sobrecarga, falta de perspectiva de crescimento pessoal e profissional, condições precárias, relações tensas com a chefe/colegas/clientes e a conflitos entre vida social e trabalho. O diagnóstico deve ser feito associando análises macro e micro-organizacionais e a obtenção dessas informações se dá, principalmente, através da verbalização e da expressão escrita. (FERREIRA, 2010).

Tanto as representações de mal-estar quanto as de bem-estar têm caráter dinâmico e o seu conteúdo diz respeito às conseqüências individuais e/ou coletivas do Custo Humano do Trabalho. Seu funcionamento atua como um pêndulo oscilando entre o eixo positivo (saúde) e o eixo negativo (doença). O

movimento desse pêndulo decorre da eficiência e eficácia das estratégias de mediação, que constituem os “modos de pensar, sentir e de agir” (FERREIRA; MENDES, 2003, p.43) dos trabalhadores para responder às exigências inerentes ao contexto de trabalho da melhor forma possível. Segundo Ferreira e Mendes (2003), as estratégias de mediação tem como finalidade básica o confronto, a superação e a transformação do contexto de trabalho.

2.4. A Atividade Gerencial no Contexto das Organizações

A atividade gerencial tem um papel fundamental na definição e no alcance dos objetivos organizacionais e está diretamente relacionada com o sucesso das empresas. Segundo Chiavenato (2005) a função gerencial sempre foi focalizada como um ponto crucial no desempenho das empresas, sendo que seu sucesso depende, direta ou indiretamente, do sucesso dos gerentes nas atividades internas e externas. Ainda segundo o autor, as funções básicas que todo gerente desempenha são: planejamento, organização, direção e controle.

O desempenho da função gerencial para Mattos (1991) exige conhecimentos e habilidades em, pelo menos, quatro dimensões/competências: técnica, administrativa, psicossocial e política. Entende-se por competência técnica o conhecimento específico do trabalho em si, o saber fazer. A competência administrativa refere-se ao domínio das atividades de planejar, organizar, coordenar, controlar, avaliar e acompanhar o trabalho. A competência psicossocial abrange a capacidade de lidar com pessoas, mobilizar talentos e administrar o clima psicológico. E, por último, a competência política diz respeito às habilidades de negociação e administração de conflitos.

Para Cusins (1994, p.9) uma das funções dos gerentes é supervisionar, ou seja, ter uma “super-visão” das situações de trabalho. Olhar para a frente com o foco em planejar; olhar ao redor com objetivo de organizar e coordenar os esforços dos subordinados; olhar para trás a fim de monitorar o cumprimento do que foi planejado e, finalmente, olhar para dentro dos processos organizacionais a fim de controlar e solucionar problemas. Na visão deste autor, as habilidades essenciais a um gerente são: liderar, comunicar e aprender.

Chiavenato (2005, p.349) descreve uma pesquisa feita por Renato Tagiuri, professor da *Harvard Business School*, onde enumera-se o trabalho dos gerentes conforme o Quadro 2 seguinte.

Quadro 2

Como os gerentes trabalham

1. O gerente trabalha intensivamente com seus subordinados sempre que necessário.
2. Se alia aos subordinados para fazer o trabalho sem invadir seu território ou privando-os do reconhecimento do seu trabalho.
3. Focaliza o diálogo no trabalho mais do que o trabalho que os subordinados fazem.
4. Aceita um certo grau de hostilidade ou ressentimento de seus subordinados – aspecto inevitável das relações humanas – especialmente quando há iniquidade de poder.
5. Controla a tendência humana de usar a posição de poder para expressar hostilidade e raiva.
6. Sublima a hostilidade ou agressão dos subordinados em projetos e desafios do trabalho ou em competição externa.
7. Transfere experiência e conhecimento e tenta controlar seu medo de que um subordinado venha a substituí-lo. Pessoas fracas tendem a se rodear de subordinados fracos. O bom gerente reconhece que sua experiência e conhecimento podem tornar-se obsoletos e que os subordinados podem ter maior conhecimento que ele sobre muitos aspectos do trabalho.
8. Ajuda os subordinados a conhecer suas próprias forças e fraquezas.
9. Ajuda os subordinados a reconhecer e aceitar as características universais de grupos de trabalho. Despende muito tempo em balançar o conflito entre colaboração e competição entre subordinados e ajuda-os a compreender que o conflito é inerente à vida social.
10. Explica, quando necessário, os problemas que os subordinados provocam devido ao seu comportamento, sem todavia tentar abafá-lo ou controlá-lo.

Fonte: Chiavenato (2005, p. 349).

Outra pesquisa (CHIAVENATO, 2005 p.355) realizada com 400 gerentes altamente eficazes enumerou as dez habilidades mais importantes para o sucesso da atividade gerencial como sendo:

- 1) comunicar verbalmente, inclusive, ouvir as pessoas; 2) gerenciar o tempo e o estresse; 3) gerenciar as decisões individuais; 4) reconhecer, definir e resolver problemas; 5) motivar e influenciar os outros; 6) delegar; 7) definir objetivos e uma visão articulada; 8) ser auto-prevenido; 9) construir equipes; 10) gerenciar conflitos.

Gerentes ou “super-homens”? Percebe-se claramente que a atividade gerencial demanda um desenvolvimento do ser humano e do seu modo de ser relacionar com o outro. Para dar conta de todas as tarefas descritas anteriormente o gerente necessita desenvolver uma visão ampla das situações do trabalho, devendo ter em muitos momentos comportamentos altruístas, generosidade, compaixão e, ao mesmo tempo, determinação, objetividade e foco. Parece que nesse contexto, pode-se afirmar que o custo humano do trabalho na atividade gerencial, principalmente na esfera afetiva, é bem elevado. As colocações do autor a seguir confirmam estas observações.

A atividade gerencial requer algumas habilidades comportamentais básicas para conduzir e incentivar as pessoas dentro da organização, proporcionando o alcance dos resultados desejados. Dentre elas pode-se citar: habilidades de caráter; habilidades relacionais; habilidades de mediação; habilidades de sabedoria; habilidades conclusivas e habilidades de ação. Outra demanda relativa atividade gerencial é o desenvolvimento de habilidades pessoais e interpessoais. Dessa forma, o gerente precisa estar preparado para administrar a tensão do cotidiano; desenvolver auto-atenção; resolver os problemas de forma criativa; ganhar poder e influência; saber se comunicar para proporcionar apoio; motivar as pessoas e, por último, mas não menos importante, saber administrar conflitos. (CHIAVENATO, 2005).

Os níveis hierárquicos existentes na estrutura organizacional, ou seja, o grau de autoridade e responsabilidade de cada indivíduo dentro da organização orienta a atuação e abrangência da atividade gerencial. Para Nunes (2008), a gestão divide-se em: a) gestão geral; b) gestão funcional e c) supervisores. A gestão geral corresponde à gestão de topo da organização e refere-se à tomada de medidas de âmbito geral e de interesse estratégico para a organização. Já por gestão funcional entende-se: gestão de produção, gestão de recursos financeiros, gestão de recursos humanos e gestão comercial. Os supervisores são os gestores que atuam diretamente com os trabalhadores garantindo a implementação das ordens estabelecidas pelos gestores do topo e pelos gestores funcionais.

As demandas, as exigências e o grau de responsabilidade da atividade gerencial também variam de acordo com os níveis hierárquicos. Assim, o custo humano do trabalho, nas suas esferas física, cognitiva e afetiva também se

diferenciam de acordo com cada nível, no entanto, pelo que foi descrito, parece haver um predomínio de alto dispêndio afetivo que independe do nível hierárquico.

O grande desafio da atividade gerencial potencializa-se em muitos contextos de trabalho onde há, dentre outros motivos, falta de interesse dos trabalhadores; falta de treinamento; falta de pessoal qualificado; falta de comprometimento; alta rotatividade (*turn-over*); resistência à mudanças; pressão por resultados; e comunicação ineficiente.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo do trabalho são abordados os métodos e as técnicas utilizadas para a realização da pesquisa. São descritos: os tipos de instrumentos utilizados, dando relevância ao seu objetivo e finalidade; características da organização em estudo; participantes do estudo; instrumentos e procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1. Tipo e descrição geral da pesquisa

A metodologia de pesquisa, para Minayo (2003, p. 16-18) é o caminho do pensamento a ser seguido. Ela ocupa um lugar central na teoria e trata-se do conjunto de técnicas utilizadas para a construção uma realidade. Neste presente estudo foram realizados dois tipos de pesquisa: qualitativa e quantitativa. Por meio da utilização desses dois tipos de pesquisa buscou-se ganhar em especificidade (subjetividade) e, também, em generalidade (objetividade).

A pesquisa qualitativa possui caráter descritivo, o ambiente estudado é a fonte direta dos dados e o pesquisador é considerado um instrumento chave. Ela não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores, visando proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores. (GIL, 1999, p. 43).

A pesquisa quantitativa, ainda segundo Gil (1999), visa quantificar, medir opiniões, atitudes, preferências e comportamentos. Trabalhar com pesquisa

quantitativa proporciona capturar a representação real compartilhada pelas maioria dos participantes.

3.2. Caracterização da organização

A empresa estudada é um restaurante pertencente a uma rede brasileira de franquias Giraffas cuja missão é : “oferecer prazer na alimentação por meio de produtos e serviços com qualidade, inovação, variedade e sabor”. Atualmente a rede Giraffas é composta de 326 unidades e está presente em todas as regiões brasileiras. Trata-se de uma marca consolidada, com trinta anos de atuação e possuidora de grande apelo mercadológico. O restaurante analisado situa-se no Plano Piloto – Distrito Federal, opera há 28 anos e foi o segundo restaurante dessa rede de franquias.

O proprietário atual do restaurante está no comando da empresa desde o ano de 2003. A estrutura organizacional é simples contendo dois departamentos: um operacional e um administrativo. A autoridade é exercida pelo dono e a hierarquia existente é de três níveis (Cf. Figura 1), sendo: dono, gerentes, encarregados e empregados.

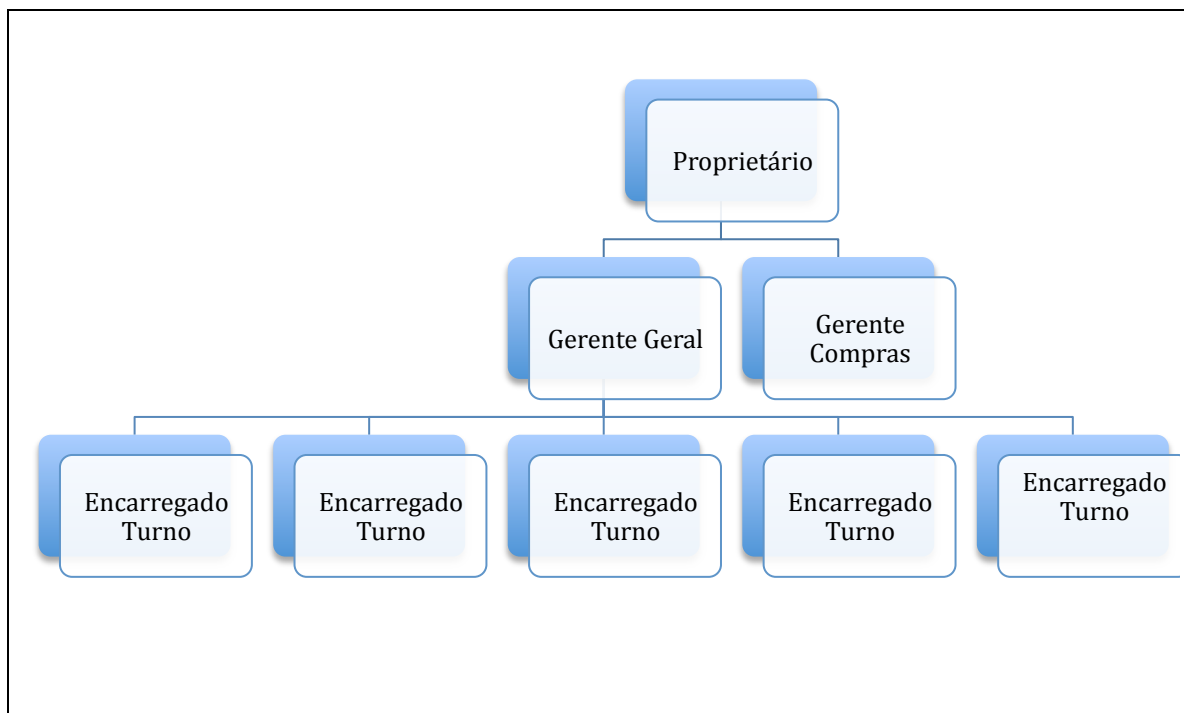


Figura 1 – Organograma da empresa

O restaurante funciona diariamente, nos 365 dias do ano, em três turnos, fechando somente na madrugada. O horário de funcionamento varia conforme o dia da semana e os horários de trabalho dos empregados variam conforme o turno diurno ou noturno. A empresa possui 48 empregados, sendo 1 gerente geral, 1 gerente de compras, 5 encarregados de turno e 41 empregados.

3.3. Participantes do estudo

Os participantes desse estudo são todos os empregados da empresa que estão em cargo de supervisão. Dessa forma, participaram desta pesquisa o gerente geral, o gerente de compras e os cinco encarregados de turno da empresa. Os dados dos participantes estão descritos no Quadro 3.

Quadro 3

Perfil dos participantes do estudo

Participantes	A	B	C	D	E	F	G
Idade	40	39	30	29	30	28	25
Sexo	M	M	M	M	F	M	M
Escolaridade	Ensino médio	Ensino superior	Ensino médio	Ensino médio	Ensino médio	Ensino médio	Ensino médio
Estado Civil	Casado	Solteiro	Casado	Casado	Casada	Solteiro	Solteiro
Tempo nesta loja	5 anos	5 anos	9 anos	6 anos	4 anos	3 anos	4 anos
Tempo na gerência	5 anos	5 anos	5 anos	3 anos	3 anos	6 meses	1 ano

3.4. Instrumentos e procedimentos para coleta e análise de dados

Os instrumentos utilizados nesta pesquisa foram: análise documental, entrevistas semi-estruturadas e Inventário do Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA), conforme Quadro 4.

Quadro 4

Instrumentos, objetivos e procedimentos adotados na pesquisa

INSTRUMENTO	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS
Análise Documental	Colher dados secundários; Colher definições escritas sobre a atividade gerencial (trabalho prescrito) ;	Análise de uma das apostilas utilizadas no programa de desenvolvimento gerencial da empresa – PDGG;
Entrevista Semi-estruturada	Conhecer as vivências de cada gerente; Compreender a atividade gerencial da lógica do gerente (trabalho real); Compreender aspectos importantes referente ao CHT;	Realizadas com todos os gerentes nas instalações da empresa; Gravadas por meio de gravador digital; Transcritas na íntegra; Analisadas utilizando técnicas de análise de conteúdo
Entrevista Semi-estruturada	Compreender aspectos importantes da organização do trabalho, das condições do trabalho e das relações sócio-profissionais dos gerentes;	Realizadas com o gerente geral nas instalações da empresa; Gravadas por meio de gravador digital; Transcritas na íntegra; Analisadas utilizando técnicas de análise de conteúdo

Quadro 4

Instrumentos, objetivos e procedimentos adotados na pesquisa

INSTRUMENTO	OBJETIVOS	PROCEDIMENTOS
Questionário ITRA Inventário do trabalho e riscos de adoecimento	Mensurar a organização do trabalho; as condições de trabalho; as relações sócio-profissionais; Mensurar o CHT e vivências de bem-estar e mal-estar	Questionário aplicado nas instalações da empresa; Aplicação feita com todos os gerentes; Dados tabulados em planilha excel

A **análise documental** permite compreender aspectos gerais da organização, bem como levantar o perfil sociodemográfico e identificar normas, regras e procedimentos do trabalho. (GUIMARÃES, 2010). O documento analisado, intitulado “Gestão de Pessoas”, é uma apostila utilizada em um dos módulos do Programa de Desenvolvimento Gerencial do Giraffas (PDGG) que trabalha a formação gerencial.

As **entrevistas semi-estruturadas** tem a intenção de obter informações de forma mais livre e menos condicionada, beneficiando-se da presença atuante e consciente do entrevistador durante o processo. Triviños (1987, p.152) afirma que a entrevista semi-estruturada “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade”. O roteiro das entrevistas realizadas com todos os gerentes encontra-se no Apêndice A (p.49). Elas foram colhidas nas instalações da empresa e tiveram a duração média de 15 minutos. O roteiro da entrevista realizada somente com o gerente geral encontra-se no Apêndice B (p.50). Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

Foi aplicado, ainda, o **Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento** (ITRA) para colher maiores informações sobre a organização do trabalho, condições do trabalho e relações sócio-profissionais, bem como o CHT e vivências de bem e mal-estar no trabalho. Esse instrumento, versão 2006, foi validado Ferreira e Mendes (2003) e é composto por quatro escalas interdependentes com a finalidade de avaliar quatro dimensões da inter-relação trabalho e riscos de adoecimento. A primeira dimensão diz respeito às causas do adoecimento relacionadas ao contexto do trabalho. É composta pelos fatores: Organização do Trabalho, Relações Sócio-profissionais e Condições do Trabalho

e tem conotação negativa, ou seja, quanto maiores os valores obtidos, mais negativa será a avaliação. A segunda dimensão denomina-se Escala de Custo Humano do Trabalho, é composta pelos fatores: Custo Físico, Custo Cognitivo e Custo Emocional e também possui conotação negativa. A terceira dimensão é denominada Escala de Indicadores de Prazer-sofrimento no Trabalho. Os fatores relacionados ao prazer (Realização Profissional e Liberdade de Expressão) tem conotação positiva, ou seja, quanto maiores os valores obtidos mais positiva será a avaliação. Já os fatores relacionados ao sofrimento (Falta de Reconhecimento e Sofrimento no Trabalho) tem conotação negativa. Por fim, a última dimensão é a Escala de Avaliação de Danos Relacionados ao Trabalho. Ela é composta pelos fatores Danos Físicos, Danos Sociais e Danos Psicológicos e também possui conotação negativa.

A forma de tratamento dos dados obtidos escolhida foi a proposta de Laurence Bardin denominada **Análise de Conteúdo**. Segundo Franco (2003, p.14), a análise de conteúdo “assenta-se nos pressupostos de uma concepção crítica e dinâmica da linguagem”. Entende-se linguagem nesse contexto como uma construção real e expressão da existência humana que elabora e desenvolve representações sociais no dinamismo interacional estabelecido entre linguagem, pensamento e ação. Ainda segundo Franco (2003, p.16), “a análise de conteúdo implica em comparações contextuais [...]”.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados, correlacionados e discutidos, à luz da teoria descrita no Referencial Teórico deste trabalho, os resultados obtidos através da análise documental, das entrevistas individuais semi-estruturadas e da aplicação do questionário ITRA.

4.1. A Atividade Gerencial

De acordo com o material utilizado no Programa de Desenvolvimento Gerencial da empresa, pode-se dizer que as atividades prescritas dos gerentes, conforme o Quadro 5, são :

Quadro 5

Atividades dos gerentes

1. Selecionar pessoas certas para o trabalho;
2. Receber e integrar os novos colaboradores;
3. Liderar pessoas;
4. Perceber os colaboradores como pessoas únicas, identificando as necessidades de cada um;
5. Motivar a equipe;
6. Treinar a equipe buscando o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes no trabalho;
7. Delegar tarefas e repensar a divisão delas, quando necessário;
8. Controlar a execução do trabalho, acompanhando cada etapa para ajustar e corrigir erros;
9. Avaliar o desempenho da equipe pelo trabalho realizado com justiça e imparcialidade;
10. Ter flexibilidade e ser aberto à mudanças;
11. Permitir que os colaboradores participem de decisões que os afetem;
12. Trabalhar em equipe;
13. Administrar conflitos e ter sensibilidade;
14. Equilibrar as pressões vindas dos franqueados, colaboradores e clientes;
15. Dar e receber feedbacks;
16. Ter visão especialista e, ao mesmo tempo, generalista;
17. Transmitir confiança, firmeza, entusiasmo, motivação, originalidade, integridade e ética;
18. Comunicar-se claramente;
19. Criar metas e objetivos desafiadores;
20. Combater o desperdício e a má utilização dos recursos;
21. Obter produtividade: mais lucro, menos esforço; mais produto, menos desperdício;

Quadro 5

Atividades dos gerentes

<p>mais qualidade, menos reclamação; mais resultado, menos re-trabalho; mais satisfação, menos prejuízo;</p> <p>22. Preocupar-se com o ambiente de trabalho;</p> <p>23. Agregar valor a produtos e serviços;</p> <p>24. Solucionar problemas rapidamente;</p> <p>25. Estabelecer e cumprir padrões;</p> <p>26. Cuidar da satisfação do cliente;</p> <p>27. Gerir o resultado com foco nas pessoas;</p> <p>28. Alcançar os resultados organizacionais</p>
--

Fonte: Giraffas (2008).

Essas atividades gerenciais que acabam de ser descritas exigem conhecimentos e habilidades nas dimensões técnica, administrativa, psicossocial e política (MATTOS, 1991). O gerente geral considera que o treinamento recebido pelos gerentes não foi suficiente para que eles executem todas as atividades prescritas da forma esperada, ou seja, ele acredita que há lacunas em relação ao desenvolvimento dessas habilidades. Verificou-se pelas entrevistas semi-estruturadas que os gerentes encontram-se em níveis de desenvolvimento diferenciados, sendo que alguns ainda encontram maiores dificuldades por não terem adquirido ainda algumas dessas habilidades: (*“Minha dificuldade como gerente é falar. Todo gerente tem que saber se expressar bem [...]”*; *“Nossa, eu tenho dificuldade, às vezes, de conversar com cliente que é mal-educado [...]”*).

As atividades descritas até o momento são de cunho gerencial e dizem respeito à atividade do gerente de forma geral. No entanto, ainda existem as atividades de cunho operacional que estão relacionadas à atividade fim da empresa. A organização estudada não possui a descrição de cargos para a atividade gerencial, entretanto, conforme destacado pelo gerente geral, as atividades operacionais que estão sob a responsabilidade dos gerentes são: abertura e fechamento do restaurante; controle do dinheiro na abertura e fechamento dos caixas; elaboração do plano de chão¹ diário; verificação e acompanhamento do trabalho executado pelos funcionários; prova das comidas; verificação das instalações; controle dos alimentos seguindo as boas práticas de fabricação (BPF); abastecimento e limpeza da loja para a troca de turnos;

atualização e acompanhamento do livro de ocorrências; atendimento ao cliente, quando necessário; atendimento às fiscalizações externas. As atividades que não constavam desta relação e que apareceram nas entrevistas com os demais gerentes foram: levar e buscar peças de equipamentos para conserto, buscar uniforme dos funcionários, fazer compras de atacado e checar o funcionamento das máquinas de cartão de crédito. Verifica-se que o trabalho real agrega, ainda, essas outras atividades.

De acordo com os dados colhidos nas entrevistas, verificou-se que a rotina de trabalho de cada gerente está diretamente relacionada ao turno de trabalho. Existem atividades que são realizadas por todos os gerentes independentemente do turno, mas existem atividades específicas de abertura e fechamento do restaurante. Os gerentes demonstraram conhecimento e domínio de todas as atividades operacionais e este fato parece estar relacionado ao tempo de serviço de cada um (média de 3 anos na atividade gerencial). Apenas o gerente com menor tempo de serviço (6 meses) demonstrou falta de conhecimento na atividade relacionada ao sistema de operação do caixa. No entanto, como ele mesmo descreve, essa é uma atividade da qual ele ainda não havia participado, pois no seu turno de trabalho ele já pegava o caixa em funcionamento.

4.2. Contexto de trabalho: organização do trabalho, relações sócio-profissionais e condições do trabalho

Os trabalhadores atuando no contexto de produção de bens e serviços transformam o trabalho ao mesmo tempo em que são transformados por ele (FERREIRA; MENDES, 2003). Para compreender melhor esse fenômeno buscou-se avaliar o espaço físico, organizacional e social onde ocorre a interação dos trabalhadores com a realidade do trabalho. Para esse entendimento, levou-se em consideração informações sobre a organização do trabalho, as relações sócio-profissionais e as condições de trabalho obtidas nas entrevistas individuais com

¹ Plano de chão é a distribuição dos funcionários e das atividades do restaurante, ele especifica quem fará o que naquele dia, é elaborado diariamente para haver rodízio na execução das tarefas.

todos os gerentes, na entrevista individual realizada somente com o gerente geral e no questionário ITRA, aplicado a todos os gerentes.

Segundo a percepção do gerente geral, o ambiente de trabalho nesta empresa é bom e os funcionários dispõem de equipamentos e instrumentos para a execução das atividades. Existem praticamente dois restaurantes dentro de um só, pois existe uma estrutura para o atendimento ao balcão e uma outra estrutura duplicada para o atendimento às demandas dos Giraffone: *“Vamos colocar que aqui a gente tem duas lojas, eu tenho lá em cima o balcão e aqui embaixo tem o Giraffone. Lá em cima tem tudo pra funcionar [...] aqui embaixo também tem de tudo”*. O ponto considerado ruim é o exaustor do restaurante que, por problemas estruturais da instalação, não funciona como deveria e atrapalha o ambiente gerando fumaça nos momentos de bastante produção.

O ritmo de trabalho dos gerentes é acelerado, pois não podem deixar as coisas para serem resolvidas depois, o quanto antes é melhor para o funcionamento do restaurante. A fala do gerente geral é representativa desta situação: *“O gerente tem sempre coisa pra fazer, tem que cobrar os funcionários e não pode ficar parado [...]”; “ [...] se você vê alguém fazendo errado tem que falar na hora, depois o prejuízo é bem maior [...]”*. O resultado ao questionamento feito a todos os gerentes: *“Descreva a sua rotina de trabalho”* confirma que os gerentes tem sempre coisas a fazer e, também, trabalham sob demanda: *“meu trabalho é de acordo com o que vem acontecendo, quando tem algum problema a gente tá aqui pra resolver”*. Em relação à jornada de trabalho duas falas foram representativas dessa situação: *“final de semana eu queria ficar com meus filhos, eu sei que o Giraffas não pode [...]”; “[...] tem vez que é difícil trabalhar nos finais de semana e feriado porque é o dia que se tem evento na sua casa você num participa, se tem churrasco você vai ter uma quentinha pra comer na janta [...]”*.

Existe muita pressão por resultados, principalmente no Giraffone depois da entrada do Call Center ¹: *“[...] é uma pressão muito grande na questão de não errar, de chegar lá certo e rápido [...]”; “[...] agora não é só a gente tem a rede toda em cima [...]”; “[...] o Giraffone tem que ser tudo perfeito, perfeição mesmo”*. O gerente geral enfatiza bastante o fato da rede estar supervisionando o trabalho das entregas, eles controlam o desempenho do restaurante através do tempo de

¹ Call Center – serviço de atendimento por telefone do Giraffas

entrega de cada pedido e a eficiência do serviço prestado através das reclamações dos clientes: *“Hoje todo mundo aqui trabalha voltado pro Giraffone mesmo [...]”*. Através do sistema de informática que controla o funcionamento do Giraffone a rede tem acesso à *performance* do restaurante, sendo assim, em caso de desempenho insatisfatório, a rede tem o poder de fechar o restaurante momentaneamente. Caso isso ocorra, todos os pedidos são direcionados para o restaurante mais próximo, acarretando perda de receita para o restaurante fechado. Além disso, também existe o controle do desperdício, das perdas e do cumprimento do padrão da rede.

Esta pressão relatada e a busca constante pelo desempenho satisfatório relaciona-se diretamente ao fato de que o franqueado possui deveres perante a franquia. Respeitar integralmente todos os padrões, políticas e normas estabelecidas pela franquia é considerado um dos primeiros compromissos entre as partes.

No que se refere às relações socioprofissionais, o gerente geral as considera como positivas e afirma que existe respeito entre os colegas. A fala de um gerente corrobora essa avaliação: *“Eu acho que aqui na loja a gente conseguiu fazer um certo vínculo de amizade entre as pessoas [...] pode até chegar com raiva da rua, mas se tem um funcionário ruim, tem outro alegre, se tem um triste, tem outro mais alegre ainda, eu acho que é meu pensamento que a amizade é que faz a pessoa ficar mais tempo aqui.”*

A escala do questionário do ITRA que diz respeito ao contexto do trabalho é composta dos três fatores já mencionados: Organização do Trabalho, Relações Sócio-profissionais e Condições do Trabalho. A pontuação média obtida nessa escala foi de 2,54 caracterizando uma avaliação mais moderada e indicando um estado crítico. O desvio-padrão foi de 0,77 demonstrando que não houve grande divergência entre as respostas obtidas. Quando se analisa esses fatores separadamente obtém-se uma melhor visão desta avaliação (Cf. Tabela 1).

Tabela 1Média e desvios-padrão da escala: Contexto do trabalho¹

FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Organização do trabalho	3,81	0,76
Relações socio-profissionais	1,79	0,67
Condições de trabalho	2,09	0,58

O fator Organização do Trabalho, definido como a divisão das tarefas, normas, controles e ritmo de trabalho obteve a pontuação média de 3,81 o que caracteriza uma avaliação negativa e um estado grave. O fator Condições do Trabalho, definido como a qualidade do ambiente físico, posto de trabalho, equipamentos e material disponibilizados para a execução do trabalho, obteve avaliação mais moderada indicando um estado crítico. Já o fator Relações Sócio-profissionais, definido como os modos de gestão do trabalho, comunicação e interação profissional obteve avaliação mais positiva indicando um estado satisfatório.

As informações colhidas na aplicação do questionário ITRA confirmaram a avaliação dos gerentes em relação às condições do trabalho, às relações sócio-profissionais e à organização do trabalho, ficando a organização do trabalho com a avaliação mais negativa e as relações sócio-profissionais com a avaliação mais positiva.

Outra questão importante obtida na entrevista foi a avaliação do gerente geral em relação aos salários/benefícios recebidos pelos gerentes. Na visão dele, o salário encontra-se defasado, pois o gerente deveria ganhar pelo menos duas vezes o salário dos atendentes e isso não está acontecendo hoje. O benefício de hoje está vinculado ao controle do desperdício do restaurante. Se o percentual de desperdício for aceitável eles ganham uma gratificação de valor fixo. O gerente acredita que seria mais motivador se esse valor acompanhasse o faturamento mensal do restaurante.

¹ Análise dos resultados para a escala Contexto do Trabalho: acima de 3,7 = avaliação mais negativa, estado grave entre 2,3 e 3,69 = avaliação mais moderada, estado crítico abaixo de 2 = avaliação mais positiva, estado satisfatório

4.3. O custo humano do trabalho na atividade gerencial

Segundo Ferreira (2006), compreender o custo humano do trabalho é muito importante para diagnosticar e analisar os pontos críticos existentes no contexto de trabalho. Objetivando entender o efeito das exigências físicas, cognitivas e emocionais do trabalho sobre os trabalhadores, buscou-se informações específicas de cada gerente através das entrevistas individuais e, para complementar e ampliar o entendimento, foi utilizada a segunda escala do questionário ITRA.

O resultado da análise à questão: “Como você normalmente se sente após um dia de trabalho?” é demonstrado no Quadro 6. As respostas foram categorizadas levando-se em consideração três dimensões do CHT.

Quadro 6

Custo humano do trabalho

Como você normalmente se sente após um dia de trabalho?			
Categories temáticas	Exemplo de verbalizações	Nº	%
Custo Físico	[...] Pegar fila para fazer compras de atacado [...]	1	8
Custo Cognitivo	Resolver problemas do Giraffone [...] Substituir funcionário que falta [...]	8	67
Custo Emocional	Estressar-se com motoqueiros [...] Grosseria dos clientes [...] Ter paciência com os novatos [...]	3	24

Obs: as porcentagens foram calculadas a partir do total de verbalizações e não a partir do número de entrevistados.

Os gerentes não foram unânimes ao expressarem como se sentiam após um dia de trabalho. O cansaço não foi prevalente, entretanto, em suas falas foi possível identificar elementos do trabalho que constituem em exigências do trabalho e que contribuem para gerar desgaste.

A escala do ITRA que avalia o custo humano do trabalho nos níveis físico, emocional e cognitivo obteve, no geral, uma avaliação moderada, indicando um estado crítico. Avaliando os fatores dessa escala separadamente (Cf. Tabela 2) observa-se que o custo cognitivo, definido como o dispêndio intelectual para aprendizagem, resolução de problemas e tomada de decisão no trabalho é o mais negativo, considerado em estado grave. Já o custo emocional, definido como o dispêndio emocional sob a forma de reações afetivas, sentimentos e estados de humor obteve pontuação média de 3,31. O custo físico, considerado como o dispêndio fisiológico e biomecânico imposto ao trabalhador pelas características do contexto de produção obteve média de 2,94. Tanto o custo emocional quanto o custo físico obtiveram uma avaliação mais moderada, indicando um estado crítico.

Tabela 2

Média e desvios-padrão da escala: Exigências do trabalho¹

FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Custo Emocional	3,31	0,93
Custo Cognitivo	3,86	1,01
Custo Físico	2,94	1,17

Correlacionando os resultados quantitativos do ITRA com os dados subjetivos, já categorizados, das entrevistas individuais (Cf. Quadro 6), verificou-se que há coerência entre as avaliações. O Custo Cognitivo, obteve uma avaliação mais negativa, seguido dos Custos Emocional e Físico.

Outros elementos descritos nas entrevistas individuais realizadas com todos os gerentes que parecem afetar o custo humano do trabalho são: lidar com as fiscalizações externas: “[...] lidar com a ANVISA tudo bem, mas com a Receita Federal a gente nunca sabe o que eles querem [...]”; conseguir com que os funcionários novos tragam os documentos para serem fichados na Contabilidade: “[...] minha dificuldade é fazer com que eles tragam a documentação, tem

¹ Análise dos resultados para a escala Exigências do Trabalho: acima de 3,7 = avaliação mais negativa, estado grave entre 2,3 e 3,69 = avaliação mais moderada, estado crítico abaixo de 2 = avaliação mais positiva, estado satisfatório

funcionário que nunca mais volta pra não ter que trazer a documentação [...]” ; interromper o trabalho para atender a demandas não planejadas: “[...] isso é ruim, saber que eles podiam ter avisado antes e não fizeram [...]”; ter que punir com demissão em algumas situações de trabalho: “[...] gostava da funcionária, mas tive que fazer o que era certo [...]”; conversar com clientes grosseiros: “[...] nossa eu tenho dificuldade de conversar com cliente mal-educado, ele chega e não quer te ouvir [...]”.

4.4. Vivências de bem-estar e mal-estar

As representações de bem-estar e mal-estar referem-se, respectivamente, às avaliações positivas e negativas que os trabalhadores fazem do seu contexto de trabalho. (FERREIRA; MENDES, 2003). Buscou-se entender essas representações através de perguntas abertas e da aplicação dos questionários ITRA.

O resultado da análise às questões abertas: “O que no trabalho te faz sentir bem?” e “O que no trabalho não te faz sentir bem?” é demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7

Vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho

O que no trabalho te faz sentir bem?			
Categorias temáticas	Exemplo de verbalizações	Nº	%
Bem-estar	Trabalho bem-feito, realizado no padrão da franquia [...] Ver o crescimento da empresa [...] Relacionamento entre as pessoas, amizade [...] Poder ajudar os funcionários [...]	9	53
Mal-estar	Jornada de trabalho: ter que trabalhar nos finais de semana e nos feriados; turno intermediário [...] Não dar assistência para os novatos [...] Falta de funcionário [...] Erros [...]	8	47

Obs: as porcentagens foram calculadas a partir do total de verbalizações e não a partir do número de entrevistados.

A terceira escala do ITRA contempla as vivências negativas e positivas decorrentes do contexto e do custo humano do trabalho e obteve, no geral, uma avaliação moderada indicativa de um estado crítico. No entanto, o desvio-padrão demonstra que houve divergências nas respostas, de modo que a média deve ser analisada com certa cautela. Essa escala é composta por quatro fatores sendo que dois deles são positivos e avaliam o prazer/realização profissional/liberdade de expressão e os outros dois são negativos e avaliam o sofrimento no trabalho/falta de reconhecimento/liberdade de expressão (Cf. Tabela 3).

Tabela 3

Média e desvios-padrão da escala: Vivências positivas e negativas¹

FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Liberdade de expressão	4,82	0,10
Realização profissional	4,54	1,47
Falta de reconhecimento	0,59	1,09
Sofrimento	2,52	1,92

Os fatores positivos Liberdade de Expressão e Realização Profissional obtiveram, respectivamente, as médias de 4,82 e 4,54 caracterizando uma avaliação mais positiva e indicando um estado satisfatório. As falas dos gerentes representativas dessa situação: “[...] eu tô aqui desde o começo da nova administração, pegamos uma loja que não ia bem e ver o crescimento da loja, isso me faz bem [...]”; “[...] acho bom trabalhar aqui, essa correria já faz parte e eu gosto [...]”; “[...] acho bacana aqui do funcionário ao dono [...]”.

O fator negativo Falta de Reconhecimento teve uma avaliação mais positiva (0,59) indicando um estado satisfatório. A fala do gerente que corrobora

¹ Análise dos resultados para a escala Vivências positivas e negativas (itens com conotação positiva):
 acima de 4,1 = avaliação mais positiva, estado satisfatório
 entre 3,1 e 4,0 = avaliação moderada, estado crítico
 entre 2,0 e 3,0 = avaliação moderada para raramente, estado grave
 abaixo de 1,9 = avaliação mais negativa, estado gravíssimo

Análise dos resultados para a escala Vivências positivas e negativas (itens com conotação negativa):
 acima de 4,1 = avaliação mais negativa, estado gravíssimo
 entre 3,1 e 4,0 = avaliação moderada para frequente, estado grave
 entre 2,0 e 3,0 = avaliação moderada, estado crítico
 abaixo de 1,9 = avaliação mais positiva, estado satisfatório

esse resultado: “[...] os patrão, gosto da forma como eles passa a informação [...] o elogio deixa a gente muito feliz. As pessoa fala que o dinheiro é bom, mas às vezes o elogio motiva muito mais porque o dinheiro você gasta e o elogio você sempre vai se lembrar daquilo [...]”. O fator negativo Sofrimento teve uma avaliação moderada (2,52) indicando um estado crítico. O desvio-padrão deste item foi de 1,92 demonstrando que houve bastante divergência entre as respostas, ou seja, os participantes possuem vivências diferenciadas em relação ao fator sofrimento. Os dados subjetivos colhidos nas entrevistas justificam essas discrepâncias entre as respostas dos participantes do estudo: “[...] o que me desgasta nessa loja aqui é o Giraffone [...]”; “[...] hoje o trabalho já tá dominado, não tenho tanto desgaste como tinha antes [...]”; “[...] já tô tão acostumado que chego em casa, tiro a gravata e parece que nem trabalhei [...]”; “[...] tem dia que chego exausto quando acontece do cliente destratar a gente [...]”; “[...] não é todo dia que tem problema, igual hoje, trabalhei o dia todim e tô indo embora sem nenhum problema [...]”; “[...] muito cansativo, esgotado mesmo, não fisicamente, mas psicologicamente [...]”.

A quarta escala do ITRA avalia os sintomas de adoecimento causados pelo sofrimento no trabalho, verificando-se sintomas físicos e psicossociais. A pontuação média obtida indica uma avaliação positiva e um estado satisfatório. No entanto, o desvio-padrão elevado demonstra que houve bastante divergência entre as respostas, de modo que os dados devem ser analisados mais uma vez com certa cautela. Os fatores que compõem essa escala são: Danos Físicos, Danos Sociais e Danos Psicológicos (Cf. Tabela 4).

Tabela 4

Média e desvios-padrão da escala: Danos físicos e Psicossociais¹

FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Danos Físicos	0,58	2,02
Danos Sociais	0,38	1,59
Danos Psicológicos	0,53	2,34

¹ Análise dos resultados para a escala Danos Físicos e Psicossociais:
 acima de 4,1 = avaliação mais negativa, estado gravíssimo
 entre 3,1 e 4,0 = avaliação moderada para frequente, estado grave
 entre 2,0 e 3,0 = avaliação moderada, estado crítico
 abaixo de 1,9 = avaliação mais positiva, estado satisfatório

O fator Danos Físicos, definido como dores do corpo e distúrbios biológicos obteve média 0,58; seguido do fator Danos Psicológicos, definido como sentimentos negativos em relação a si mesmo e à vida em geral que obteve média 0,53. Por último, o fator Danos Sociais, definido como isolamento e dificuldades nas relações familiares e sociais obteve média 0,38. O desvio-padrão mais elevado encontra-se no fator Danos Psicológicos. Verifica-se que a vivência de danos físicos, sociais e psicológicos é vivenciada de forma discrepante pelos participantes da pesquisa. Nas entrevistas individuais não apareceram dados suficientes para complementar este resultado, o que parece sugerir que este fator esteja realmente satisfatório na avaliação dos gerentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este estudo possibilitou investigar o Custo Humano do Trabalho na atividade gerencial de uma franquia de restaurantes. Para isso, buscou-se: caracterizar a atividade gerencial realizada na franquia; identificar o custo humano do trabalho nas suas dimensões física, cognitiva e emocional; e diagnosticar as vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho através do uso de análise documental, entrevistas individuais semi-estruturadas com todos os gerentes e aplicação do questionário ITRA.

A atividade gerencial foi caracterizada através da análise dos resultados obtidos pela análise documental e pelas entrevistas individuais realizadas com todos os gerentes. Verificou-se que os gerentes encontram-se em diferentes níveis de desenvolvimento de habilidades e competências gerenciais. Como são muitas as atividades operacionais sob a responsabilidade dos gerentes, em muitos momentos, principalmente quando o quadro de funcionários da empresa está incompleto, eles priorizam a realização das atividades em detrimento do gerenciamento das equipes de trabalho. Alguns ainda encontram dificuldades básicas e altamente necessárias para a boa atuação gerencial. Neste caso, sugere-se que a empresa invista em treinamento gerencial, principalmente voltado para a comunicação, resolução de conflitos e tomadas de decisão.

Quando se analisam os resultados obtidos através das entrevistas individuais com todos os gerentes e com a aplicação do questionário ITRA, a Organização do Trabalho parece ser o ponto mais crítico da organização. O ritmo de trabalho acelerado; a pressão temporal pelo cumprimento das tarefas; a cobrança por resultados; a padronização e as normas para a execução das tarefas; e a fiscalização excessiva do desempenho parecem ser os maiores influenciadores desse resultado elevado. Este resultado confirma o estudo anterior realizado nesta empresa onde, na aplicação de uma pesquisa de Clima Organizacional, o fator considerado mais negativo foi o Controle/Pressão. Pelos relatos dos gerentes, o Giraffone é descrito como o maior foco de problemas da organização. O fato de ter o seu desempenho supervisionado pela rede parece potencializar ainda mais a pressão na execução desta tarefa. O Giraffone parece

reunir a pressão de todos os lados: o cliente que exige o seu pedido entregue da forma correta; a rede que avalia o desempenho do restaurante e tem o poder de puni-lo com o fechamento temporário do serviço de entregas; e, por fim, o dono do restaurante que avalia o percentual de reclamações e o desempenho do serviço, cobrando diretamente os resultados.

Outro ponto referente à Organização do Trabalho que vale ser considerado por estar promovendo vivências de mal-estar é a jornada de trabalho dos gerentes. Sabe-se que o restaurante estudado funciona todos os dias do ano sem exceção, mas para melhorar o nível de satisfação dos gerentes sugere-se que seja feita uma escala de trabalho de maneira que os gerentes possam se revezar durante os finais de semana e feriados, de forma a poderem ter folgas escaladas nesses dias.

Os dados coletados nas entrevistas e correlacionados com os resultados quantitativos obtidos no questionário ITRA descrevem o custo humano do trabalho no nível cognitivo como o mais grave, seguido de uma avaliação moderada do nível emocional e, por fim, do nível físico. Como este trabalho tem seu foco na atividade gerencial, parece ser coerente que o nível físico seja o mais baixo dos três, já que as atividades operacionais da organização são as que requerem maior dispêndio físico. O custo cognitivo e emocional parecem estar relacionados a ter que resolver problemas, lidar com imprevistos e, ao mesmo tempo, ter controle das emoções e ser obrigado a lidar com a agressividades dos outros.

As vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho, ou seja, as avaliações positivas e negativas que os gerentes fazem do contexto do trabalho onde estão inseridos dizem respeito às conseqüências diretas do CHT e foram avaliadas como satisfatórias. Dessa forma, de acordo com os resultados obtidos, parece que os gerentes se sentem realizados profissionalmente, com liberdade de expressão e reconhecimento no trabalho. Já no quesito vivência de sofrimento a avaliação foi moderada, indicando um estado crítico. Essa avaliação parece estar relacionada coerentemente com os itens esgotamento emocional, estresse, frustração e pressão.

Por fim, considera-se o Giraffone como a atividade mais crítica desta organização, interferindo diretamente na organização do trabalho, no custo humano do trabalho e nas vivências de bem-estar e mal-estar dos gerentes,

verifica-se a necessidade de um aprofundamento deste estudo nesta modalidade específica de serviço. De que forma esse controle/pressão poderia estar sendo exercido sem interferir tão negativamente no custo humano da atividade gerencial?

Com a finalidade de promover uma solução de compromisso para o Giraffone, de forma a atender satisfatoriamente os interesses e as necessidades dos clientes, franqueador (dono) e da franqueadora (rede) torna-se necessário uma avaliação do custo benefício relacionada a esta atividade levando em consideração esses três atores. Talvez, após esse estudo, o grande desafio de responder a esta pergunta seja sanado: **Como manter o bem-estar no trabalho supervisionando e sendo supervisionado o tempo todo?**

Acredita-se que este estudo possa contribuir para a melhoria da atividade gerencial desta empresa e sugere-se que ele seja reproduzido em outras unidades da mesma franquia de restaurantes com o objetivo de validar esses resultados e trazer maiores esclarecimentos.

6. REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Evolução do setor 2001-2010**. Disponível em:

<<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=11&odC=4&origem=sobreosetor>>. Acesso em: 20 mar. 2011.

BRASIL. **Lei no 8.955, de 15 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Brasília, 1994.

Disponível em : <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm>. Acesso em: 20 mar. 2011.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **O que é franquia?**. Brasil: MDIC, 2006. Disponível em :

<www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1196794000.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2011.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: A dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CUSINS, P. **Gerente de sucesso**: liderança e eficácia. São Paulo: Clio Editora, 1994.

FERREIRA, M.C. **Condições de trabalho e custo humano do trabalho**: o enfoque da ergonomia da atividade. Brasília: Universidade de Brasília, 2004. Digitado.

FERREIRA, M.C. Raízes do mal-estar. **Revista Proteção**. p.64, maio. 2010.

FERREIRA, M.C; MENDES, A.M. **Trabalho e riscos de adoecimento**: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira. Brasília: Ler, Pensar, Agir, 2003.

FRANCO, M.L.P.B. **Análise do conteúdo**. Brasília: Plano Editora, 2003.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIRAFFAS ADMINISTRADORA DE FRANQUIAS. **Circular de oferta de franquia**. Brasília: Giraffas Administradora de Franquias, 2010. 87p.

GIRAFFAS ADMINISTRADORA DE FRANQUIAS. **Gestão de pessoas**. Brasília: Giraffas Administradora de Franquias, 2008. 40p.

GUIMARÃES, M.C. **Trabalho e dor na agricultura**: análise ergonômica do arranquio de feijão. Curitiba: Juruá, 2010.

MATTOS, R.A. **Gestão e democracia na empresa**. Brasília: Livre, 1991.

MINAYO, M.C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MOTA, Antônio Gustavo. **A evolução da técnica e da organização do trabalho**. Coimbra: Livraria Almedina, 1996.

NUNES,P. **Conceito de níveis de gestão**. 2008. Disponível em :

<<http://www.knoow.net.cienceconeempr/gestao/niveisdegestao.htm>>. Acesso em: 01 mai. 2011.

OLIVEIRA, P. Trabalho prescrito e trabalho real. In: CATTANI, A.D.; HOLZMANN, L. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

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

VERDUSSEN, R. **Ergonomia**: a racionalização humanizada do trabalho. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

APÊNDICE A: Roteiro de entrevista semi-estruturada feita com todos os gerentes

- Apresentação dos objetivos da pesquisa
- Informação sobre a participação voluntária
- Esclarecimento sobre o sigilo das informações
- Autorização para gravação
- Agradecimento pela participação na pesquisa

IDADE:	
SEXO:	
ESCOLARIDADE:	
ESTADO CIVIL:	
TEMPO DE SERVIÇO	
DATA:	
DURAÇÃO:	

PERGUNTAS

- 1) Descreva a sua rotina de trabalho, o seu dia a dia, desde quando você acorda e sai de casa até quando retorna do trabalho.
- 2) Como você normalmente se sente após um dia de trabalho?
- 3) O que no trabalho te faz sentir bem?
- 4) O que no trabalho não te faz sentir bem?
- 5) Em quais atividades você encontra maiores dificuldades?
- 6) Como você faz para lidar com as dificuldades?

APÊNDICE B: Roteiro de entrevista semi-estruturada feita com o gerente geral

PERGUNTAS

- 1) Como você percebe as condições de trabalho (ambiente físico, instrumentos e equipamentos) dos gerentes nesta empresa?
- 2) Como você avalia o ritmo do trabalho dos gerentes nesta empresa?
- 3) Existe pressão por resultados? Como, na sua visão, os gerentes lidam com isso?
- 4) Como você avalia o relacionamento entre as pessoas nesta empresa?
- 5) Você considera suficiente o treinamento recebido pelos gerentes?
- 6) Como você avalia o nível de autonomia dos gerentes?
- 7) Como você avalia os benefícios oferecidos pela empresa aos gerentes?
- 8) Como você avalia o salário recebido pelos gerentes?