

Análise Compreensiva da Cultura Organizacional Subjacente ao Modelo de Gestão das Empresas de Pequeno Porte, no Segmento de Alimentação

Comprehensive Analysis of Organizational Culture Subjacent to the Management Model of Small Enterprises, in the Alimentation Segment

Paulo Ricardo Eltz¹; Vanessa Theis¹; Dusan Schreiber^{1*}

¹Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS - peltz@tchebistro.com.br

²Universidade FEEVALE - nessa.theis@gmail.com

³Universidade FEEVALE - dusan@feevale.br

Recebido: Junho/2015

Aprovado: Agosto/2015

Resumo: Os negócios de alimentação, especialmente de pequeno porte, representam uma opção de negócio preferencial para muitos empreendedores brasileiros, devido a fatores como baixo nível de investimento bem como a crescente demanda, em percentuais superiores à média do mercado. No entanto, como qualquer outra empresa, também sofre as influências da cultura organizacional no seu cotidiano administrativo e operacional. Neste contexto, realizou-se estudo de caso múltiplos em dez empresas do referido setor, com o objetivo de analisar a cultura organizacional e expor a sua influência sobre a gestão de restaurantes de pequeno porte. Como principais resultados da pesquisa, constatou-se que os gestores pesquisados apresentam uma forma conservadora de administrar o próprio negócio, centralizando e concentrando várias funções, prejudicando o processo de tomada de decisão da empresa. Observou-se ainda alto índice de desconhecimento sobre a própria empresa, evidenciando a falta de capacitação gerencial e de planejamento. Além disto, constatou-se a ausência de um programa de capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos, a não aplicação de tecnologia na racionalização e controle dos processos de produção, e a ausência de um plano de relacionamento com o mercado.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Gestão. Restaurantes. Empresa Familiar.

Abstract: Food businesses, especially small, represent an option of business for many Brazilian entrepreneurs, due to factors such as low investment and growing demand, a percentage higher than the market average. However, like any other company, also suffers the influence of organizational culture at its administrative and operating daily. In this context, it performed study of multiple case in ten companies of that sector, with the aim of analyzing the organizational culture and expose their influence on small restaurants management. The main results of the survey, it was found that the managers surveyed have a conservative way to manage the business itself, centralizing and concentrating various functions, hindering the process of business decision making. There was still great ignorance index on the company itself, highlighting the lack of management training and planning. In addition, there was the absence of a training program and development of human resources, non-application of

** Contato principal para correspondência

technology in the rationalization and control of production processes, and the absence of a relationship plan with the market.

Keywords: Organizational Culture. Management. Restaurants. Family Business.

INTRODUÇÃO

A empresa de pequeno porte do segmento de alimentação, como qualquer outro tipo de empresa, apresenta cultura organizacional que, segundo Maricato (2009), abrange o sistema de valores existente na empresa, que influi nas relações pessoais, marketing, atendimentos, sistemas administrativos, controles, produção, dentre outros. Valores importantes e cruciais, que exigem a adoção de práticas de gestão adequadas, que possam contribuir para a concepção das estratégias de diferenciação e competitividade. Ao mesmo tempo, as organizações devem adotar práticas alinhadas com o objetivo econômico, que está condicionado, segundo Braga (2010), à produção com qualidade e com custos reduzidos, o que exige um conhecimento mais apurado do negócio.

O mercado dos restaurantes de pequeno porte tem como característica a baixa capacitação dos seus empreendedores na experiência de gestão. Geralmente são empresas familiares que iniciaram o negócio com recursos escassos e, por falta de investimento, sucumbem à depreciação estrutural e à baixa manutenção da qualidade nos produtos e serviços, contribuindo para a perda de desempenho e produtividade. Distorções na cultura organizacional geram problemas de firmeza de propósito, que impactam no clima da empresa.

Na medida em que a empresa mostra, constantemente, suas imperfeições, todo o meio ambiente também sofre estas consequências. Se o gestor recrutar seus colaboradores sem critérios, simular que promove treinamento, remunerar mal, sonegar imposto e não investir na infraestrutura adequada, o resultado é a geração de um clima altamente perigoso e nada empreendedor, que pode disseminar conflitos. Isso, no que diz respeito às pessoas, anula qualquer tipo de motivação e retenção na organização. Funcionando como um sistema, esta empresa não tem atitude de boas práticas de gestão, com funcionários, clientes e fornecedores, fechando um ciclo que traz impacto direto na qualidade e, por consequência, no desempenho e sustentabilidade do negócio.

A partir de um estudo conduzido entre dez restaurantes similares, na região metropolitana de Porto Alegre, este artigo pretende analisar o fenômeno chamado “cultura organizacional” e expor a sua influência sobre a gestão dos restaurantes de pequeno porte. Para tanto, foram definidos, como objetivos específicos: (a) examinar o comportamento

organizacional, as práticas de gestão e a capacidade empreendedora dos gestores; (b) revelar possíveis características culturais, podendo, assim, sugerir mudanças que possam ser aplicadas no desenvolvimento de melhores processos.

O estudo foi conduzido através da pesquisa de campo, realizada com empresários e colaboradores de dez restaurantes familiares na região metropolitana de Porto Alegre, por meio de um questionário com perguntas fechadas, utilizando a escala de Likert de cinco pontos. O período de coleta de dados ocorreu de janeiro a julho de 2013. As empresas selecionadas para o estudo caracterizam-se pela gestão familiar, de pequeno e médio porte. Baseado no questionário foi registrado o nível de concordância em declarações dadas sobre as práticas de gestão e comportamento, definindo como a empresa se enquadrava dentro de cada afirmação.

O artigo inicia com a fundamentação teórica, explicitando as características estruturantes do mercado de serviços de alimentação e especificidades de sua gestão, com ênfase aos estabelecimentos de pequeno porte e familiares. Na sequência é abordada a temática relacionada ao desafio de gestão de pessoas, destacando a complexidade decorrente de cultura organizacional e sua influência sobre a forma de pensar e agir de pessoas que compartilham o mesmo ambiente organizacional. Logo após é apresentada a metodologia, empregada no processo de pesquisa e que facultou a evidenciação de dados, que são analisados, à luz de autores revisados, no capítulo de resultados. Considerações finais e referências finalizam o presente trabalho.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

Para atingir os objetivos propostos, fez-se necessário, primeiramente, realizar uma revisão bibliográfica, no que tange à restaurantes e gestão estratégica de pessoas.

2.1 RESTAURANTES

Os restaurantes, como a grande maioria dos empreendimentos no Brasil, geralmente começam como empresas familiares e são influenciados por vários fatores inerentes a essa estrutura, surgindo, quase que de forma exclusiva, do desenvolvimento familiar e da somatória das características individuais dos membros da família. Essas qualidades que afloram são socializadas e aceitas pelos demais, como a habilidade de preparar algum prato específico, o conhecimento obtido por intermédio da universidade ou, até mesmo, o fato de alguém ter se graduado em gastronomia, que pode levar toda a família a vivenciar esta experiência (MARTINELLI, 2011).

Segundo Venturi (2010), um dos grandes problemas de estabelecimentos familiares é que, na maioria dos casos, os demais membros da família também se sentem “donos” do empreendimento, ou seja, consomem e não se sentem obrigados a pagar a conta. A questão central é que, muitas vezes, essas dificuldades impedem o crescimento do estabelecimento, pois, na outra ponta, existe um mercado ávido pelo consumo, buscando qualidade, rapidez, eficiência, inovação e serviço adequado à proposta do empreendimento. Por outro lado, as empresas familiares são importantes para o desenvolvimento social, pois são mais flexíveis e se adaptam às contingências do mercado. Contudo, carecem de cuidados disciplinares na hora de se posicionar como empresas, para não permitir que as relações familiares interfiram no andamento do negócio.

O desafio atual é capacitar os gestores das empresas familiares dentro da metodologia gerencial, flexibilizando o modelo mental, garantindo a essas empresas atingir a sustentabilidade ideal, sem comprometer a sua essência de valores. Vale destacar que estas empresas possuem, na sua origem, diversos pontos fortes e muitos pontos a melhorar. Frezza, Freitas, Gehlen e Mafaldo (2005) avaliam, como ponto forte, a longa experiência do proprietário da empresa na atividade que desenvolve. Como ponto a melhorar, ressalta a administração dos atritos diários, ocasionados pela necessidade constante de decisão entre a prioridade do negócio e a prioridade da família. De qualquer forma, a linha que divide estes dois mundos é muito tênue, sendo extremamente difícil saber onde termina um e começa o outro. Um exemplo clássico disto é o ato de confundir o fluxo de caixa da empresa com o próprio bolso.

Os restaurantes atuais já nascem com a pressão da competitividade. O negócio combina, ao mesmo tempo, produção, comércio e serviço, e esta combinação aumenta a complexidade da operação, exigindo estratégias e processos produtivos eficientes. Veloso e Trevisan (2005) destacam que, para garantir competitividade no terceiro milênio, o maior desafio das empresas é o cultivo de um ambiente organizacional mais profissionalizado. Portanto, a gestão profissional tornou-se uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações, para fazer frente aos desafios apresentados por uma rede de mudanças ambientais, políticas, econômicas e tecnológicas.

Para Macedo (2012), sem produtividade ou sem a eficiência do processo produtivo, dificilmente uma empresa será bem sucedida ou, sequer, sobreviverá no mercado em que atua. O conceito de produtividade vai além dos aspectos restritos ao processo de produção, pois “a geração de valor também depende, fundamentalmente, das demais etapas do processo

produtivo: a compra de bens e serviços intermediários e a venda dos bens e serviços que a empresa produz”. A eficiência na produção é condição necessária, mas não suficiente, do processo produtivo da empresa (MACEDO, 2012, p.113).

Neste sentido, é necessário criar instrumentos capazes de avaliar o aspecto global de produtividade, seguindo muito além da produção. Isso significa praticar, com racionalidade, as diversas questões da gestão empresarial, desde a compra, a relação objetiva com fornecedores, até a venda, com estratégias continuadas na geração de valor e na relação de proximidade com clientes, sem esquecer o posicionamento objetivo da empresa, em relação ao próprio mercado.

Independente da linha de atuação de cada empreendimento, alguns fatores definem o desempenho geral do negócio, principalmente a determinação de um conceito para o estabelecimento, baseado no perfil do cliente, na localização, nos serviços oferecidos, no horário de atendimento, na estrutura e no *layout*. É comum ouvir o desejo de alguém que planeja montar um bar ou restaurante, porque esse parece ser um dos ramos do comércio onde há menos segredos. Entretanto, não dispensa técnicas administrativas e rigor nos controles.

De acordo com Slack et al. (2011) o rigor no controle da qualidade dentro da operação, reduz custo e aumenta a confiabilidade. O bom desempenho de qualidade em uma operação não apenas leva à insatisfação dos consumidores externos. Também torna mais fácil a vida das pessoas envolvidas na operação. Satisfazer os clientes internos pode ser tão importante quanto satisfazer os consumidores externos.

Outro ponto importante e necessário para o gestor compreender e procurar desenvolver é a motivação dos colaboradores. O gestor precisa criar um ambiente interno propício ao crescimento dos funcionários, eliminando conflitos, zelando pela unidade, compreensão e trabalho em equipe. É importante levar em consideração que políticas motivacionais ou de benefícios podem não surtir o efeito desejado, pois as pessoas, no decorrer de suas vidas, apresentam carências diferentes, que vão desde o atendimento das necessidades básicas, até a realização pessoal e profissional.

Geralmente, neste tipo de empresas, as decisões estão concentradas nas mãos do gestor principal ou proprietário (MINTZBERG, 2009). A centralização pode ser vantajosa, quando se quer garantir que a operação siga a estratégia definida pela liderança, favorecendo algum tipo de flexibilidade ou adaptação, já que a pessoa vai decidir sozinha sobre o destino da própria empresa. Entretanto, a principal liderança pode ficar atrapalhada com os problemas da operação e não ter tempo e visão estratégica para solucioná-los.

Ressalta-se a importância da organização das atividades gerenciais das empresas do setor de restaurantes, sobretudo nas de pequeno porte, onde é comum a sobreposição de funções, esgotando a disponibilidade do gestor (VENTURI, 2010). As dificuldades no ramo são tantas, que o empresário ou gestor se perde em resolvê-las, dispondo de tempo somente para pensar nas questões de curto prazo.

Segundo Lôbo (2009), planejamento, administração e controle devem caminhar juntos, para conceituar uma administração eficaz. Esta finalidade está ligada ao objetivo, a que se propõe o empreendedor, de apresentar ao público, um restaurante que possua conceitos próprios de controle de qualidade. Este é o ponto mais difícil, que exige alto grau de profissionalização. Deve ficar claro, que o êxito de um restaurante não será obtido, simplesmente, porque tem razoável aporte de capital, está localizado em um ponto comercial da moda ou possui boas instalações. A gestão do restaurante deve ser conduzida com objetivos bem definidos, pois surgem muitos imprevistos e detalhes que interferem na sua configuração.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O mercado de trabalho é constituído pelas ofertas de emprego e pelo conjunto de pessoas aptas ao trabalho, em determinado lugar e época, ou seja, a demanda pelas posições no mercado. No entanto, nem sempre a demanda, ou seja, a oferta de recursos humanos, no mercado, supera a oferta de vagas ou de posições nas organizações. É essa a situação que se verifica atualmente, ou seja, é possível constatar que a procura por profissionais, nas mais diversas funções e setores econômicos, é muito maior que a oferta. Um exemplo desse fato, é percebido na dificuldade, das empresas de alimentação, em recrutar e selecionar novos funcionários (SCHULER, 2012).

Os impactos são maiores nas empresas de pequeno porte, que não tem estratégias de gestão de pessoas, que prevejam ações de médio e longo prazo, adotando um posicionamento objetivo para seleção, treinamento e remuneração dos seus colaboradores. Além de enfrentar os próprios limites do mercado, com baixa oferta de mão de obra disponível, aqueles que são recrutados apresentam pouca escolaridade, vocação para o trabalho e capacitação técnica. Isso exige, das empresas, investimento em treinamento e política progressiva de remuneração, para permitir a estes indivíduos a satisfação das suas necessidades e, como resultado, a retenção nas empresas (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

As empresas de pequeno porte, que pretendem alcançar e manter a competitividade, vão, necessariamente, ter que entender o seu momento histórico. Devem definir e registrar

suas normas internas, crenças e valores, de forma que todo o ambiente corporativo faça a leitura desejada pela organização e, por consequência, desenvolva o clima organizacional, que vai impulsionar as estratégias e processos de inovação. Também é necessário entender os processos de inclusão das pessoas, motivando estes profissionais no sentido do conhecimento, capacitação, desenvolvimento das habilidades, estimulando alianças multifuncionais, com ousadia e “agressividade”, tornando o processo de mudança e inovação uma prática sistêmica e infinita (VILAS BOAS; ANDRADE, 2009).

Apesar da importância e da necessidade de pesquisas sobre as pequenas e médias empresas, boa parte das teorias administrativas e dos modelos de mudança organizacionais são derivados de pesquisas realizadas em empresas de grande porte. Isso, quando não abordam pesquisas compartilhadas de outros países, com a pretensão de fazer uma transferência de tecnologia, sem considerar as características culturais específicas do Brasil. Os resultados de pesquisas como estas auxiliam a compreensão dos traços culturais das pequenas e médias empresas (MOTTA; CALDAS, 1997; DIAS, 2007).

Conhecer o conjunto de valores e entendimentos que os integrantes de uma organização têm em comum, é muito relevante, quando pretende-se diagnosticar o funcionamento de uma empresa. Sejam quais forem esses valores, estarão presentes nas definições da cultura organizacional dessa empresa, compartilhando conceitos comuns. Vale destacar, particularmente, a importância dos valores e crenças e seu efeito sobre o comportamento dos seus integrantes de liderança. Este é um fator importante, que pode influenciar, diretamente, no comportamento de funcionários, clientes e fornecedores (PLYMIRE, 1993; DIAS, 2007).

Uma cultura organizacional bem definida e coerente com seus valores, pode contribuir, substancialmente, para o êxito a longo prazo, ao guiar o comportamento e dar significado às atividades. As organizações que obtêm sucesso apresentam uma cultura organizacional consistente, atraindo, mantendo e recuperando os indivíduos que desempenham papéis essenciais e cumprem com as metas e objetivos estabelecidos pela empresa. Não é difícil encontrar empresas que pensam somente no curto prazo e, no setor de alimentação, a história não é diferente. Muitas empresas familiares carregam a cultura e o conservadorismo das primeiras gerações, não aceitam facilmente os processos de mudança, dificultando a implantação de qualquer estratégia (MACÊDO, 2002).

Segundo Schein (1988) e Freitas (2007), em determinadas empresas, a cultura organizacional se desenvolve organicamente e é transmitida, diretamente, pela personalidade e hábitos da liderança maior, ou seja, do proprietário para os funcionários da organização.

Esse é o caso da gigante da informática, a Microsoft, que começou o empreendimento com a pretensão de ser a melhor. Enquanto crescia, até se tornar uma organização de 14 bilhões de dólares, ela não perdeu a cultura empreendedora e ambiciosa perpetuada pelo fundador Bill Gates. A cultura ultracompetitiva da Microsoft é a chave de seu sucesso e de seu criticado domínio do setor de informática.

No setor da alimentação, a cultura organizacional também molda a forma de pensar e agir de pessoas que trabalham dentro do ambiente organizacional. O comportamento do gestor, frente às estratégias da operação, acaba, muitas vezes, por definir o comportamento dos demais integrantes do restaurante. Mintzberg (2009) conceitua este gestor como a cúpula estratégica da empresa, representando os responsáveis pelas decisões mais importantes, resolvendo os conflitos, fazendo planejamento, prestando assessoria, monitorando o desempenho, motivando e remunerando os funcionários.

Percebe-se que as empresas de pequeno porte, no setor de alimentação, têm dificuldade de manter um bom ambiente interno de trabalho. Muitas vezes, isso acontece nas empresas familiares, que contam, exclusivamente, com a força de trabalho dos membros da família ou, quando muito, com poucos integrantes externos, dividindo tarefas sem muita organização, faltando firmeza de propósito nas diretrizes administrativas e operacionais da empresa. Existem exemplos de empresas familiares bem confusas nos seus processos administrativos, compartilhando o ambiente familiar com o empresarial no mesmo endereço ou, até, incluindo a própria moradia da família (GRAÇA, 1999).

Castilho (2011) afirma que além das ações específicas de motivação, algumas atitudes que devem fazer parte da rotina são importantes para que a equipe esteja sempre bem disposta. O clima no ambiente de trabalho é levado em conta pelos profissionais e influi diretamente no psicológico e na força de vontade. As pesadas cargas horárias e o alto grau de responsabilidade, muitas vezes, fazem com que os membros da equipe percam o interesse e o ânimo. Toda a energia, seja ela positiva ou negativa, acaba sendo transferida para o cliente. Sendo assim, manter um ambiente interno equilibrado e equipes motivadas, eleva a autoestima de todos, influenciando diretamente nos resultados do negócio.

3. METODOLOGIA

O artigo foi desenvolvido a partir da abordagem de pesquisa do tipo quantitativa e descritiva. De acordo com Prodanov e Freitas (2009), a primeira considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e

analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas de estatísticas. A descritiva trata da pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou a análise das características de fatos ou fenômenos.

O levantamento dos dados e a investigação dos fenômenos presentes nas empresas no setor de alimentação foram conduzidos através da pesquisa de campo, realizada com empresários e colaboradores de dez restaurantes familiares, visitados na região metropolitana de Porto Alegre, entre o período de janeiro a julho de 2013. O critério adotado para a seleção das empresas utilizou restaurantes pequenos e médios com característica de negócio familiar. Baseando-se em um questionário, construído na escala de Likert de cinco pontos, foi registrado o nível de concordância em declarações dadas sobre as práticas de gestão e comportamento, definindo como a empresa se enquadrava dentro de cada afirmação.

Para a coleta das informações, foi utilizado o modelo de questionário sugerido pelo livro “Diagnóstico Organizacional para Qualidade e Produtividade” (FERREIRA, 1998), que seleciona práticas de comportamento organizacional, relacionados à organização, recursos humanos, qualidade, normalização e documentação, relacionamento com clientes e colaboradores. O referido questionário pode ser verificado no Apêndice A.

Uma vez utilizada a escala de Likert de cinco pontos, as respostas foram codificadas por nível de concordância, estabelecendo a seguinte legenda: (1) concordo totalmente, (2) concordo, (3) nem concordo nem discordo, (4) discordo e (5) discordo totalmente. As respostas obtidas foram tabuladas em planilhas *Excel* e analisadas por meio de estatística descritiva e univariada, optando-se pela utilização de uma das medidas de tendência central, a moda.

De acordo com Crespo (2010, p. 83), “denominamos moda, o valor que ocorre com maior frequência em uma série de valores”. Os autores Levine, Stephan, Krehbiel e Berenson (2005) esclarecem que, diferentemente da média aritmética, a moda não é afetada pela ocorrência de quaisquer valores extremos. A moda é utilizada somente para fins descritivos, uma vez que ela é mais variável de amostra para amostra do que outras medidas de tendência central.

A observação “*in loco*” do comportamento e das rotinas realizadas por cada estabelecimento entrevistado, contribuiu na percepção operacional e na avaliação dos resultados obtidos nos questionários, possibilitando aos pesquisadores capturar o ponto de vista dos entrevistados em relação a temática abordada, possibilitando a descoberta de facetas e problemáticas do cotidiano de cada empresa.

De forma complementar, seguindo a recomendação dos autores Yin (2001); Lakatos e Marconi (2007) procedeu-se à triangulação de dados, pois como o pesquisador enfrenta uma situação com múltiplas variáveis, ele deve se basear “em várias fontes de evidências, com dados que precisam convergir, facultando a análise de dados” (YIN, 2001, p. 33). Desta forma, a triangulação de dados é utilizada para potencializar a validade da pesquisa, tornando-a mais convincente por estar baseada no emprego de fontes múltiplas de dados (YIN, 2001).

4. ANÁLISE DE DADOS

A área de gestão de pessoas representa um desafio relevante, por lidar com pessoas, que possuem, cada uma sua forma de perceber, interpretar, analisar e agir, individual e específica, visando, em primeiro lugar, o atendimento de suas próprias necessidades e interesses. Como o trabalho organizacional implica a combinação de esforços de todos os indivíduos, para atingir os objetivos que são da coletividade, a gestão de pessoas está sujeita a variáveis de natureza subjetiva e complexa. No entanto, o que se verifica, notadamente nas empresas de pequeno porte e familiares, é uma certa despreocupação com a temática em questão, como ocorreu, também, nas empresas analisadas neste trabalho.

Na tabela 1, pode-se observar várias questões relacionadas com os recursos humanos. As empresas respondentes admitem não adotar estratégias específicas de gestão de pessoas. A maioria delas, não tem a cultura de investir no desenvolvimento das pessoas. Na visão das empresas, os colaboradores conhecem e aceitam as políticas oferecidas. Os benefícios disponíveis se limitam aos obrigatórios, pela exigência da lei trabalhista e nenhum outro benefício, que justificaria algum investimento suplementar, foi observado. A maioria remunera com o piso salarial, acrescido dos benefícios obrigatórios, como vale transporte e encargos sociais. A obrigação do vale refeição é suprida pelo próprio local de trabalho.

No entanto, é possível constatar que os colaboradores, na sua maioria, percebem a inexistência de uma estrutura de recursos humanos responsável pelo desenvolvimento de competências da equipe interna, o que pode contribuir para o baixo nível de comprometimento de pessoas com os objetivos organizacionais, conforme destacaram diversos autores revisados (GRAÇA, 1999; DIAS, 2007), bem como pelo alto índice de rotatividade, identificado a partir da pesquisa nas empresas estudadas. Apesar disso é possível evidenciar o conhecimento dos colaboradores (ao menos da maioria deles – moda) da política de recursos humanos praticada pelas organizações pesquisadas, o que, de certa forma,

corroborar o teor do discurso dos gestores quanto ao conhecimento e aceite, tácito, das condições de trabalho.

O mesmo se constata no tocante aos benefícios oferecidos, onde apenas o vale transporte figura como o mais recorrente, entre as empresas analisadas. O fato que surpreendeu os pesquisadores refere-se à inexistência de oferta de alimentação e cesta básica, aos colaboradores, visto que ambos benefícios tem por base os insumos utilizados pelas empresas onde eles exercem sua atividade profissional. Considerando reduzido nível de remuneração, praticado no referido segmento econômico, é possível interpretar a atitude dos gestores, como de risco, ou incentivo aos desvios e altos volumes de perdas e geração de resíduos, retratada por autores como Braga (2010) e Castilho (2011).

A dimensão de orientação fornecida aos colaboradores pelas empresas, também evidenciou aspectos que merecem uma análise mais detida, com destaque, inicial, para o fornecimento de informações para a realização de atividades operacionais, onde maioria dos respondentes percebeu a falha no referido processo, o que pode colocar em risco o resultado da operação, em termos de qualidade (BRAGA, 2010, CASTILHO, 2011). Este aspecto se torna mais preocupante, quando analisado sob a perspectiva do segmento – preparo de alimentação, configurando a questão de saúde pública, bem como a segurança e medicina de trabalho, visto que grande parte dos equipamentos utilizados na atividade, oferecem riscos graves para quem os opera (MARICATO, 2009).

O desconhecimento da maioria dos respondentes, dos manuais de procedimentos, apenas corrobora e confirma a resposta à questão anterior, exigindo dos gestores ações corretivas na instrução aos colaboradores, no desempenho de suas funções. Os resultados da pesquisa evidenciam a preocupação da organização em compartilhar os objetivos da empresa, bem como da qualidade de produtos e serviços, tornando-se esta divulgação efetiva. A efetividade também se verifica no processo de estabelecimento de relacionamento entre a liderança e os colaboradores e estímulo à motivação de colaboradores, bem como a confiança dos mesmos em seus líderes.

Na visão de Vilas Boas e Andrade (2009), se a gestão de pessoas for vista, apenas, como um custo ou um investimento sem retorno certo, as demais áreas assumirão a gestão de pessoas de forma descentralizada, livre e participativa, pois isso já faz parte de algumas atividades, tais como, seleção, treinamento, capacitação e aconselhamento, em muitas empresas.

Legenda de respostas: (1) concordo totalmente (2) concordo (3) nem concordo nem discordo (4) discordo (5) discordo totalmente						
Benefícios Oferecidos pelas Empresas						
A empresa possui subsistema de serviço social.	0	0	1	9	0	4
A empresa possui subsistema de medicina ocupacional.	1	0	0	9	0	4
A empresa possui subsistema de segurança do trabalho.	1	0	2	7	0	4
A empresa possui subsistema de relações sindicais.	0	1	1	7	1	4
A empresa oferece assistência médica.	0	2	0	7	1	4
A empresa oferece alimentação	1	0	0	9	0	4
A empresa oferece seguro de vida em grupo.	0	0	0	9	1	4
A empresa oferece vale transporte	1	8	1	0	0	2
A empresa oferece cesta básica.	0	1	0	8	1	4
A empresa oferece participação nos resultados	0	2	0	8	0	4
Escolaridade Média						
A maior parte dos funcionários possui 1º grau completo	0	5	1	2	2	2
A maior parte dos funcionários possui 1º grau incompleto	1	0	0	8	1	4
A maior parte dos funcionários possui 2º grau completo	1	2	1	6	0	4
A maior parte dos funcionários possui 2º grau incompleto	0	0	0	9	1	4
Retenção de Mão-de-obra						
Existe muita rotatividade nos funcionários da empresa.	1	4	2	3	0	2
Visão dos empregados						
Orientação						
A empresa te oferece todas as informações para executar suas tarefas.	1	4	1	4	0	4
Você conhece os objetivos da sua empresa.	1	3	3	3	0	2
Você conhece os manuais de procedimento da empresa.	1	1	0	8	0	4
Você sente a empresa preocupada com a qualidade dos produtos e serviços.	1	8	1	0	0	2
Treinamento						
A empresa oferece treinamento com frequência.	0	3	3	4	0	4
Você recebeu treinamento sobre o código de defesa do consumidor.	0	0	1	9	0	4
Motivação						
Existe um bom relacionamento entre as lideranças e demais funcionários.	1	6	3	0	0	2
Você sente confiança na sua liderança imediata.	1	6	3	0	0	2
Você se sente motivado em trabalhar na empresa.	1	7	1	0	1	2
Existe oportunidade de promoção na empresa.	1	2	4	3	0	3
A empresa tem programa de participação nos lucros.	1	1	0	8	0	4
Os benefícios da empresa atendem suas necessidades básicas.	0	7	3	0	0	2
O salário está de acordo com o mercado.	0	8	1	1	0	2

Tabela 1: Recursos Humanos

Legenda de respostas: (1) concordo totalmente (2) concordo (3) nem concordo nem discordo (4) discordo (5) discordo totalmente						
RECURSOS HUMANOS						Grade de respostas
						1 2 3 4 5 MODA
Gestão de Pessoas						
A empresa dispõe estrutura de Recursos Humanos.	0	0	1	8	1	4
A empresa possui subsistema de recrutamento e seleção.	0	2	3	5	0	4
A empresa possui subsistema de treinamento e desenvolvimento.	0	2	2	6	0	4
A empresa possui subsistema de plano de carreira/cargos e salários.	1	1	2	6	0	4
Os empregados conhecem a política de RH da empresa.	0	4	1	4	1	2
A empresa tem programa de avaliação de desempenho dos funcionários.	0	1	0	8	1	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

Por essa razão, essa área deve funcionar como um elemento que esclarece os valores e princípios da empresa e cria uma nova cultura de comprometimento e motivação. Uma empresa só muda a partir da atitude e do comportamento das pessoas. As organizações que estão fazendo a diferença e alcançando os melhores resultados, são justamente aquelas que implantaram planos e políticas de gestão de competências, onde a capacitação dos seus colaboradores atinge todo o quadro funcional (VELOSO; TREVIZAN, 2005).

A conduta conservadora, observada entre as empresas, sugere o desconhecimento de práticas adequadas na orientação dos seus funcionários, perdendo a oportunidade de motivar e reter as pessoas, além de desenvolver, dentro do ambiente de trabalho, a fixação dos reais princípios e valores da empresa.

A rotatividade de mão-de-obra e a baixa escolaridade dos funcionários são características marcantes nos lugares visitados. Contudo, não foram observadas práticas formais de planejamento estratégico de pessoas, tais como: política de recrutamento e seleção, plano de cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, plano de benefícios por meritocracia, incluindo o incentivo ao incremento da escolaridade, para melhorar o nível cultural dos contratados.

As empresas mostraram que têm consciência da necessidade da capacitação dos recursos humanos, mas não manifestaram a mesma disposição em relação ao investimento no treinamento e educação dos seus funcionários, assim como políticas de benefícios. Mantém-se basicamente, as exigências legais trabalhistas. Esse é um comportamento uniforme, entre a maioria.

A falta de treinamento e orientação sobre os procedimentos operacionais é percebida pelos funcionários. A maioria dos colaboradores declara estar motivada para trabalhar na empresa, mas mostram-se indiferentes quanto à busca de oportunidade de crescimento profissional. Não foi observado, especificamente, o impacto sobre o grau de motivação, porém, a baixa retenção dos funcionários denuncia que há problemas subjacentes.

Outro ponto importante, que emergiu a partir da análise dos questionários, refere-se aos conflitos internos, representando uma característica cultural predominante nas empresas pesquisadas. Frezza, Freitas, Gehlen e Mafaldo (2005) citam que a administração dos atritos diários, ocasionados em empresas familiares, na sua maioria, ocorre com base no processo decisório que oscila entre as prioridades do negócio e as prioridades da família.

Outra questão, resultante das variáveis de comportamento que definem a cultura organizacional das empresas visitadas, foi o clima organizacional impregnado de “vícios” nas rotinas do trabalho em equipe. Castilho (2011) considera que o clima interno influencia o comportamento de todos os indivíduos que compartilham o ambiente organizacional. Em muitos estabelecimentos percebeu-se certa indiferença nos procedimentos de atendimento.

Este comportamento sugere a falta de comprometimento com o lugar. Pode-se verificar, na tabela 1, que alguns itens, de grande importância para a motivação dos funcionários, não estão sendo contemplados, como, por exemplo: maior frequência nos treinamentos, acompanhamento do desempenho dos funcionários, participação nos resultados da empresa, etc. Isso está ligado, diretamente, com a expectativa das pessoas quanto à valorização como ser humano e como profissional (MOTTA; CALDAS, 1997). À medida que a empresa apresenta uma cultura organizacional, com mecanismos formais de práticas motivacionais, o processo de mudança pode apresentar resultados positivos (SCHEIN, 1988; FREITAS, 2007).

A tabela 2 apresenta-se as impressões dos empreendedores respondentes sobre o comportamento organizacional. Neste caso, foi observado que as lideranças, de um modo geral, têm baixa capacitação em planejamento, embora tenham se auto avaliado com capacidade administrativa. Também avaliaram positivamente o processo de comunicação interno e a disposição das pessoas em cooperar entre si, nas diferentes áreas do restaurante. Entretanto, não ficou clara a qualidade desta comunicação. A falta de mecanismos formais de comunicação prejudica o registro e o histórico das informações internas.

Os líderes, na maioria das vezes os proprietários dos restaurantes, estão envolvidos nas rotinas diárias da operação, inspecionando e coordenando o trabalho o tempo todo. Percebeu-se certa fragilidade nesta prática, porque os próprios donos se ressentem da falta de objetividade da qualidade em cada etapa do processo, gerando, constantemente, insegurança na tomada de decisão diante de um problema pontual. “O tempo é curto”, ponderam muitos dos respondentes.

Mintzberg (2009) menciona as desvantagens da concentração das tarefas pelo gestor, nas pequenas empresas, sobretudo a desvantagem de sufocar a capacidade administrativa do gestor pelo acúmulo de funções. Venturi (2010) confirma que o gestor de restaurantes acumula tarefas primárias e secundárias, esgotando o tempo disponível. Portanto, observa-se que as desvantagens aparecem na ausência do planejamento estratégico e na velocidade da tomada de decisão nos restaurantes visitados. Foi observado que somente uma empresa, dos dez restaurantes visitados, tem organizado seu tempo na prática de gestão e planejamento.

Tabela 1: Comportamento Organizacional

Tabela de respostas e avaliação estatística - Medida de tendência central a moda						
Legenda de respostas: (1) concordo totalmente (2) concordo (3) nem concordo nem discordo (4) discordo (5) discordo totalmente						
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	Grade de respostas					MODA
	1	2	3	4	5	
Gestão Administrativa						
A empresa tem uma política organizacional definida.	0	3	1	6	0	4
Os cargos de liderança têm demonstrado capacidade administrativa	0	4	2	3	1	2
A empresa possui um organograma atualizado.	0	2	0	8	0	4
A tomada de decisão na empresa acontece de forma rápida.	0	2	7	1	0	3
A comunicação é transmitida de forma rápida na empresa.	0	5	3	2	0	2
As relações internas das pessoas funcionam sem conflitos.	0	1	5	3	1	3
Existe cooperação entre as áreas dentro da empresa.	0	6	2	2	0	2
Planejamento Estratégico						
O planejamento da empresa, na elaboração, é realizado de forma integrada.	0	2	3	4	1	4
O planejamento estratégico é feito para curto prazo.	0	4	0	6	0	4
O planejamento estratégico é feito para médio prazo.	0	1	2	7	0	4
O planejamento estratégico é feito para longo prazo	0	2	1	7	0	4
A empresa já está automatizada / informatizada.	0	1	4	5	0	4
Existe preocupação no sentido de informatizar a empresa.	1	5	2	2	0	2
Existe um programa de capacitação de RH em nível de treinamento e desenvolvimento para todos os cargos/funções na organização de forma sistemática.	0	1	2	6	1	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

A capacidade de racionalização e de aprendizagem das empresas é prejudicada pela falta de registro das informações, sejam essas internas ou externas. As empresas acabam se desconhecendo e ao próprio meio ambiente onde operam. Como não existe a cultura de coletar, armazenar e processar dados, de cada recurso ou área de produção e serviço, não tem disponíveis os indicadores de eficiência interna, pois não existem mecanismos para isso.

Segundo Lôbo (2009), planejamento, administração e controle devem caminhar juntos, para conceituar e proteger uma administração eficaz. Foi observado, também, que o investimento em tecnologia da informação, quando ocorre, é aplicado com minimamente, limitando-se à comunicação cotidiana, sem o propósito efetivo de controle. Portanto, sem as informações e o histórico sobre a operação da empresa, empreendedores e lideranças administram “às cegas”.

Neste caso, Veloso e Trevisan (2005) destacam que o maior desafio das empresas é o cultivo de um ambiente organizacional mais profissionalizado. Diferenciar-se da concorrência passou ser um ato de sobrevivência e a gestão profissional é o instrumento mais utilizado pelas organizações, para fazer frente aos desafios apresentados por uma rede de mudanças ambientais, políticas, econômicas e tecnológicas.

A tabela 3 revela aspectos sobre a política de qualidade nas empresas e o conhecimento desta pelos funcionários. Entretanto, ficou confirmado na pesquisa que somente algumas das práticas organizacionais adotadas e operacionalizadas, são percebidas como práticas que visam consolidar o processo de qualidade total. Segundo Slack et al. (2011) qualidade significa a consistente conformidade com as expectativas dos consumidores. O panorama encontrado nas empresas visitadas não cultiva o ambiente organizacional profissionalizado, com controles formais de qualidade. O contraste com a concorrência é muito pequeno e pouco significativo, ou seja, existem alguns pontos comuns entre os entrevistados, que denunciam certo comportamento padrão. É feita uma inspeção no recebimento da matéria prima e outra no produto final, contudo, não existe controle de qualidade nas fases intermediárias dos produtos e serviços.

A maioria das empresas pesquisadas evidenciou a cultura da informalidade fiscal, ou seja, apresentam o deslize gerencial (ou intenção) que resulta na sonegação de informações, desde o processo de compra das matérias-primas até a venda dos produtos e serviços.

Dos dez restaurantes comerciais visitados apenas um tem práticas formais de controle fiscal. Esse dado expõe que a grande maioria não tem um sistema de custeio, que depende de informações confiáveis, que derivam de registros contábeis. Vale destacar que a falta de conhecimento dos custos pode abalar financeiramente a empresa, como foi o caso de várias das empresas estudadas, que confessaram a dificuldade de controlar o fluxo de caixa. Foi observado que, normalmente, o proprietário, além de concentrar o *stress* do dia a dia da operação, também centraliza a tarefa de caixa, como forma de controlar os recebíveis, na tentativa de diminuir os riscos de desvios.

Entretanto, a informalidade se estende por vários aspectos de controle e organização. Segundo Mintzberg (2009), as empresas formalizam o comportamento gerencial para reduzir a sua variabilidade, assegurando a consistência da mecanização que leva a uma produção eficiente. Este conjunto de práticas informais aumenta o envolvimento dos gestores, não permitindo racionalizar o uso do tempo e, mais uma vez, por consequência, obriga a presença física do proprietário, ou liderança próxima a ele, concentrando funções para conduzir a operação.

Tabela 2: Controle da Qualidade

Tabela de respostas e avaliação estatística - Medida de tendência central a moda						
Legenda de respostas: (1) concordo totalmente (2) concordo (3) nem concordo nem discordo (4) discordo (5) discordo totalmente						
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	Grade de respostas					MODA
	1	2	3	4	5	
Qualidade						
Existe realmente uma política de qualidade na empresa.	0	6	3	1	0	2
Todos os colaboradores conhecem de fato a política de qualidade.	0	5	3	3	0	2
A empresa tem instrumento confiável de medir produtividade.	0	0	1	9	0	4
A empresa pratica controle total de qualidade.	0	2	4	4	0	4
A empresa pratica a filosofia de zero defeito.	0	1	2	7	0	4
A empresa tem qualidade assegurada pelo fornecedor.	0	7	2	1	0	2
A empresa pratica o sistema 5'S	0	0	2	8	0	4
Controles						
Há controle de recebimento de matéria prima na empresa.	1	7	2	0	0	2
O controle de qualidade é feito no produto final.	1	6	2	1	0	2
Existe estrutura de controle de custo.	1	1	0	8	0	4
O sistema de controle é informatizado.	1	0	0	9	0	4
A empresa tem planos organizados para as tarefas de inspeção da qualidade.	1	1	2	6	0	4
A contabilidade é formal e informatizada.	1	0	0	9	0	4
Normalização e Documentação						
A empresa tem normas de produção atualizadas.	1	0	0	9	0	4
O código de defesa do consumidor está implantado na empresa.	0	2	5	3	0	3
Existe programa específico de treinamento para o uso das normas	1	0	2	7	0	4
Os consumidores têm participação na atualização dos padrões.	1	5	3	1	0	2
Todos os procedimentos de produção estão registrados.	1	0	0	9	0	4

Fonte: Elaborado pelos autores.

Procedimentos simples de controle, como normas de produção, filosofia de defeito zero, custo, etc. são renegados e desprezados. Estas atitudes foram observadas, primeiro, entre as lideranças e proprietários, seguidos, obviamente, pelos funcionários induzidos pelo mau exemplo.

Notou-se a preocupação com a qualidade dos fornecedores de matéria-prima e os gestores dos restaurantes entrevistados confirmaram que os fornecedores asseguram a qualidade dos produtos. Entretanto, observou-se alto índice de desperdício, que ameaça o desempenho da maioria dos restaurantes. Devido à baixa capacitação técnica dos profissionais e o reduzido investimento em tecnologias modernas de produção, mesmo com produtos certificados, a qualidade do preparo carece de melhorias profundas.

Percebeu-se, que o gestor não está ciente de que o gerenciamento de um sistema produtivo exige harmonização entre os processos de planejamento e produção, compras e

estocagem. O resultado do processo de fabricação, observado nas visitas, reflete com fidelidade, a forma de gestão adotada pelo gestor e sua percepção do perfil do público atendido.

Ficou evidente, diante da observação dos restaurantes visitados, que a qualidade dos preparos produzidos sofre impacto direto da falta de capacitação técnica dos operadores de cozinha. A característica “doméstica” impera entre a maioria das empresas, sobretudo nas familiares: onde a mãe comanda a produção e o filho controla o serviço de atendimento e cobrança. No ambiente competitivo dos dias de hoje, estes restaurantes comerciais precisam de estratégias de diferenciação, que permitam algum tipo de vantagem competitiva no seu ramo de atuação. Isso passa, necessariamente, pela adoção de planos organizados na inspeção da qualidade. Maricato (2009) defende empresários menos conservadores e mais pró-ativos e ousados, no sentido da inovação.

Esta cultura é compartilhada com os funcionários, que combinam seus limites técnicos com as receitas da liderança. Este processo produz um índice de desperdício no preparo, sem as técnicas adequadas, assim como uma aparência sem muitos atrativos. Notou-se que nos restaurantes com bufê a quilo este fato é bem comum, sugerindo a necessidade de mudança na operação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou apresentar, de forma objetiva, alguns aspectos da cultura organizacional das pequenas empresas de alimentação, sobretudo de empresas familiares, que influenciam na gestão desses estabelecimentos.

O primeiro ponto observado foi a característica comum, na maioria das empresas, da presença da administração “amadora”, revelando um comportamento intuitivo dos seus gestores, sem modelagem de gestão formal. Os gestores das empresas visitadas apresentam uma forma conservadora de administrar o próprio negócio, centralizando e concentrando várias funções, prejudicando o processo de tomada de decisão da empresa.

Observou-se alto índice de desconhecimento sobre a própria empresa, evidenciando a falta de capacitação gerencial e de planejamento. As empresas visitadas têm diversas características comuns, entre elas, está a falta de um programa de capacitação e desenvolvimento dos recursos humanos, a não aplicação de tecnologia na racionalização e controle dos processos de produção, e a ausência de um plano de relacionamento com o mercado.

As políticas de recursos humanos são desprezadas e, portanto, sofrem com a baixa retenção das pessoas. Existem dificuldades na formação de equipes capacitadas, comprometendo a qualidade dos produtos e serviços. A maioria realiza suas atividades sem orientação registrada, ou seja, não usam manuais ou qualquer material descritivo. As questões relacionadas à valorização humana, como a adoção de uma política moderna de relacionamento e motivação dos funcionários, não foi encontrada. Também não se observou a prática formal de capacitação técnica dos colaboradores, o que pode estar impactando diretamente no alto índice de rotatividade dos funcionários.

Somente uma empresa, entre as dez visitadas, tem um sistema informatizado e confirmou o seu uso para controles. Os demais restaurantes não apresentaram indicadores formais e confiáveis para a avaliação da qualidade. O estudo revelou, um clima doméstico nas operações, ou seja, o gestor não percebe que o gerenciamento de um sistema produtivo exige harmonização entre os processos de planejamento e controle de produção, compras, estocagem e venda.

Apesar de o estudo ter analisado dez restaurantes, acredita-se que os pontos levantados, nesta pesquisa, podem representar a realidade de muitas empresas do mesmo segmento. Justifica-se, desse modo, as sugestões apresentadas, para advertência e conscientização dos empreendedores sobre a necessidade de mudanças internas.

Esta pesquisa não se propõe a ser conclusiva, pois teve limites na coleta de informações, podendo ser aprofundada no futuro. Neste sentido, futuras pesquisas são necessárias para confirmar as impressões aqui consideradas. Outra sugestão é executar uma nova avaliação, aprofundando a análise em dois sentidos: um, estudando os tipos específicos de cultura organizacional nas empresas de alimentação e, outro, avaliando a gestão do conhecimento nestes estabelecimentos.

REFERÊNCIAS

- BRAGA, Roberto. **Gestão da Gastronomia**. 2. ed. São Paulo, 2010.
- CASTILHO, Rose. Um impulso para o sucesso. **Cozinha Profissional**, São Paulo, v. 125, p. 24-27, ago. 2011.
- CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística Fácil**. 19. ed. São Paulo, 2010.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. 2. ed. Campinas, SP: Alínea, 2007.
- FERREIRA, Ernande. **Diagnóstico Organizacional para Qualidade e Produtividade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREZZA, Cleusa; FREITAS, Ernani; GEHLEN, Luciana; MAFALDO, Marcello. **Gestão em empresas familiares: Discutindo a sucessão e a profissionalização**. Novo Hamburgo, RS, 2005.

GRAÇA, Hélio. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília, DF: FUNADESP - Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular, 1999.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico; métodos científicos; teoria, hipótese e variáveis; metodologia jurídica**. 6. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011.

LEVINE, David M.; STEPHAN, David; KREHBIEL, Timothy; BERENSON, Mark L.. **Estatística – Teoria e Aplicações Usando o Microsoft Excel em Português**. Rio de Janeiro, 2005.

LÔBO, Alexandre. **Manual de Estrutura e Organização do Restaurante Comercial**. 2. ed. São Paulo, 2009.

MACÊDO, Katia. **Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira**. 2002.

MACEDO, Mariano de Matos. **Gestão da produtividade nas empresas**. 2012. Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/web/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/viewFile/65/39>>. Acesso em 03 abr. 2013.

MARICATO, Percival. **Como Montar e Administrar Bares e Restaurantes**. 8. ed. São Paulo, 2009.

MARTINELLI, Tiago. A herança do sucesso. **Cozinha Profissional**, São Paulo, v. 126, p. 27-31, out. 2011.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

PLYMIRE, Jerry. **The Depth Psychological Implications of Ogranizational Culture**. Tese de Doutorado da Pacífica Graduate Institute. 1993.

PRODANOV, Cleber C; FREITAS, Ernani C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

SCHEIN, E. H. **Organization Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

SCHULER, Roberta. Sobram vagas para garçons. **Zero Hora**, Porto Alegre, 19 ago. 2012, p. 5.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan. JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2007.

VELOSO, Elza; TREVISAN, Leonardo. **Produtividade e Ambiente de Trabalho: Gestão de pessoas e carreiras**. São Paulo: Senac, 2005.

VENTURI, James Luiz. **Gerenciamento de Bares e Restaurantes**. Porto Alegre, 2010.

VILAS BOAS, Ana Alice; DE ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo, 2009.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Segue uma série de afirmativas que devem ser avaliadas mediante marcação de “X” nas colunas à direita da afirmação conforme a legenda abaixo:

(1) Concordo totalmente (2) Concordo (3) Nem concordo, nem discordo (4) Discordo (5) Discordo totalmente (NA) Nenhuma das alternativas

ORGANIZAÇÃO – este instrumento tem por objetivo caracterizar o funcionamento da estrutura organizacional e identificar as especificidades da cultura organizacional da empresa:

		1	2	3	4	5	NA
1.1	A empresa tem uma política organizacional definida.						
1.2	Os cargos de liderança têm demonstrado capacidade administrativa						
1.3	A tomada de decisão na empresa acontece de forma rápida.						
1.4	A comunicação é transmitida de forma rápida na empresa.						
1.5	As relações internas das pessoas funcionam sem conflitos.						
1.6	A empresa possui um organograma atualizado.						
1.7	Existe cooperação entre as áreas dentro da empresa.						
1.8	O planejamento da empresa, na elaboração, é realizado de forma integrada.						
1.9	Existe uma política de qualidade na empresa						
1.10	O planejamento estratégico é feito para curto prazo.						
1.11	O planejamento estratégico é feito para médio prazo.						
1.12	O planejamento estratégico é feito para longo prazo						
1.13	A empresa já está automatizada / informatizada.						
1.14	Existe preocupação no sentido de informatizar a empresa.						
1.15	Existe um programa de capacitação de RH em nível de treinamento e desenvolvimento para todos os cargos/funções na organização de forma sistemática.						

RECURSOS HUMANOS – este instrumento procura identificar o que realmente existe e funciona na área de recursos humanos da empresa, para que possa ser sugerido um programa de qualidade e produtividade:

		1	2	3	4	5	NA
2.1	A empresa dispõe estrutura de Recursos Humanos.						
2.2	Todos os subsistemas de RH já estão implantados.						
2.3	A empresa possui subsistema de recrutamento e seleção.						
2.4	A empresa possui subsistema de departamento de pessoal.						
2.5	A empresa possui subsistema de treinamento e desenvolvimento.						
2.6	A empresa possui subsistema de serviço social.						
2.7	A empresa possui subsistema de plano de benefício.						
2.8	A empresa possui subsistema de medicina ocupacional.						
2.9	A empresa possui subsistema de segurança do trabalho.						
2.10	A empresa possui subsistema de relações sindicais.						
2.11	A empresa possui subsistema de plano de carreira/cargos e salários.						
2.12	Os empregados conhecem a política de RH da empresa.						
2.13	A empresa oferece assistência médica.						
2.14	A empresa oferece alimentação VR.						
2.15	A empresa oferece seguro de vida em grupo.						
2.16	A empresa oferece vale transporte VT.						
2.17	A empresa oferece cesta básica.						
2.18	A empresa oferece participação nos resultados PR.						
2.19	A empresa tem programa de avaliação de desempenho dos funcionários.						
2.20	Existe muita rotatividade nos funcionários da empresa.						
2.21	A maior parte dos funcionários possuem 1º grau completo						
2.22	A maior parte dos funcionários possuem 1º grau incompleto						
2.23	A maior parte dos funcionários possuem 2º grau completo						
2.24	A maior parte dos funcionários possuem 2º grau incompleto						

QUALIDADE – este instrumento tem por objetivo identificar a situação atual dos aspectos voltados a qualidade e produtividade:

		1	2	3	4	5	NA
3.1	Existe realmente uma política de qualidade na empresa.						
3.2	Todos os empregados conhecem de fato a política de qualidade.						
3.3	A empresa tem instrumento confiável de medir produtividade.						
3.4	A empresa pratica controle total de qualidade.						
3.5	A empresa pratica a filosofia de zero defeito.						
3.6	A empresa tem qualidade assegurada pelo fornecedor.						
3.7	A empresa pratica o sistema 5 S						

CONTROLE – o objetivo desse instrumento é identificar o funcionamento do sistema da empresa que afeta a qualidade na estrutura organizacional:

		1	2	3	4	5	NA
4.1	Há controle de recebimento de matéria prima na empresa.						
4.2	O controle de qualidade é feito no produto final.						
4.3	Existe estrutura de controle de custo.						
4.4	O sistema de controle é informatizado.						
4.5	A empresa tem planos organizados para as tarefas de inspeção da qualidade.						
4.6	A contabilidade é formal e informatizada.						

NORMALIZAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO – este documento tem como proposta identificar os aspectos referentes a normalização e documentação, com vistas ao aspectos de qualidade e produtividade:

		1	2	3	4	5	NA
5.1	A empresa tem normas de produção atualizadas.						
5.2	O código de defesa do consumidor está implantado na empresa.						
5.3	Existe programa específico de treinamento para o uso das normas						
5.4	Os consumidores têm participação na atualização dos padrões.						
5.5	Todos os procedimentos de produção estão registrados.						

RELACIONAMENTO COM CLIENTES – este instrumento tem como objetivo identificar como está funcionando a relação empresa/cliente:

		1	2	3	4	5	NA
6.1	A empresa possui sistema para atender reclamações de clientes.						
6.2	A empresa tem planejamento de marketing.						
6.3	Os objetivos de marketing têm sido alcançados.						
6.4	A empresa tem um setor específico de SAC.						
6.5	A empresa promove feedback aos clientes insatisfeitos						
6.6	A empresa possui site na internet.						
6.7	A empresa se relaciona através de redes sociais.						

EMPREGADO/PESSOAL – este instrumento tem como objetivo identificar junto aos empregados, sua percepção com relação sua empresa, sob ótica da qualidade e produtividade:

		1	2	3	4	5	NA
7.1	A empresa te oferece todas as informações para executar suas tarefas.						
7.2	Você se sente motivado em trabalhar na empresa.						
7.3	A empresa oferece treinamento com frequência.						
7.4	Os benefícios da empresa atendem suas necessidades básicas.						

7.5	O salário está de acordo com o mercado.						
7.6	A empresa tem programa de participação nos lucros.						
7.7	Existem um bom relacionamento entre as lideranças e demais funcionários.						
7.8	Você sente confiança na sua liderança imediata.						
7.9	Você sente a empresa preocupada com a qualidade dos produtos e serviços.						
7.10	Você conhece os manuais de procedimento da empresa.						
7.11	Você conhece os objetivos da sua empresa.						
7.12	Existe oportunidade de promoção na empresa.						
7.13	Você recebeu treinamento sobre o código de defesa do consumidor.						