

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**Etec Darcy Pereira de Moraes**  
**Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração**

**Fabrizio de Meira Nolasco Momberg**  
**Fellipe de Oliveira Gaudêncio**  
**Geovana Modesto Passos**  
**Tassia Silvério Barros**

**GESTÃO DE PESSOAS:**

**Uma breve análise sobre a qualidade de vida em comércios alimentícios.**

**ITAPETINGA**

**2022**

**Fabrizio de Meira Nolasco Momberg**

**Fellipe de Oliveira Gaudêncio**

**Geovana Modesto Passos**

**Tassia Silvério Barros**

**GESTÃO DE PESSOAS EM UNIDADES ALIMENTÍCIAS:**

**Uma breve análise sobre a qualidade de vida em restaurantes e *fast-foods***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Ms. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda.

**ITAPETININGA**

**2022**

“Com imensa satisfação dedicamos esse trabalho de conclusão de curso à Deus, pois se não fosse ele, não teríamos conseguido. Aos nossos Pais, porque é através de seus esforços que estamos concluindo esse curso. Aos professores, à toda corporação escolar e aos nossos colegas de classe”.

“Damos Graças, primeiramente à Deus, que em sua infinita bondade e misericórdia, em nenhum momento nos abandonou. Agradecemos também, aos nossos pais por todo o apoio e dedicação para conosco. Estendemos ainda, nossos agradecimentos à nossa professora e orientadora Ms. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda, por nos orientar neste trabalho de conclusão de curso, e aos nossos queridos professores, que nos acompanharam ao longo desta jornada, lecionando profissionalismo e lições da vida. Desta forma, expressamos nossa gratidão a toda a unidade escolar e acadêmica, por nos dar essa valiosa oportunidade. Por fim e não menos importante agradecemos nossos colegas de sala, que dividiram conosco, preocupações e alegrias”.

“A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.”

Idalberto Chiavenato

## RESUMO

O presente trabalho articula acerca da *Gestão de Pessoas em Unidades Alimentícias: uma breve análise sobre a qualidade de vida em restaurantes e fast foods*, sendo que é uma pesquisa de caráter quantitativa e bibliográfica. A problemática deste Trabalho de Conclusão de Curso gira em torno das condições biopsicossociais dos colaboradores que atuam no ramo de atendimento ao cliente, preparo e entrega de refeições ou tira-gostos. Procurou-se entender e compreender um pouco mais as dores dos funcionários que atuam no ramo, por meio de metodologia em Google Forms, sendo feitas perguntas a respeito do cotidiano. Mostrou-se que os principais problemas giram em redor da marginalização dos ofícios, descontentamento com o salário, longas jornadas de labor e desconhecimento de direitos. Os principais autores utilizados como base teórica, foram: Chiavenato (2005), Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), Marras (2016), Druker (2011), Vasconcelos (2001), Sampaio (2009) e Ferreira, Demutti e Gimenez (2010). A colheita destes, foi que a gestão com enfoque bem-estar do colaborador é fundamental para uma instituição, como o sangue é vital para qualquer ser vivo. Na área gastronômica, se faz tão importante quanto, posto que ao operar com a alimentação da freguesia, lida-se também com a saúde deles, e um estresse a mais sobre o cooperador pode ser o estopim para uma série de crises.

**Palavras chave:** Restaurantes. Gestão de Pessoas. Qualidade de Vida. Biopsicossocial.

## ABSTRACT

The current study analyzes People management in Food Units: a brief analysis of the quality of life in restaurants and fast food places, since it is a search with qualitative and bibliographic features. The main point of this term paper is to talk about the conditions of biopsychosocial of collaborators who act in the area of customer service, preparing and delivery of food or even appetizers. The objective is to understand the situation of employees that work in the area, through the methodology in Google Forms, where questions were made about their quotidian life. It was shown that the main problems are related to the marginalization of profession, discontent with the wage, long journeys of jobs, and unawareness of their rights. The main authors used as a theoretical basis were: Chiavenato (2005), Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), Marras(2016), Druker (2011), Vasconcelos(2001), Sampaio(2009) e Ferreira, Demutti e Gimenez (2010). The result of analyzing these authors was that the management with a focus in the well-being of the collaborator is fundamental for an institution like blood is vital for any living being. In the gastronomic area is essential too, because when we deal with the feeding of the patrons, we deal with their health, as a consequence one more stress under the collaborator could be the trigger for a series of crisis.

**Keywords:** Restaurants. Management of people. Quality of life.  
Biopsychosocial

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                | <b>9</b>  |
| <b>OBJETIVOS .....</b>                                 | <b>10</b> |
| <b>Objetivos Gerais .....</b>                          | <b>10</b> |
| <b>Objetivos Específicos .....</b>                     | <b>10</b> |
| <b>1 – O QUE É GESTÃO DE PESSOAS .....</b>             | <b>11</b> |
| <b>1.1 – História da Gestão de Pessoas .....</b>       | <b>12</b> |
| <b>1.2 – História do Recursos Humanos .....</b>        | <b>14</b> |
| <b>1.3 – Origem da QVT .....</b>                       | <b>15</b> |
| <b>1.4 – Conceitos de QVT .....</b>                    | <b>17</b> |
| <b>1.5 – Conceitos de Segurança do Trabalho .....</b>  | <b>19</b> |
| <b>2 – TRABALHO INFORMAL .....</b>                     | <b>20</b> |
| <b>3 – A QUALIDADE DE VIDA DOS TRABALHADORES .....</b> | <b>24</b> |
| <b>4.1 – Liderança .....</b>                           | <b>25</b> |
| <b>4.2 – Motivação dos colaboradores .....</b>         | <b>27</b> |
| <b>4.3 – Resolução de Conflitos .....</b>              | <b>28</b> |
| <b>4.4 – Empowerment .....</b>                         | <b>29</b> |
| <b>4.5 – Saúde e lazer .....</b>                       | <b>30</b> |
| <b>4.5.1 – Bem-estar Emocional .....</b>               | <b>31</b> |
| <b>METODOLOGIA .....</b>                               | <b>35</b> |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                      | <b>38</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                               | <b>40</b> |
| <b>Artigos de Internet .....</b>                       | <b>40</b> |
| <b>Livros e Artigos: .....</b>                         | <b>42</b> |

## INTRODUÇÃO

O termo 'Qualidade de Vida' vem sendo muito utilizado atualmente, principalmente pelo fato de as instituições necessitarem de uma organização e procurarem por melhorias dentro do ambiente de ofício em prol da saúde e melhor desempenho ou rendimento do colaborador, a partir disso, surgiu a Gestão de Pessoas, que buscou acrescentar algo que pudesse priorizar o trabalhador, prevenindo acidentes em sua jornada de labor, garantindo direitos, direcionando o líder sobre o que fazer, dividindo os encargos para o emprego não ser alienado, entre outros estudos que iam além das teorias administrativas propostas na época. Após uma breve análise, pudemos ressaltar sua ausência dentro de restaurantes e fast-foods, pois essa é uma área que realmente precisa desse conjunto.

Entretanto, existem diversos problemas que vêm sendo decorrentes nas instituições e, geralmente, isso tem ocorrido por adversidades que estão dentro ou fora desse ambiente, porém vem acarretando consequências, principalmente em seu clima organizacional.

A partir dessas pesquisas, pudemos compreender o quão fundamental é a Gestão e como ela pode influenciar em diversas áreas da empresa, porque ainda que possua grande importância, variados estabelecimentos não a têm colocado em prática, seja por falta de instruções de como aplicá-la ou até mesmo por negligência. Se fosse utilizada em maior vigor, haveriam drásticas mudanças, devido a organização passar a obter mais lucro, pois motivaria o funcionário a trabalhar e daria um suporte maior a ele, seja em sua vida profissional ou pessoal.

Dentre os autores pesquisados, os principais foram Chiavenato (2005), Tonelli, Lacombe e Caldas (2002), Marras (2016), Druker (2011), Vasconcelos (2001), Sampaio (2009) e Ferreira, Demutti e Gimenez (2010).

## **JUSTIFICATIVA**

A escolha do tema foi decidida a partir dos problemas apresentados em unidades alimentícias que possuem suma relevância na sociedade, devido ao atenuante volume de pessoas que trabalham nestes ambientes e apresentam maus relatos.

## **OBJETIVOS:**

### **Objetivos Gerais:**

Encontrar a amplitude dos problemas da falta de gerenciamento e negligência ao capital humano que afetam a instituição e o colaborador.

### **Objetivos Específicos:**

Analisar o percentual e gravidade dos problemas, como violência física e verbal, gestão dos recursos humanos deficitária, a precariedade do ambiente e clima organizacional, falta de comprometimento e empatia da gerência, pressão sobre funcionários por parte de clientes e líderes, abuso de autoridade e sobrecarga funcional, e propor soluções abrangentes para supostas melhorias da organização.

## 1 – O QUE É GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas é uma das áreas mais importantes da administração, tendo em vista que gere o bem mais valioso de uma empresa: o funcionário. Além de que auxilia na produtividade e dinamismo dos colaboradores no ambiente de trabalho. É importante destacar que ela é mais antiga do que podemos imaginar, pois está presente desde as revoluções industriais no século XIX, embora tenha passado por diversas contradições e mudanças no decorrer dos anos. Sobre o assunto, bem dissera Chiavenato:

O departamento de recursos humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Os “chefes de pessoal”, naquela época, tinham como característica a inflexibilidade, o estrito seguimento das leis e eram conhecidos por serem donos de uma frieza incalculável, principalmente na hora de demitir os funcionários (2005, p. 53).

Smith (1776) afirma que a divisão do trabalho auxilia na especialização de pessoas e tem como saldo uma produção de maior volume e eficiência. Entender os processos da humanidade e dos seres humanos não é uma tarefa fácil. Falamos em gerir um grupo de indivíduos como se fossem objetos, o que os tornam alienados ao emprego; a cultura organizacional é o produto de atitudes relacionadas à gestão e ao funcionário, gerando bons resultados dentro da organização.

Os estudos sobre o comportamento humano aumentam em número e importância e incluem temas como motivação, liderança, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer (TONELLI; LACOMBE; CALDAS, 2002, p. 61).

‘Coisificar pessoas’ é um termo que vem sendo muito utilizado e debatido nos meios midiáticos, acadêmicos e populares e se refere a dois olhares correlacionados ao funcionário dentro de uma instituição: o primeiro conceito é o homem ser visto como um recurso passivo da empresa, onde ele é administrado, uniformizado e inerte, pertencendo somente ao patrimônio físico da organização, ou seja, é tratado apenas como ferramenta de trabalho pelos patrões. O segundo, no entanto, ele pode transmitir seus conhecimentos fazendo parte do capital humano e intelectual, sendo esta a maneira moderna de gerir pessoas e negócios, estabelecendo uma

relação entre empregado e empregador que envolve motivação, retenção e capacidade de ambas as partes (CHIAVENATO, 2014).

### **1.1 – História da Gestão de Pessoas**

Acredita-se que a Gestão de Pessoas tenha ascendido com maior amplitude durante a Primeira Revolução Industrial, na Inglaterra, em que o grande volume de migrantes advindos do fenômeno do Êxodo Rural, fazia com que os patrões tivessem que pensar em todas as alternativas, possibilidades e consequências. O trabalho do administrador pode ser definido como planejar, organizar, ajustar, medir e formar bons profissionais (DRUKER, 1954). Muito embora, já havia sido prescrita pelo filósofo e economista britânico Adam Smith, que é tido como pai do sistema econômico vigente, e que preconizou o avanço dos ideais liberais e da divisão do trabalho; tendo em vista que o ponto alto das empresas é a ausência de intervenções estatais, juntamente com a repartição laboral e a otimização da tecnologia impulsionariam a queda dos preços, gerando melhores condições de produção e de acesso palpável ao consumidor. Impedir muitos de exercerem seu poder de escolha ao adquirirem quaisquer bens ou praticarem diferentes atos, desde que não infrinjam o direito de outrem, é uma das maiores violações do direito do ser humano (SMITH, 1776).

Em primeiro lugar, vejamos como o aprimoramento da destreza do operário necessariamente aumenta a quantidade de serviço que ele pode realizar, a divisão do trabalho, reduzindo a atividade de cada pessoa a alguma operação simples e fazendo dela o único emprego de sua vida, necessariamente aumenta muito a destreza do operário (SMITH, 1994, p.43-44).

OLIVEIRA, DUCCI, HEADLEY, BACCARO e SILVA, no livro Gestão de Pessoas I, de 2014, usaram uma frase do consultor americano Peter Drucker, onde tivera dito que os primeiros teóricos da Administração pregavam até mesmo a padronização de comportamento dos funcionários, dando maior visibilidade aos cargos e não ao indivíduo. Estabelecendo uma relação desigual entre trabalho, empregado e empregador, como pode ser observado no filme “Tempos Modernos”, de Charles Chaplin, que fora produzido como objeto de crítica à objetificação do ser humano enquanto trabalhador, nas grandes fábricas.

Na década de 1930, uma experiência induzida por Elton Mayo e seus colaboradores, no bairro de Hawthorne, nos Estados Unidos, em uma fábrica de equipamentos telefônicos, chegou-se à conclusão de que o cerne dos problemas que os acometiam, ao contrário do que pensavam, não era a luz que atrapalhava a produtividade, mas sim que era necessário dar foco ao indivíduo, uma vez que não tem validade um trabalho sem mão de obra capaz, mesmo com o melhor aparato tecnológico.

Jean Pierre Marras, em seu livro 'Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico', disse:

Enquanto as organizações preocupam-se em ser mais competitivas, produzindo mais e melhor a custos menores, os empregados buscam no interior das empresas onde trabalham a compensação do estresse causado pela busca frenética de resultados. A conscientização do desejo de 'viver qualitativamente melhor', é algo patente e palpável para a grande massa dos trabalhadores (MARRAS, 2016, p. 17).

Um exemplo disso são empresas como a Nike e *Forever 21*, que possuem sedes em países considerados desenvolvidos e fábricas em países com baixo índice de desenvolvimento, onde exploram da mão de obra barata. A ideia ressalta essa chamada competitividade por parte da empresa, já que utilizando dessa estratégia obtêm custos mínimos e lucros absurdamente altos. Desta forma os trabalhadores prosseguem na busca frenética por reconhecimento e valorização de seu trabalho.

Hellen Priscila Rocha Teixeira Souza, em 'A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional', disse:

São as pessoas que realmente dão vida a uma empresa, porque sem elas não teria como a organização se mover e atingir seus objetivos. Quando um empreendimento se inicia, o que lhe dá vida e força é principalmente a vontade de seus fundadores. À medida que o negócio cresce, cada novo colaborador passa também a lhe dar energia, coopera com os processos, uma vez que as pessoas têm necessidade de ser parte de algo maior que elas (p. 4, 2016).

Os patrões precisam ter em mente que se tratarem seus colaboradores com respeito, empatia e trabalharem na manutenção da motivação dos seus, estarão oferecendo algo que vai além de descontos e proventos, e investindo no principal capital de sua empresa: o humano. Tendo estorno de seu investimento com a boa

vontade dos funcionários em suas pequenas funções que, somadas umas às outras, movimentam toda a organização.

## **1.2 – História do Recursos Humanos**

A conceituação sobre trabalho, ascendeu no período correspondente à Revolução Industrial, que fora iniciada na Inglaterra, durante a segunda metade do século XVIII, quando aconteceram mudanças importantes nas relações de trabalho que proporcionaram a origem do encabeçamento da Administração de Recursos Humanos.

Para Drucker (2011) e Chiavenato (2014), a história do RH está associada a três etapas importantes, que procedem desde a industrialização clássica, que durou de 1900 à 1950, passando então pela Neoclássica com período de 1950 à 1990, e se persiste até hoje, na Era da informação, após 1990.

A industrialização clássica, que faz menção à Revolução Industrial Brasileira, foi o período que formou as características das empresas da época. Sobre esta fase, Chiavenato (2008) disse que o mundo passava por mudanças que aconteciam devagar e por fases. Foram criados diversos modelos como o Formato Piramidal e Centralizador, Departamento Funcional, Criação do Modelo Burocrático, que de forma unificada representavam a centralização das decisões no topo da hierarquia organizacional, onde os trabalhadores eram vistos apenas como recursos de produção, associados aos materiais utilizados, como peças da máquina.

Segundo Chiavenato (2004), a teoria Neoclássica, se deu pela forte ênfase nos aspectos práticos da Administração, situado pelo pragmatismo e pela procura de respostas concretas e palpáveis, apesar de que não se tenha ainda o desquite dos conceitos teóricos. Nesse período, o modelo velho, burocrático e centralizador, não pôde acompanhar a situação do mundo pós Segunda Guerra Mundial, que exigia mudanças que aconteciam no espaço, um novo modelo adotado pelas empresas: um esquema de departamentalização por produtos e serviços.

Chiavenato (2014), afirma que a Era da Informação, iniciada em 1990, proporcionou o estopim do grande desenvolvimento da tecnologia, prática que foi impulsionada com auxílio da globalização da economia, que se intensificou na era Neoclássica. Hoje, a necessidade por mudanças constantes e rápidas exige um exacerbado fluxo tecnológico, para a garantia do acesso democrático a tudo que é

proporcionado. Nesse momento, o tesouro organizacional passa a ser o capital intelectual, a busca pelo conhecimento. Esta última fase requer sabedoria das pessoas, pois para usar tamanha camada de saberes, é preciso discernimento para gerar bons resultados na corporação.

Atualmente as vantagens residem na boa gestão e introdução do conhecimento nas indústrias. Japão e Alemanha têm ganhado um amplo espaço na concorrência com os Estados Unidos, porque estão aplicando de forma correta os saberes e por isso acabam se sobressaindo aos demais. É corriqueiro observar isso acontecendo em processos como o *Just in time*<sup>1</sup> e o Toyotismo, que ao longo dos anos tornaram a produção ágil e eficaz na redução de custos e defasagens durante o processo produtivo, além de proporcionarem um imenso fluxo de troca de informações por parte dos colaboradores, ação que ajuda a explicar conhecimento e aperfeiçoamento das técnicas durante o serviço.

Durante o Toyotismo e o Fordismo, não havia troca de aprendizagem entre colaborador e patrão. O que existiam eram ordens expressas, orientações que o funcionário era obrigado a seguir firmemente, caso quisesse permanecer na instituição. Hoje vemos que o conhecimento técnico é indispensável em toda e qualquer profissão, o que causa estímulo ao progresso e aperfeiçoamento, tornando o processo produtivo cada vez melhor.

### 1.3 – Origem da QVT

Com base na vida cotidiana do colaborador, podemos ter em vista que grande parte de seu tempo está interligado com o ambiente trabalhista. Diante disso, muitas ideias foram implantadas em prol da melhoria, satisfação e principalmente saúde do funcionário, porque o acúmulo de serviços centrados somente em um indivíduo, que era defendido pelo taylorismo e fordismo, acabou gerando uma alienação do trabalho e um clima organizacional desagradável e desfavorável.

No decorrer dos anos, perceberam que não era somente a luz que influenciava, mas também como estava o emocional e físico das pessoas ali e que iria acarretar sérios danos à empresa e ao trabalhador, seja em sua produção ou até mesmo rentabilidade.

---

<sup>1</sup> **Just-in-time:** sistema de produção que define que todos os processos operacionais, desde a compra e venda à produção e transporte, devem ser realizados na hora e momento exatos.

A QVT (Qualidade de Vida no Trabalho) assimila duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; e, de outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos potenciadores sobre a produtividade e qualidade (CHIAVENATO, 2004, p. 448).

Diante disso, houve a divisão do trabalho, introduzida por Henri Fayol, onde cada funcionário deveria realizar uma etapa da produção: um pintava, outro montava e o próximo embalava, criando uma desalienação e fazendo com que a especialização e o investimento em melhores condições ao colaborador aparecessem, o qual fez com que a QVT se mostrasse como necessidade nos anos de 1970 e principalmente no cenário atual. Isto porque se a área laboral do indivíduo não vai bem, automaticamente sua vida familiar ou social também arcarão com as consequências e vice-versa, entretanto, nem todas as instituições a adotam em seu espaço, seja pela falta de pessoas qualificadas para aplicá-la, recursos e até mesmo de conhecimento sobre sua real importância.

Entre esses e muitos aspectos ela passou a ser "colocada e tirada" de cena diversas vezes, somente em 1979 firmou suas raízes e desenvolveu-se. Mas o Brasil continuou deixando para investir em novas tecnologias de forma tardia, não contribuindo na importação e exportação para outros países e fazendo com que houvesse o crescimento de novos mercados estrangeiros, possibilitando o aumento da concorrência, e, infelizmente, a plena qualidade acompanhou esse ritmo e o país ficou para trás (FERNANDES, 1996).

A humanização do trabalho também é uma peça muito importante dentro desse componente, a partir do momento que o empregador decide investir em um clima saudável para seus trabalhadores, conseqüentemente o lucro acaba aumentando, pois são motivados a realizarem seus serviços, tirando o foco dos problemas existentes e não buscando só ganhar presentes e apenas um bom salário, que ainda é um tipo de recurso oferecido na área de labor tentando substituir o que realmente é necessário.

A gestão de pessoas está interligada com a humanização, mostrando os direitos e deveres do empreendedor e dando importância à área civil e indicando quais aspectos precisam ser melhorados, as ferramentas ideais para a capacitação, fazendo-os conhecer as leis que os protegem (CLT), como o ambiente empresarial influencia no desenvolvimento e proatividade. Não adianta investir somente em tecnologias, além de que a companhia pode ser gravemente afetada por esse ato;

sendo assim, é possível cuidar do físico e psicológico de seus funcionários, onde o líder é o principal responsável dessas ações, pois representa a figura central atuante e se não tiver caráter junto com uma boa administração, nada irá evoluir.

Muito mais que qualidade clínica dos profissionais, exige qualidade de comportamento. Dicionários (...) definem a palavra humanizar como: (...) dar condição humana. Portanto, é possível dizer que humanização é um processo que se encontra em constante transformação e sofre influência do contexto em que ocorre, só sendo promovida e submetida pelo próprio homem (SIMÕES et al. 2007, p. 240).

É preciso também a compreensão sobre a relação do RH com a filosofia, que analisa o pensamento do indivíduo, a antropologia, qual estuda suas culturas, visando compreender de onde o funcionário veio e como isso irá influenciar em seu comportamento ali dentro, e a literatura servirá para ensiná-los uma forma de comunicação, escrita e comportamento. Esses pilares examinam os aspectos do ser humano.

#### **1.4 – Conceitos de QVT**

A QVT, para Conte (2003), é basicamente facilitar e satisfazer as carências do funcionário, ao passo que desenvolve suas atividades cotidianas laborais com êxito, posto que existe uma proporção direta entre produtividade e contentamento com o trabalho exercido. Além disso, a QVT deve ser coordenada por agentes dinâmicos e atentos às revoluções e avanços mercadológicos, já que instituições e indivíduos mudam tanto quanto a previsão meteorológica.

Mas ainda, segundo Antônio Lazaro Conte (2003), não se deve atentar apenas a fatores físicos, mas também sociais e psicológicos. Quem trabalha bem diante de um divórcio? Ou talvez, o falecimento de um ente querido? É possível que o colaborador more em condições precárias de habitação ou esteja inserido no grupo de pessoas que sofrem com a insegurança alimentar, isto é, a falta de acesso a alimentos na quantidade adequada para uma vida saudável. Que fique claro: uma casa que tem colunas tortas, não é nem erguida. Se as bases do indivíduo não forem sólidas, todo o resto desaba, e isso inclui sua produtividade, sua saúde, seus esforços, sua disposição e seu vigor.

A função da empresa em fornecer e auxiliar o colaborador a buscar e construir bases sólidas, reside no fato de que o objetivo primo da QVT é associar os

ímpetus do funcionário e da corporação, exponenciando, por sua vez, a produtividade total da empresa. Antoine Laurent Lavoisier foi um importante cientista e hoje é considerado como o pai da Química Moderna. Ele foi o responsável por popularizar e testar, por volta de 1774, a teoria do químico russo Mikhail Lomonosov, desenvolvida em 1760, conhecida como Lei da Conservação de Massas.

Resumidamente, a teoria diz que a massa dos reagentes deve ser obrigatoriamente igual a massa dos produtos, isto é, a conhecida frase de Voltaire "nada se perde, nada se cria; tudo se transforma". Nas instituições se aplica a mesma lógica! A soma de todos os esforços, de cada trabalhador, setor e equipes, será o mesmo valor no final – quer seja boa ou má, será consequência da atenção ou negligência aos cuidados da organização quanto ao indivíduo. Isso quer dizer que nenhum ímpeto é perdido, empreendimento algum é criado, mas toda investida é transformada; ora, se um indivíduo trabalha mal, por quaisquer fatores que influam na questão, afetará o serviço do próximo operário, que por sua vez atrapalhará o seguinte e assim segue sucessivamente, até que toda a produção seja prejudicada, diminuindo o lucro e a produtividade. Diante disso, Pereira e Travelin expuseram que:

A qualidade de vida no trabalho é fundamental, pois é por meio de um ambiente saudável que as equipes estabelecem ligações e relacionamentos que favorecem a motivação e o alcance dos objetivos da organização (2020, p. 220).

Elas inclusive deixaram claro que o gestor não pode indexar o pensamento de que o colaborador trabalha apenas pela remuneração salarial mensal, e precisa ter noção de que seu funcionário também tem uma família, filhos para criar, sonhos a realizar e não pode se dedicar somente ao trabalho.

A ideologia da meritocracia, isto é, a ideia de que tudo pode ser alcançado se forem realizados compatíveis esforços para a concretização dos objetivos, é uma mentalidade de origem, sobretudo, burguesa. As pessoas trabalham mais do que devem, se esforçam acima do que podem, e ainda que existam os recursos, não há tempo hábil para a efetuação destes sonhos. Segundo o economista alemão Karl Marx, em seu livro "Contribuição à crítica da economia política", na sociedade existem duas relações: os dominantes e os dominados.

Os dominantes são os detentores de alto capital, donos de empresas, bancos e afins; estão mais direcionados ao ofício mental. Os dominados, por outro lado, são apenas os operários, funcionários, que são direcionados à labuta manual. Por esses trabalhadores não empenharem trabalho intelectual, tudo que acreditam vem da classe superior, ou seja, os dominantes; tudo que veem, enxergam pelos olhos de uma realidade que não é a sua.

O discurso meritocrático beneficia a classe dominante, mas prejudica o proletariado, que será sempre refém do que lhe passarem. Atrapalha os trabalhadores, porque estes, na lúgubre tentativa e já finada esperança de alcançar seus sonhos, extrapolam sua jornada de trabalho, não descansam, não têm lazer, e o *workaholic*<sup>2</sup> passa a ser seu novo *modus operandi*<sup>3</sup>. Esse modo de vida credita patologias psicológicas e físicas ao indivíduo, que terá sua produtividade prejudicada e nunca poderá ver, por seus próprios olhos, o que tanto buscou e sonhara.

### 1.5 – Conceitos de Segurança do Trabalho

Segurança do Trabalho (ST) pode ser definida como a área tecnológica que desenvolve métodos preventivos para acidentes, doenças ocupacionais, entre tantos outros riscos à saúde e bem-estar do colaborador. Este processo se dá pela estipulação e análise dos fatores ameaçadores, que possam levar a qualquer tipo de revés para o ânimo do funcionário, e posteriormente da criação e utilização de medidas que eliminem, ou ao menos, os minimizem (MATTOS, MÁSCULO, 2011).

A ST tomou a forma de um campo de conhecimento depois do século XIX, quando foram criadas as primeiras teorias sobre o fenômeno ‘acidente de trabalho’, antes disso, havendo apenas alguns poucos estudos, como o de Plínio, no século I d.C., que relata, em sua obra chamada “Historia Naturalis”, o quanto os empregados estavam expostos à poeira, ao chumbo e mercúrio, tendo também descrito os primeiros EPI’s (Equipamento de Proteção Individual), eram máscaras feitas de tecido e bexiga de carneiro, utilizadas para evitar a aspiração de pós e fungos. Ou a de Bernadino Ramazzini (1700), que compilou no livro intitulado “De Morbis Artificum Diatriba” (As Doenças dos Trabalhadores) informações sobre diversas doenças ligadas a cinquenta ofícios distintos (BASTOS; COSTA; MELO, 2019).

---

<sup>2</sup> **Workaholic:** significa literalmente alguém que é viciado em trabalho. Essa ação compulsiva, se dá principalmente por e fatores socioeconômicos.

<sup>3</sup> **Modus-operandi:** locução latina que corresponde ao modo de agir de alguém, que determinará suas ações a serem executadas.

Um dos grandes avanços para a ST no Brasil, foi a criação da primeira norma jurídica que previa os acidentes de trabalho, no Decreto n. 3724, de 1919, que havia sido organizado pela Comissão Especial de Legislação Social, e liderado pelo Deputado Andrade Bezerra. Com esta, o colaborador, se via finalmente protegido contra os riscos que correram sem remuneração por tanto tempo (HELTZ, 2005).

Foi adotada então a teoria do risco profissional, descrita por Félix Faure, ao Parlamento francês, em 1883, que em suma, depositava a responsabilidade pelos acidentes de trabalho no empregador. Com base nela, temos a promulgação do decreto n. 7036, que entre muitas outras benesses, previa os acidentes de trajeto, tornava obrigação do empregador manter segurança e higiene no ambiente laboral, como também apontou nitidamente a diferença entre enfermidades ligadas ao ramo de atividade e as que resultavam da condição em que o trabalho era realizado (HELTZ, 2005).

Em restaurantes a Segurança do Trabalho é essencial. Ora, um restaurante com péssimas condições de higiene dos funcionários e do ambiente, não pode existir. Uma churrascaria onde, constantemente, os colaboradores se machucam ou se queimam é prejudicial ao bem-estar destes. Ou, que dirá de uma cozinha em que um determinado indivíduo, sem luvas, corta seu dedo e despeja sangue no prato que estava sendo preparado. Talvez um chapeiro de uma hamburgueria que passa o dia todo em pé e corre risco de desenvolver doenças ergonômicas.

Por esta razão, todo gestor de unidades alimentícias deve buscar conhecer sobre as normas de ST, orientar seus funcionários e lhes dar os equipamentos e meios corretos e precisos para a boa execução de suas atividades laborais, prevenindo, sobretudo, riscos e acidentes.

## **2 – TRABALHO INFORMAL**

Em restaurantes se é dado muito – e necessário – cuidado quanto à higiene do concorrente, entretanto, pouca importância é direcionada para a competência e profissionalismo do candidato. A questão é ainda maior quando muitos, habilidosos ou não, se submetem ao trabalho informal, sem carteira assinada, sem garantia, já que a necessidade do dinheiro é maior que a preocupação com o futuro. A

informalidade é uma realidade atroz que assombra a vida daqueles que se propõem a exercer um cargo em unidades alimentícias ou qualquer outra atividade laboral.

João Pamplona, para o Valor Econômico, em 2014, mostrou que a função coloquial é caracterizada como uma ocorrência socioeconômica e cultural devido das maneiras de produção consolidadas no auto emprego, ou seja, o autônomo ou aquele que trabalha por si próprio; de outro modo, também, relações empregatícias que se fazem frágeis, isto é, trabalhadores sem carteira assinada e com péssimas condições de trabalho.

[...] a sociedade contemporânea presencia um cenário crítico [...] a lógica do sistema produtor de mercadoria vem convertendo a concorrência e a busca da produtividade num processo destrutivo, que tem gerado uma imensa precarização do trabalho (ANTUNES, 2001, P. 16).

Visando o lucro e vencer a concorrência, muitas empresas não dão o devido valor aos direitos trabalhistas, o que faz com que muitas pessoas prefiram exercer ofício por si mesmas, e as que não possuem capital financeiro ou intelectual suficiente, têm de se submeter à atividade laboral débil e inconsistente. Segundo a Revista Exame, uma pesquisa feita em 2019, em 19 Estados, apontou que 41,1% dos colaboradores do país eram marginalizados. Já para a Revista Valor Econômico, até novembro de 2021, 48,7% da população empregada, era informal. A gravidade deste fato se expande quando tomamos em conta que estes não contribuem com a Previdência Nacional. O resultado dessa carência burocrática se atém a alguns fatores:

- O indivíduo, por não contribuir, aumenta o prejuízo governamental em déficits previdenciários, uma vez que o Sistema de Previdência brasileiro é de arrecadação, ou seja, os pagantes financiam a as benesses dos aposentados e afastados, tomando em nota também que as taxas de fecundidade, aposentadoria e longevidade são inversamente proporcionais. Observa-se, apoiado nos dados e fatos, que o número de pessoas a receber benefícios é muito maior e vem aumentando cada vez mais que o de futuros contribuintes.

Com efeito, os gastos com os sistemas de aposentadorias e pensões, incluindo os regimes especiais dos funcionários públicos representam a parcela majoritária dos dispêndios sociais e ultrapassam, na grande maioria dos países, 10% do produto nacional, ainda que a cobertura em geral seja limitada e tenha fortes aportes fiscais (MORAIS, 1999, p. 4).

A iminência evidente é o aumento do déficit previdenciário, isto porque a estrutura demográfica aponta para o soerguimento da população de idosos em comparação à de jovens.

Entretanto, a prosseguir o sistema de partilha, presume-se que a partir de 2030 o prejuízo contributivo chegará a singelos um trilhão de reais (CARVALHO; CARVALHO; AIRES, 2019). O Valor Econômico noticiou em 2020 que, até então, o número de pensionistas e aposentados, desde 2013, teve um aumento de 19%. A expectativa de vida de um brasileiro nascido em 2019 é de 76,6 anos, enquanto a de um brasileiro nascido em 1940 era de 45,5. A longevidade dos homens passou de 72,8 para 73,1 anos e a das mulheres foi de 79,9 para 80,1 anos, conforme apontado pela Agência de Notícias, do IBGE. Por outro lado, no Estado de São Paulo, o número de filhos por casal diminuiu cerca de 25% em um período de vinte anos, como noticiou a SEADE/SP em 2021, passando de 2,08 filhos para 1,56 rebentos.

Ou seja, tem-se o número de aposentados e a taxa de expectativa existencial aumentando cada vez mais, enquanto o índice de futuros contribuintes diminui, e qualquer pessoa que deixe de amparar a Previdência Nacional altera toda essa cadeia de assistência de seguridade social. Fatores expostos pelos Censos Demográficos do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), de 1940 a 2010, como observado abaixo:

### **Taxa de fecundidade total, segundo as Grandes Regiões - 1940/2010**

| <b>Grandes Regiões</b> | <b>Taxa de fecundidade total</b> |             |             |             |             |             |             |             |
|------------------------|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                        | <b>1940</b>                      | <b>1950</b> | <b>1960</b> | <b>1970</b> | <b>1980</b> | <b>1991</b> | <b>2000</b> | <b>2010</b> |
| <b>Brasil</b>          | <b>6,16</b>                      | <b>6,21</b> | <b>6,28</b> | <b>5,76</b> | <b>4,35</b> | <b>2,89</b> | <b>2,38</b> | <b>1,90</b> |
| Norte                  | 7,17                             | 7,97        | 8,56        | 8,15        | 6,45        | 4,20        | 3,16        | 2,47        |
| Nordeste               | 7,15                             | 7,50        | 7,39        | 7,53        | 6,13        | 3,75        | 2,69        | 2,06        |
| Sudeste                | 5,69                             | 5,45        | 6,34        | 4,56        | 3,45        | 2,36        | 2,10        | 1,70        |
| Sul                    | 5,65                             | 5,70        | 5,89        | 5,42        | 3,63        | 2,51        | 2,24        | 1,78        |
| Centro-Oeste           | 6,36                             | 6,86        | 6,74        | 6,42        | 4,51        | 2,69        | 2,25        | 1,92        |

**Fonte:** IBGE, Censo Demográfico 1940/2010.

Esses dados nos evidenciam que as pessoas nascidas em 1940 teriam de aposentar por volta de 2000 e 2010. Isso significa que a cada um contribuinte ativo, tem-se 3,24 pessoas a receber os benefícios.

· Arelado ao fato da não contribuição, quando acontecem acidentes de trabalho, como queimaduras, cortes, fraturas; ou ainda lesões por esforço repetitivo (LER), como escoliose, bico de papagaio, túnel do carpo e outras doenças crônicas, resultantes do descaso com a ergonomia e cuidados básicos no labor; citando também doenças e transtornos psicológicos, como depressão, ansiedade, estresse e síndrome de *Bournout*, decorrentes do desgaste físico e emocional do cotidiano agitado de um restaurante. Ao necessitar de afastamento do serviço, a falta de registro acaba por fazer com que o colaborador fique sem amparo financeiro durante o tempo de recuperação, não recebe proventos, dificulta que o trabalhador se aposente posteriormente, mulheres grávidas não recebem auxílio-maternidade, se for demitido, não recebe recompensação por tempo de serviço (FGTS), caso venha a se ferir gravemente durante o ofício, necessitando de aposentadoria, ficará desamparado, e em caso de óbito os dependentes não recebem pensão por morte, entre tantos outros fatores. Ou seja, o trabalhador fica à mercê do acaso.

Uma das mais importantes funções de estabelecimentos alimentícios é o *delivery*<sup>4</sup>. Para efeitos de exemplificação do que foi exposto até aqui, os entregadores se arriscam para que a refeição chegue com rapidez na casa dos clientes, e com a magnitude alcançada pela pandemia e a outorgação estatal de normas sanitárias, durante a flagelo de coronavírus, o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) apontou que a demanda no ramo, cresceu cerca de 3,5% em todo Brasil, no ano de 2020, e até o ano citado, haviam aproximadamente 950 mil entregadores de aplicativos. Isso sem contar os que são contratados diretamente pelos patrões e sem vínculo com os *softwares*<sup>5</sup>.

Existe alta demanda por este serviço, e meios são o que não faltam, mas até que ponto estes aplicativos são saudáveis para o trabalhador? Posto que para trabalhar pelo *app*, não é estabelecido contrato, não existe seguridade, não existe garantia, é o mesmo que se inscrever em uma rede social. Se o entregador sofre um acidente, quem irá pagar suas despesas hospitalares? Quem irá manter sua família

---

<sup>4</sup> **Delivery:** termo do inglês que significa 'entrega'.

<sup>5</sup> **Softwares:** todo programa armazenado em discos ou circuitos integrados de computador, esp. destinado a uso com equipamento audiovisual; aplicativos e sistemas tecnológicos.

se ele vier a morrer? Essas empresas de delivery oferecem seguro de vida para todos os colaboradores?

Zelar pelo bem-estar e segurança dos indivíduos é de suma importância para assegurar uma maior produtividade e qualidade no trabalho e maior satisfação na vida familiar e pessoal (CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN. 2008, p. 2).

A Gestão de Pessoas não é apenas um tema ou um departamento de empreendimentos, na verdade, é o setor mais importante de qualquer atividade comercial. Ora, sem pessoal, não há produção, vendas e muito menos lucro. Dispensá-la é negligenciar o que há de mais importante na empresa.

A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

Por estes motivos se torna necessária a boa Gestão Humana e o planejamento dentro da instituição e deve ser dada devida atenção ao colaborador, seus direitos e à sua qualidade de vida, que estão presentes em seus ambientes de trabalho e domiciliar, como forma de antecipar soluções para problemas vindouros e, claro, majoritariamente, prevenir os percalços.

### **3 – A QUALIDADE DE VIDA DOS TRABALHADORES**

Uma unidade alimentícia necessita, acima de tudo, de atenção e cuidado para que possa oferecer um alimento com segurança e de qualidade ao cliente. A dificuldade, entretanto, emerge quando se trata de gerir bem seus colaboradores.

Entre os muitos problemas que afetam o andamento comercial de estabelecimentos comerciais do ramo de alimentação, se destacam a falta de comunicação entre gerência e funcionários impulsionada pelo intenso fluxo de pessoas em horários de pico, as altas temperaturas e condições insalubres nas cozinhas, o trato direto e, por vezes, desgastante com clientes, a ausência de ferramentas e materiais adequados, a falta de capacitação para o exercício da função, horários inconstantes e indeterminados, dependência do emprego que, na

extensa maioria das vezes, como já demonstrado, é informal, a alienação e falta de motivação para o labor diário, lesões, ferimentos e machucados emergidos do dia-a-dia; enfim, todos estes prejudicam não só o colaborador, mas também a empresa, e conseqüentemente sua produção, e principalmente, por fim, o cliente final que receberá sua refeição.

Para Gisele Flôres (2019), especialista de Marketing, no site Ahgora, o Brasil apresenta cerca de 700 mil acidentes de trabalho todos os anos, segundo a Previdência Social e o Ministério do Trabalho. Os casos são gerados, principalmente, pela falta de equipamentos de proteção individual (EPI), cansaço e falta de atenção. Essas ocorrências, que são de caráter corriqueiro em restaurantes, já que os colaboradores trabalham frequentemente com instrumentos que oferecem risco e em pé durante quase que toda a jornada laboral.

O dia-a-dia estressante mostra o lado selvagem do ser humano. E, assim, o que não faltam são trocas de ofensas, inimizades e outras situações que são definitivamente o contrário de qualidade de vida no trabalho. Tantos são os relatos de preconceito, assédio moral e sexual nesses ambientes. Débora Lopes (2022), numa matéria para o The Intercept, apontou que só no ano de 2021 o Ministério Público do Trabalho recebeu 96 reclamações trabalhistas relacionadas a assédio moral, sexual e racismo, contra a multinacional estadunidense, McDonald's.

Ainda segundo a matéria, existem diversos relatos a respeito de assédio, racismo e homofobia nas franquias da empresa ao redor do mundo, em todos seus tipos e formas. Fatos denunciados, inclusive, na OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), na Holanda.

É de vital importância que o administrador tenha em vista alguns assuntos como efeito de primazia para o bem-estar dos funcionários e bom andamento de seu comércio, sendo estes, liderança, motivação, participação nas decisões, resolução de conflitos, saúde e lazer, que serão destrinchados e melhor comentados a seguir

### **3.1 – Liderança**

Os empecilhos decorrentes da pandemia da COVID-19, trouxeram grandes prejuízos ao ramo comercial, principalmente àqueles de turismo e alimentação, que estão inteiramente ligados.

Embora o delivery tenha crescido, as viagens não poderiam mais acontecer, e toda uma cadeia de estabelecimentos alimentícios acabariam por perder sua clientela sazonal, que em sua grande parte ao redor do Brasil, provém de turistas.

Segundo uma pesquisa realizada pelo CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), em 2021, grande parte da população brasileira ativamente econômica estava empregada em bares e restaurantes, que por sua maioria são pequenos negócios. Muito embora não se tenha noção do número de trabalhadores em situação informal nesses mesmos ambientes.

Para Ribeira, Femiano e Rosa apud Chiavenato (2015) a liderança é um processo de influência e indução sobre outras pessoas, pensando em estratégias para sanar as necessidades e alcançar metas, e, assim, se tornou indispensável, tendo em vista que o sucesso de uma equipe provém de uma boa gestão. Desta forma conseguem um espaço maior no mercado, e considerando que todo o mundo está passando por um período de recuperação da economia no cenário pós pandemia, essa organização em conjunto dentro de uma UA, faz com que a qualidade proporcione a maior procura por parte de clientes.

No cenário atual, ser um bom líder não é conseguir que seus empregados te respeitem e cumpram suas ordens, é fazer sua equipe se destacar como um todo, não apenas o proprietário ou o chefe de cozinha. E isso deve-se ao fato de muitas das vezes, essa liderança vir da gerência, que assume e recebe todos os créditos.

Destacando que o chefe dá ordens, o tirano manda, e o líder é o primeiro a ir e fazer, afinal, como diz uma frase de conhecimento popular, “as palavras convencem, mas o exemplo arrasta”. Isto é, a boa liderança não impele as pessoas a agirem pelo medo, pela coerção ou por insegurança, mas por indução, por ver bons resultados e boas ações.

Ribeira, Femiano e Rosa apud Maximiano (1995), dizem que liderança é alcançar uma meta por meio da orientação aos colaboradores. Ou seja, o comportamento do líder contém um papel importantíssimo que influencia diretamente na qualidade do alimento e também no sucesso do estabelecimento.

Motivar os funcionários talvez seja o papel mais difícil de um líder, pois cada pessoa exige um tratamento diferente. Chiavenato, em 1998, disse que toda e qualquer organização não existe sem que haja indivíduos. Robbins, Judge, Sobral, em 2010, definiram motivação como sendo um processo que conseqüentemente causa persistência, até que seja alcançado o objetivo desejado.

Assim, um bom gestor, haverá de reconhecer que precisa de sujeitos, os quais serão seu principal meio de obtenção do sucesso e lucratividade; porém não deve enxergá-los como objetos produtivos, mas como profissionais que têm seu devido valor, e então proporcionar esse incentivo, para que o cooperador deseje estar em seu negócio, exerça suas funções com ânimo e se sinta valorizado. Afinal, não adianta chamar o empregado de colaborador e dar péssimos salários, longas jornadas e tratá-lo com rispidez.

### **3.2 – Motivação dos colaboradores**

A motivação dos funcionários dentro de seu ambiente de trabalho é algo que tem feito parte do regimento da instituição, pelo fato de almejarem pessoas compromissadas com seu labor e que tenham uma boa produtividade, sendo até mesmo consideradas um parceiro de negócios, ao invés de somente um objeto para a prestação de serviços e lucratividade, pois estamos tratando do bem mais precioso e que faz com que haja um bom desenvolvimento e funcionamento desse local.

A motivação envolve uma necessidade, motivo, impulso básico ou pulso – elemento subjetivo. Todo comportamento humano se deve a uma necessidade de cobrir uma deficiência. Essa necessidade fornece a energia que desencadeia a conduta de uma pessoa (SOTO apud SANTOS E HENRIQUES, 2020, p. 4).

Um funcionário feliz, satisfeito e determinado é o que mais tem sido buscado nos dias de hoje, entretanto, se as instituições realmente desejam isso, também precisam investir nessa área para que ela cresça e possa se desenvolver. Buscando descobrir a origem e causas que vem afetando seu desempenho, para que não tenha uma nova situação semelhante ou até mesmo parecida com outros colaboradores, e o problema seja solucionado por completo. Portanto, infere-se que o gestor deve se preocupar com o sucesso de seus funcionários como se fossem seus próprios filhos.

Os trabalhadores satisfeitos atribuíam esse fato a si mesmo, como receber reconhecimentos e promoções. Os insatisfeitos indicavam fatores externos como remuneração, políticas e condições de trabalho. Herzberg entendeu que o oposto de satisfação não era insatisfação, pois eliminar a insatisfação em um trabalho não faz com que ele passe a trazer satisfação. Ele propôs, assim, um *continuum*, no qual satisfação se opõe a não satisfação e insatisfação se opõem a não insatisfação (MENEGON apud SANTOS e HENRIQUES, 2020 p. 6).

Alguns fatores que também podem ser citados que acabam desmotivando o colaborador e trazendo um grande peso a instituição, são a diminuição da produção, problemas que podem ser tanto com a vida pessoal quanto com a profissional, conflitos entre os relacionamentos da equipe, estresse, ansiedade e absenteísmo. Já as possíveis causas que os acarretam são a falta de reconhecimento por parte do líder ou equipe, salário abaixo do mercado, ausência de plano de carreira ou promoções, desigualdade no tratamento entre os colaboradores e gestão, esses e muitos outros pilares acabam trazendo uma grande perda e baixo número de engajamento para a organização, e, se não forem tratados, trarão perdas ainda maiores futuramente.

### **3.3 – Resolução de Conflitos**

Desde a fundação das empresas primordiais, o principal âmbito a ser solucionado é a resolução de conflitos dentro das instituições, pois isso sempre existiu e nunca vai deixar de ocorrer, entretanto, a partir de algumas ferramentas pode ser melhorado. Segundo Martinelli e Almeida apud Ricci, Lima e Begnami (2016), o conflito é uma desavença ou desentendimento entre partes, em que as pessoas envolvidas querem ocupar altos postos de trabalho e cargos que estejam em destaque dentro da organização, tendo em vista que, a partir disso, sejam geradas confusões entre a gestão e o colaborador, pois estão dispostos a fazer de tudo para conseguirem o que querem e a principal área de ocorrência dessas intrigas são entre gerentes e departamentos diferentes.

Existem vários dilemas sendo discutidos a respeito desse fator e o mais debatido coloca o líder como principal culpado do mau gerenciamento e causador desses conflitos, porém outros motivos são evidenciados, como as mudanças e a falta de adaptação nas instituições, alta cobrança diante de metas organizacionais, encargos e tarefas acima dos que são propostos, falta de comunicação de funcionários e gestores, entre outros. A globalização está relacionada com esse fato também, pois devido a seu aumento, pessoas com culturas e costumes diferentes passaram a conviver juntas, o que gerou ainda mais desavenças, por conta de dividirem opiniões muito distintas umas das outras. São nas cidades onde pessoas estranhas, de culturas, modos e lugares diferentes, permanecem e se movimentam em estreita relação uns com os outros (Bauman, 2007). Porém, é apontado que nem

sempre os conflitos trazem apenas malefícios para a organização e seu colaborador, mas também podem beneficiá-lo, agregando na união da equipe em busca de soluções, pois assim, trabalharão em união.

É uma ressalva importante para que o indivíduo possa apresentar um desempenho compatível com a sua capacidade, é preciso haver condições suficientes de apoio, tais como materiais adequados, colegas corporativos, informações suficientes e tempo adequado para tomada de decisões (WALGER apud SANTOS e HENRIQUES, 2020, p. 11).

Esses aspectos afetam diretamente a produtividade da empresa, pois, se não há diálogo e uma boa conduta entre colaboradores, os serviços ou produtos prestados acabam tendo uma má qualidade, aumentando o nível de absenteísmo e engajamento industrial. Porém não basta apenas apresentar as causas e examiná-las, é preciso resolver o problema, usando as medidas e ações para tentar fazer com que haja um clima harmonioso entre ambas as partes; obviamente, os conflitos são comuns entre as companhias, mas devemos tomar bastante cuidado para que isso não saia do controle e acabe provindo futuros problemas.

### **3.4 – Empowerment**

*Empowerment*<sup>6</sup> é uma das ferramentas de gestão da atualidade, traduzido para empoderamento, nomeado por alguns como “energização de pessoal”. Muitas dúvidas surgem na questão da aplicabilidade de tal técnica na administração, sobre isto Rodrigues e Santos (2004), explicam que se trata de uma abordagem sobre o funcionário, que busca delegá-lo poder e autonomia, permitindo a participação deles na administração das corporações.

Sobre o resultado de seu uso, o escritor Luís César de Araújo informa que os colaboradores ao se sentirem empoderados, se atentam e comprometem as funções que lhe são confiadas, tornam-se mais criativas e cooperativas, e facilmente compartilham dos interesses da empresa. Ou seja, fazem dos objetivos da corporação, os seus. Estas afirmações são confirmadas nos estudos presididos pela National Bureau of Economic Research (NBER), nos Estados Unidos.

Entre muitas outras, a Disney é uma das que utilizam esta técnica. Walt Disney criou seus ideais com base em criar felicidade, não tendo sobrevivido até a abertura do parque temático que leva seu nome, mas seus objetivos são vistos em

---

<sup>6</sup> **Empowerment**: do inglês, ‘empoderamento’

cada funcionário da empresa. Isto ocorre, em parte, por conta do empoderamento dos colaboradores, que são influenciados, dentro de suas respectivas funções, a buscar seu próprio entendimento sobre ela, além de recompensados pelos resultados adquiridos ao buscar o autoaprimoramento (Duarte, 2017).

### **3.5 – Saúde e lazer**

Engana-se o gestor que vê a saúde e o lazer fora da área de suas atribuições. Zelar pela boa vitalidade, se preocupar com a qualidade da alimentação, horas de sono dormidas, prática de exercícios físicos e tantas outras coisas que desenharam o vigor do colaborador, não é apenas pensar na maior produtividade a ser oferecida e lucros devidos disso, mas é, também, e sobretudo, exercer humanidade.

No ramo de comércio e processamento de alimentos, essa questão, a saúde, é mais importante ainda. Principalmente quando o mundo todo teve suas configurações biopsicossociais afetadas pela recente pandemia de coronavírus.

Claro, quando se fala de saúde, é essencial que não só os padrões pensem de forma a exaltar o componente humano. É necessário, principalmente, que o corpo político do país também pense assim, empreendendo políticas sociais que garantam o bem-estar da população. Afinal, o gestor pode realizar todos seus esforços possíveis em prol do vigor de seus colaboradores, mas serão em vão se as ações biosanitárias da nação não forem propensas aos indivíduos. Disseram que:

A promoção de saúde pode ser entendida como um conjunto de ações capazes de atuar sobre os determinantes da saúde, que, por sua vez, não se restringem à ausência de doenças, extrapolando a prestação de serviços clínicoassistenciais (SICOLI e NASCIMENTO apud BATISTA et al, 2012, p. 4).

Ou seja, cuidar da saúde não é apenas tratar o problema já vertente, mas prevenir que venha a acontecer, em todas suas instâncias. A esse respeito, Pinto e Gomes apud Batista et al (2012) disseram que o obstáculo a ser superado é promover ações de diversas áreas do conhecimento e da sociedade, que engajem o ensino, o saneamento básico, a moradia, a geração de receita familiar, o ofício, a alimentação, a ambiência, o acesso a bens e serviços essenciais, assim como o lazer, entre outros determinantes sociais, que resultam no aumento da qualidade de vida, e, por conseguinte, numa melhor vitalidade, gerando boa produtividade na empresa.

### 3.5.1 – Bem-estar Emocional

Da cozinha à entrega, ou do funcionário à gerência, o estresse e a correria do cotidiano, geram conflitos que acarretam danos para uma vida toda. O motivo pelo qual os empregados se submetem a situações desconfortantes e absurdas, é na extensa maioria das vezes, o medo de perder o emprego, causado pela necessidade de alimentar sua família, fazer os gostos pessoais e o gosto dos filhos e cônjuges e ainda sonhar, talvez cegamente, com uma independência financeira. Sem deixar de notar que, o principal responsável por esses acontecimentos são os próprios gerentes do estabelecimento, que não tratam de cumprir as normas dentro da organização, realizando de maneira inadequada a humanização do trabalho, focando somente na lucratividade e se esquecendo que os colaboradores são seres humanos, não máquinas, e têm limitações físico-psíquicas. Alderfer e Schneider estabelecem que:

As necessidades existentes incluem todas as necessidades psicológicas e materiais, por exemplo, fome e sede, assim como outras necessidades materiais como pagamento de salário relacionado ao trabalho e à segurança física (1973, p. 490).

Abraham Maslow foi um importante autor para a Administração. Ele propôs em 1954, após estudos sobre o comportamento humano, realizados, *a priori*<sup>7</sup>, com macacos, a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas. Primeiro ele observou que quando permaneciam com fome, os macacos ficavam agitados e estressados, após comerem, faziam-se dóceis e passivos. Maslow também levou em conta fatores como sexualidade e dominância. O que ele basicamente sugeriu foi que quando superamos uma necessidade, focamos nossa atenção em outra a ser superada. A respeito deste tema, o Bacharel em Psicologia pela Universidade Federal de Minas Gerais, tendo se formado em 1998, Jáder dos Reis Sampaio executou uma exposição e demonstrou que:

Diferentemente do que se pensa, seus estudos sobre motivação humana tinham em vista o desenvolvimento de uma teoria que pudesse servir de base para a compreensão do homem inserido na sociedade, e não se aplica facilmente quando reduzida ao aspecto da vida laboral (2009, pp. 5-6).

---

<sup>7</sup> **A priori**: do latim, e significa 'primeiramente'.

Os estudos de Maslow foram feitos para mostrar como as necessidades humanas afetam a relação do indivíduo com a sociedade, e estabelece 5 postos hierárquicos das carências humanas, da mais simples à mais complexa, respectivamente, sendo: as fisiológicas, a de segurança, as sociais, a de estima e a de autorrealização.

As fisiológicas são as mais simples de serem supridas, como respirar, descansar, dormir, comer, ir ao banheiro; entretanto, por serem a base da pirâmide, se uma destas está em falta, todo o resto da pirâmide desaba. Basta observar que quando fica com fome por muito tempo, o ser humano passa a ficar mal-humorado e é capaz de entrar em conflito com outro por causa de um pedaço de comida, sem se importar com consequências.

Segundo a empresária e professora Nara Sena, para o site Administradores.com, a insatisfação profissional encadeia prejuízos à instituição, como: consideráveis índices de absenteísmo, [presenteísmo], rotatividade e a redução do desempenho e da produtividade dos funcionários. Uma pessoa que não possui suas demandas supridas, não alcançará gozo necessário para executar as suas tarefas com excelência no trabalho.

A necessidade de segurança trata de se sentir seguro quanto ao futuro, à família, ao dinheiro, por exemplo. Se a pessoa não se sente protegida em algum lugar, irá entrar em modo de defesa de si própria e de seus parentes, e isso pode gerar um grande estresse psicológico.

Por necessidade de segurança depende-se a inexistência de ameaças percebidas no ambiente. Maslow cita os trabalhos experimentais realizados com crianças para ilustrar seu conceito, e trabalhos clínicos com neuróticos obsessivo-compulsivos, que procuram organizar o mundo de forma a evitar suas ameaças inesperadas, e com lesionados cerebrais que evitam tudo o que lhes é estranho ou não familiar. Assim, o conceito de segurança de Maslow compreende certa estabilidade, entendimento e controle dos padrões de mudança do ambiente em que a pessoa se encontra (SAMPAIO, 2009, p. 5).

As necessidades sociais tratam-se das carências de afeto, de atenção, de amor, de amizade. O sujeito tem de se sentir bem com os ambientes onde frequenta e as pessoas que o cercam. Do contrário, pode vir a desistir do maior salário em troca de sua paz. Este fato, ou seja, a desistência do serviço por imposição de situações desconfortantes, e das quais não se tem controle, pode ser um dos maiores responsáveis pela alta rotatividade em campos de trabalho, e cumpre ao

gestor, fazer análises, pesquisas e observações, afim de colher amostras do que se passa e buscar soluções palpáveis e que deixem seus trabalhadores mais contentes com o ambiente e com outros funcionários.

O ser humano precisa manter relações afetivas com outras pessoas, ele deseja alcançar uma posição no grupo. A não satisfação dessas necessidades é a causa mais encontrada na sociedade dos casos de psicopatologia mais graves. Graças a alguns estudos realizados, essas necessidades só não são mais conhecidas que as fisiológicas (FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010, p. 7).

As necessidades de estima são as de reconhecimento, ou seja, as roupas que o sujeito veste, os lugares que frequenta, os amigos que o rodeiam. Basicamente o status que se tem ante a sociedade. Normalmente, pessoas bem-sucedidas são consideradas inteligentes, sábias, atraentes e ricas, e por isso muitos querem ser merecedores da estima dos demais indivíduos. Segundo Ferreira, Demutti e Gimenez (2010), pode-se dividir a carência de afeição em dois subgrupos: um que é o desejo de realização pessoal, e outro ser reconhecido pelo que faz.

E por último, as necessidades de autorrealização. Estas não podem ser satisfeitas, já que o ser humano é um ser altamente volátil, podendo afirmar hoje que algo é "A", amanhã expor que mudou para "B", depois de amanhã dizer que não acredita que seja "A" nem "B" e posteriormente ainda sustentar que na verdade é "AB". Esta diz-se da realização pessoal, da superação de dificuldades, de obstáculos, de desafios.

A respeito da necessidade de autorrealização, Ferreira, Demutti e Gimenez (2010), também expuseram que uma pessoa pode não se sentir satisfeita consigo mesma por não usar toda sua capacidade, isto é, não vê resultados, nem alcança suas metas individuais e subjetivas, que podem mudar sempre que alcança uma outra.

Anselmo Ferreira Vasconcelos, em seu livro "Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas", publicado em 2001, na página 25, disse que a formulação da qualidade de vida no trabalho se procede quando se enxerga organização e colaboradores como um mesmo organismo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. Percebe-se que o bem-estar no trabalho afeta a vida laboral, familiar e até mesmo social de um mesmo indivíduo, e por isso a gerência deve se preocupar com estudos que identifiquem os motivos de insatisfação dos

empregados, abrangendo a esfera familiar e social, uma vez que, como já dito, também afetam a produtividade individual (CAVASSINI; CAVASSINI; BIAZIN, 2008). Ferreira, Demutti e Giimenez, para finalizar o assunto, disseram:

Maslow estipula que existem algumas condições para a satisfação das necessidades básicas, como a liberdade de expressão, de busca pelas informações, a justiça, honestidade e ordem social. Sem essas condições, a satisfação das necessidades básicas torna-se impossível ou, no mínimo, gravemente ameaçada (2010, p. 7).

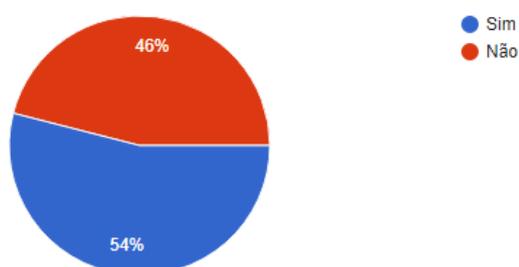
Se uma destas necessidades, por qualquer que seja, não for satisfeita, pode gerar frustração e comportamentos negativos, atingindo diretamente na produtividade do trabalhador e, por conseguinte no rendimento lucrativo da organização

## METODOLOGIA

Pesquisa elaborada pelos autores, via Google Forms. Foram entrevistadas 50 pessoas que trabalham ou já trabalharam em unidades alimentícias, no período de 17 de agosto de 2022 à 09 de setembro de 2022. Sendo colhidos os seguintes resultados:

Você é/era registrado em CTPS (Carteira de Trabalho e Previdência Social)?

50 respostas



**Fonte:** elaborado pelos autores

Quando perguntados sobre o registro legal em Carteira de Trabalho, 46% afirmaram que não, 54% que sim.

Qual faixa salarial você está/estava localizado?

50 respostas

Copiar

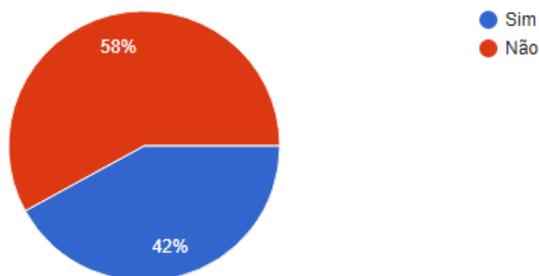


**Fonte:** elaborado pelos autores

Respondendo à indagação a respeito de faixa salarial, 60% das pessoas afirmaram que recebem menos que um salário mínimo. Outros 36%, entre um a dois salários mínimos e 4%, de dois a quatro.

Você está/era satisfeito com seu salário?

50 respostas

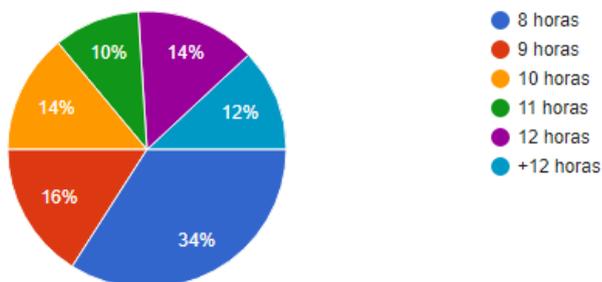


**Fonte:** elaborado pelos autores

Após serem questionados sobre a satisfação salarial, 58% afirmaram que não estavam contentes, e 42% que eram.

Somando deslocamento + jornada de trabalho, quanto tempo você fica(va) fora de casa?

50 respostas



**Fonte:** elaborado pelos autores

Assim que interrogados acerca do tempo fora de casa, sendo contabilizado deslocamento ao ofício mais jornada de trabalho, 34% responderam 8 horas, 16% nove, 14% dez, outros 14% doze, 12% permaneciam mais de doze, e 10% onze.

Você consegue/conseguia tirar um tempo para si mesmo, isto é, lazer, esportes, etc.?

50 respostas

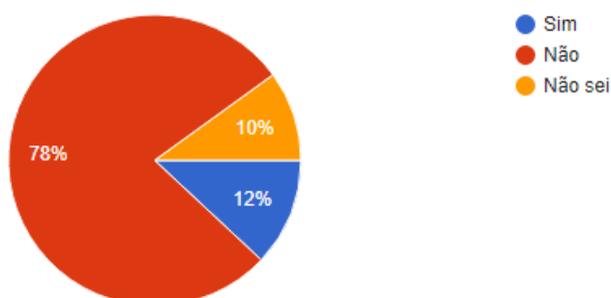


Fonte: elaborado pelos autores

Ao serem interpelados sobre se conseguem ter tempo livre, 32% "só aos fins de semana", 26% "não tenho tempo", 22% "sim, algumas vezes durante a semana", 20% "sim, a algumas vezes no mês".

O lugar onde você trabalha ou trabalhou fornece benefícios e convênios, como descontos em comércio, convênios de saúde, etc.?

50 respostas



Fonte: elaborado pelos autores

Questionados a respeito da concessão de benefícios, 78% afirmam que o estabelecimento não oferta nenhuma benesse, enquanto 12% disseram que sim e outros 10% não souberam responder.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos estudos realizados, pudemos ter o conhecimento sobre a importância da Gestão de Pessoas dentro de uma instituição e o quão fundamental é o papel do líder dentro dela, pois é ele quem vai gerar a qualidade de vida de seus colaboradores e fazer a empresa ter um bom andamento, além de ocorrer de forma incoerente, pode acarretar sérios danos e trazer graves consequências, tivemos em vista também, que nesse ambiente temos várias ocorrências e relatos de violência verbal, abuso de poder, assédio, situação precária no trabalho, ausência de fiscalização dentro dos setores empresariais, entre outros.

A evolução histórica desses meios passaram também foi algo decisório, pois buscou obter melhorias nesse âmbito desde a época do Taylorismo e Fordismo até os dias de hoje, entretanto, esses meios estão em constantes alterações e nunca vão deixar de estar, dado ainda muitas coisas devem ser melhoradas em diversas áreas, uma vez que isso envolve muito além da empresa em si, mas sim, a saúde física e mental de seus trabalhadores, porque se ela não estiver bem, o andamento da empresa será afetado, isto é, as pessoas não podem ser tratadas como simples objetos, todavia, como seres humanos, porquanto realmente são.

Como solução propomos ao gestor ser um bom líder, respeitando os colaboradores por trás de suas pequenas funções, que se constituem fundamentais para o sucesso da empresa. Também entenda motivação como bem-estar físico e mental, dentro e fora da instituição, focando não só na lucratividade e bons salários e plano de carreira, mas juntamente em seus funcionários, proporcionando-os segurança de vida e no labor. Compreendendo os conflitos tais quais meios de trazer benefícios ou malefícios no clima organizacional, tendo em vista que as equipes podem se unir, aumentando entrosamento entre todos, isto é, ao buscar soluções para problemas cotidianos encontram também parceria entre eles. Porém, as divergências podem ser prejudiciais, em momentos onde constituem em inveja, disputa por cargos maiores ou afins.

Indicamos, também, que o gestor busque conhecimento acerca de fatos tributários, de setores específicos, como a Segurança do Trabalho, de modo que assim, se destaque da concorrência no serviço oferecido aos clientes e no trato de seu maior tesouro: seus colaboradores.

Como base para sustentar nossas sugestões, temos nossa pesquisa realizada de 17 de agosto de 2022 a 09 de setembro do mesmo ano. Ficou mostrado que quase metade dos entrevistados não eram registrados, a maioria recebia menos que um salário-mínimo no valor atual (R\$1.212,00) e, obviamente, majoritariamente não estavam satisfeitos com seus salários.

Ao serem perguntados sobre quanto tempo permaneciam fora de casa, somando jornada de trabalho e deslocamento, alguns responderam que ficavam mais de 12 horas. E, claro, como demonstrado, alguns não tinham tempo para si mesmos, família e amigos, outros algumas vezes no mês, demais só aos fins de semana, que juntos totalizavam 74% dos resultados, e a minoria (26%) todos os dias.

E infelizmente, quando perguntados acerca de benefícios concedidos pela empresa, a maioria disse não ter, outros disseram que têm e os demais afirmaram não saber. Quantas pessoas não podem gozar de direito trabalhistas por desconhecerem do assunto ou não terem ciência de suas possibilidades? Deixamos a reflexão.

Por fim, acreditamos que nosso trabalho possa levar melhores condições de vida aos funcionários de comércios alimentícios, e esperamos que o mesmo chegue às mãos de cada gestor que tem sua empresa inserida neste ramo, como forma de orientá-lo, auxiliá-lo e beneficiá-lo, proporcionando maiores lucros e maior bem-estar aos colaboradores.

E aos que leram e não são gestores, rogamos para que sejam empáticos com trabalhadores desta área profissional. Quando forem em restaurantes, padarias, pizzarias e afins, sempre que possível, agradeçam com um sorriso no rosto, tratem bem os funcionários, deixem tudo mais organizado e limpo possível, seja compreensivo quando sua refeição demorar chegar e tudo que estiver a seu alcance. A labuta em comércios alimentícios já é dura e não precisamos dificultá-la, de modo a se tornar uma pedra no caminho dos funcionários. Podemos sim, ser menos rudes e quem sabe, somente ao levar o prato que comeu no balcão, tornar melhor o dia de alguém

## REFERÊNCIAS

### Artigos de Internet

PAMPLONA, João. O que os dados mostram sobre o trabalho informal. *In: O que os dados mostram sobre o trabalho informal*. Valor Econômico, 21 maio 2014. Disponível em: <http://www.antp.org.br/noticias/clippings/o-que-os-dados-mostram-sobre-o-trabalho-informal.html>. **Acesso em:** 8 abr. 2022, 10h30.

GOMBATA, Marsília. Trabalho informal bate recorde e deve continuar a crescer. *In: Trabalho informal bate recorde e deve continuar a crescer*. Valor Econômico, 10 nov. 2021. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2021/11/10/trabalho-informal-bate-recorde-e-deve-continuar-a-crescer.ghtml>. **Acesso em:** 13 maio 2022, 11h07.

TAXA de informalidade aumenta e é a maior desde 2016. Exame: Estadão Conteúdo, 15 fev. 2020. Disponível em: <https://exame.com/economia/taxa-de-informalidade-aumenta-e-e-a-maior-desde-2016/>. **Acesso em:** 13 maio 2022, 10h43.

VILLAS BÔAS, Bruno. IBGE: Total de aposentados cresce 19% em 7 anos e chega a 30,7 mi. *In: IBGE: Total de aposentados cresce 19% em 7 anos e chega a 30,7 mi*. [S. l.]: Valor Econômico, 6 maio 2020. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2020/05/06/ibge-total-de-aposentados-cresce-19percent-em-7-anos-e-chega-a-307-mi.ghtml>. **Acesso em:** 15 maio 2022, 11h36.

INSTITUTO BRASILEIRO (IBGE) DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). Em 2019, expectativa de vida era de 76,6 anos. *In: Em 2019, expectativa de vida era de 76,6 anos*. [S. l.]: Estatísticas Sociais, 26 nov. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29502-em-2019-expectativa-de-vida-era-de-76-6-anos>. **Acesso em:** 15 maio 2022, 11h43.

MOTA, Camilla Veras. Longevidade surpreende projeções desde 1960. *In: Longevidade surpreende projeções desde 1960*. [S. l.]: Valor Econômico, 2 jan. 2017. Disponível em: <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2017/01/02/longevidade-surpreende-projecoes-desde-1960.ghtml>. **Acesso em:** 15 maio 2022, 11h51.

GOVERNO ESTADUAL (SP). SEADE. Entre 2000 e 2020, o número médio de filhos passou de 2,08 filhos por mulher para 1,56. *In*: **Entre 2000 e 2020, o número médio de filhos passou de 2,08 filhos por mulher para 1,56.** [S. l.]: SEADE/SP, 16 set. 2021. Disponível em: <https://www.seade.gov.br/entre-2000-e-2020-o-numero-medio-de-filhos-passou-de-208-filhos-por-mulher-para-156/>. **Acesso em:** 15 maio 2022, 11h00.

'ASSÉDIO SISTÊMICO': 'Burra', 'picolé de piche', 'viadinho': **ex-funcionários do McDonald's relatam cultura de abusos.** [S. l.], 14 mar. 2022. Disponível em: <https://theintercept.com/2022/03/14/mcdonalds-assedio-sexual-racismo-acordos-judiciais/>. **Acesso em:** 16 maio 2022, 06h35.

FLÔRES, Gisele. **PROCESSOS trabalhistas: 4 motivos de ações contra restaurantes.** [S. l.], 10 de abril de 2019. Disponível em: <https://blog.ahgora.com/processos-trabalhistas-4-motivos-de-aco-es-contra-restaurantes/>. **Acesso em:** 3 jun. 2022, 11h12.

SENA, Nara. **Os impactos da insatisfação no trabalho sobre as organizações.** [S. l.], 3 jun. 2022. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-impactos-da-insatisfacao-no-trabalho-sobre-as-organizacoes>. **Acesso em:** 3 jun. 2022, 10h59.

HERTZ, Jacinto Costa. **Acidentes do trabalho: Teremos nova lei acidentária?** 1 de maio de 2005. <https://jus.com.br/amp/artigos/6662/acidentes-do-trabalho/>. **Acesso em:** 19 ago. de 2022, 14h08.

GAMA, M. X. B.; LAMOGLIA, C. V. A.; COSTA, W. L.; SAID, R. A.; SHITSUKA, D. M.; JUNIOR, D. M. P. Leadership in the Age of Information and Knowledge in companies. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 02-18, 2016. DOI: 10.17648/rsd-v3i1.37. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/37>. **Acesso em:** 19 ago. 2022, 19h43.

AMBRÓSIO, Fabiano. **Teoria Neoclássica.** [S. l.]: Administradores.com.br, 1 maio 2009. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/teoria-neoclassica>. **Acesso em:** 14 ago. 2022, 17h37.

ROHR, Rebeca. **Motivação no trabalho: o que é, importância e como aumentá-la.** Mereio Blog, 30 ago. 2022. Disponível em: <https://mereio.com/blog/motivacao-no-trabalho/#:~:text=motiva%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho%3F->

,O%20que%20%C3%A9%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20no%20trabalho%3F,em%20se%20manter%20naquele%20emprego. **Acesso em:** 9 set. 2022, 10h05.

ARMBRUST, Gabrielle. **Gestão de conflitos:** o que é, como fazer e importância. Gupy Blog, 20 jun. 2022. Disponível em: [https://www.gupy.io/blog/gestao-de-conflitos#amp\\_tf=De%20%251%24s&aoh=16623175373783&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&share=https%3A%2F%2Fwww.gupy.io%2Fblog%2Fgestao-de-conflitos](https://www.gupy.io/blog/gestao-de-conflitos#amp_tf=De%20%251%24s&aoh=16623175373783&referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com&share=https%3A%2F%2Fwww.gupy.io%2Fblog%2Fgestao-de-conflitos). **Acesso em:** 6 set. 2022, 21h42.

CISS. **Resolução de conflitos na empresa:** como o gestor deve agir?. CISS Blog, 25 jan. 2022. Disponível em: <https://blog.ciss.com.br/resolucao-de-conflitos/>. **Acesso em:** 4 set. 2022, 10h59.

DUARTE, Roberto Dias. **Jeito Disney de empoderar funcionários e seus resultados nos negócios.** Customer experience, empreendedorismo e Gestão, Recursos Humanos. 5 abr. 2017. Disponível em: <https://www.robertodiasduarte.com.br/jeito-disney-de-empoderar-funcionarios-e-seus-resultados-nos-negocios/>. **Acesso em:** 30 set. 2022, 10h51.

### **Livros e Artigos:**

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª. ed. [S. l.]: MANOLE LTDA, 2014.

TONELLI M.J.; LACOMBE B.; CALDAS M.P. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo.** Manual de Gestão de Pessoas e equipes: estratégias e tendências. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

CAVASSINI, A. P.; CAVASSINI, E. B.; BIAZIN, C. C. **Qualidade de vida no trabalho:** fatores que influenciam as organizações. XIII SIMPEP, 2008.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de vida no trabalho:** origem, evolução e perspectivas. Cadernos de Pesquisas em Administração, São Paulo, vol. 08, nº 1 jan/mar 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Elisete Alice Zampronio de; DUCCI, Rarissa Zamarian; SILVA, Mônica Maria; HEADLEY, Samara Silva; BACCARO, Thais Accialy. **Gestão de pessoas I.** Londrina: UNOPAR, 2014.

SANTOS, Eline dos; LIMA, Jacqueline Ferreira de. **Qualidade de vida no trabalho**: uma opção para o Bem-Estar do indivíduo no trabalho. Revista Científica da FASETE, 2011.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. **O Maslow desconhecido**: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. Revista de Administração - RAUSP 2009, ed. 44 (1), 2009.

FERREIRA, Andre; DEMUTTI, Carolina Medeiros; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. **A Teoria das Necessidades de Maslow**: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho. XIII Seminários em Administração, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CARVALHO, André Cutrim; CARVALHO, David Ferreira; AIRES, Alana Paula de Araujo. **O déficit do sistema previdenciário brasileiro**: análise econômica para o período de 1995-2018, 2019.

MATTOS, Ubirajara Aluizio de Oliveira; MÁSCULO, Francisco Soares. **Higiene e segurança do trabalho**. Elsevier Editora Ltda, 2011.

BASTOS, Elaine Cristina Bezerra; COSTA, Antonio Neudimar Bastos; MELO, Tiago Sousa. **Perfil epidemiológico dos acidentes de trabalho notificados em um hospital de ensino do ceará**. Revista de Cultura, Ciência e Tecnologia Essentia, 2019.

RAYMUNDO, Ingrid de Oliveira. **A teoria organizacional**: a estrutura como base de resultados. Universidade Candido Mendes, 2012.

DAL FORNO, Cristiano; FINGER, Igor da Rosa. **Qualidade de vida no trabalho**: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR. Ponta Grossa, PR, Brasil. v. 07, n. 02, abr./jun. 2015, p. 103-112.

SANTOS, Juliana do Nascimento; HENRIQUES, Fabiana Regina. **Motivação no trabalho**: a estratégia que gera resultados satisfatórios para as organizações. Revista Científica Integrada, UNAERP, volume 4, edição 5, 2020.

RICCI, Lucas; LIMA, William Ferreira; BEGNAMI, Patrícia dos Santos. **Gestão de Conflitos no ambiente organizacional**: Uma análise teórica. Revista Espacios, Vol. 38 (Nº 24) Ano 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

RODRIGUES, Cláudia H. R.; SANTOS, Fernando C. Almada. **Empowerment: Estudo de Casos em Empresas Manufacture iras**. Gestão & Produção, p.263-274, mai.-ago. 2004.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 2ª. Ed. V. 2. São Paulo: Atlas. 2007.

CAZELA, Moisés Miguel; FRANCO, Décio Henrique; KITZBERGER, Hurgor. **Como fica a questão da liderança em organizações que utilizam o empowerment em suas equipes de funcionários?** Anuário da produção acadêmica docente 1 (1) 106-115, 2007.

RICCI, Lucas; LIMA, William Ferreira; BEGNAMI, Patrícia dos Santos. **Gestão de conflitos no ambiente organizacional: Uma análise teórica**. Vol. 38 (Nº 24) Año 2017. Pág. 27

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações / Idalberto Chiavenato**. – 8ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 2004

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos Líquidos**. Editora Schwarcz S.A., 2021.

BATISTA, Janir Coutinho; RIBEIRO, Olívia Cristina Ferreira; JUNIOR, Paulo Cezar Nunes. **Lazer e promoção de saúde: uma aproximação conveniente**. Licere, Belo Horizonte, v.15, n.2, jun/2012.

