

Práticas e valores como elementos da cultura organizacional: um estudo do setor de alimentação

Practices and values as elements of organizational culture: a study of the power sector

Cláudia Cintia Bortoletto Giansante*
Universidade Metodista de São Paulo

RESUMO

Este artigo tem por objetivo analisar a cultura organizacional de uma empresa pertencente ao segmento de *fast food* e objetiva identificar as práticas e valores organizacionais presentes sob a ótica dos funcionários. Participaram do estudo 12 empregados, maioria do sexo masculino, solteiro, escolaridade de ensino médio, tempo de serviço de 1 a 3 anos. Os resultados indicam que a cultura organizacional da empresa valoriza os valores de profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e de satisfação e bem-estar dos empregados, os quais são bastante aplicados e promovem a execução de tarefas com eficácia e competência, presença de colaboração e iniciativa dos empregados para o alcance de metas, ênfase em aspectos individuais e de competência, e o bem-estar, a satisfação e motivação dos empregados através da humanização do local de trabalho, para torná-lo agradável e prazeroso. Os fatores das práticas, recompensa e treinamento, promoção do relacionamento interpessoal e promoção externa são também bastante aplicados, sendo uma empresa focada em práticas de planejamento estratégico, tomada de decisões, atendimento ao cliente externo e interno, promoção de relações interpessoais e satisfação em manter a coesão interna, fatores que justificam os cinco anos de perenidade no segmento alimentação de *fast food*.

Palavras-chave: cultura organizacional; valores organizacionais; práticas organizacionais.

ABSTRACT

This article aims to analyze the organizational culture of a company belonging to the fast food segment and aims to identify the practices and organizational values present from the perspective of employees. The study included 12 employees, mostly male, single, high school education, length of service 1-3 years. The results indicate that the organizational culture values the cooperative values professionalism, competitive professionalism and satisfaction and employee well-being, which are fairly applied and promote Performing tasks with efficiency and competence, collaboration, presence and initiative of employees to achieve goals, emphasis on individual aspects, competence, and well-being, satisfaction and motivation of employees through the humanization of work, to make it enjoyable and pleasurable. Factors practices, reward and training, promotion of interpersonal relationships and external promotion are also fairly applied, being a company focused on strategic planning practices, decision-making, customer service internal and external customer,

* Claudia Giansante é graduada em Psicologia pela Universidade São Marcos; mestre em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo. É professora do curso de especialização em Gestão de Pessoas da Universidade de Guarulhos. e-mail: claudiagiansante@gmail.com

promotion of interpersonal relationships and satisfaction in keeping internal cohesion, factors that justify the five years of continuity in the power segment of fast food.

Keywords: *organizational culture; organizational values; organizational practices*

1. INTRODUÇÃO

Até a década de 1950, a cultura organizacional (CO) era um tema predominantemente pesquisado no exterior e somente a partir da década de 1980, a utilização do conceito na literatura da Administração se estabeleceu no Brasil e reconhecidamente, tornou-se importante para a análise organizacional por dispor de parâmetros úteis à compreensão do comportamento organizacional.

Os estudos organizacionais realizados com enfoque na perspectiva cultural, embora muitas vezes ofuscados pelo pragmatismo predominante na literatura da Administração, convergiram para uma visão das organizações como realidades socialmente construídas e mais presentes nas mentes dos membros que nos elementos formais e objetivos da estrutura organizacional, como as regras, políticas, objetivos, descrição de cargos, sistemas de interpretação individual, grupal e organizacional. Estas referências pessoais sobre o contexto de trabalho são artefatos culturais representativos de uma realidade organizacional (SCHEIN, 1992).

Segundo o ponto de vista do autor, a CO é vista como um modelo de pressupostos básicos que um determinado grupo inventa, descobre e desenvolve para aprender a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Em geral, quando funcionam bem, as hipóteses tornam-se válidas e aceitas e são ensinadas como a maneira correta de se perceber, pensar e sentir os problemas da organização.

Desta forma, as relações sociais e as crenças compartilhadas servem de orientação para as ações grupais que se desenvolvem na estrutura social, composta de padrões interativos e de significados compartilhados entre os indivíduos, os quais através da energia social da CO agem, controlam e aprovam ou não determinados comportamentos no grupo. Dentre os componentes relevantes da CO destacam os ritos, mitos, valores, crenças, pressupostos, normas, regras, símbolos e emoções.

Este artigo analisa a empresa *Well'S American Diner*, unidade Santana Parque shopping, localizada na zona norte da cidade de São Paulo, com o objetivo de trazer contribuições à área de conhecimento da CO no segmento de alimentação *fast food* (FF). O mercado de alimentação fora do lar destaca-se nas pesquisas que indicam que de 1993 para 1997, este ramo passou de R\$ 6.5 bilhões para R\$ 13 bilhões, o que representa 25% das despesas totais dos consumidores com alimentos. O número de estabelecimentos cresceu de 400 mil em 1991 para cerca de 760 mil em 1998, com um total de 38 milhões de refeições diárias. Portanto, observa-se que o ramo de alimentação de FF é hoje, um campo de investimento relevante no contexto do desenvolvimento socioeconômico, o justifica a escolha do tema deste artigo.

Na década de 1970, o ramo de alimentação FF surge nos Estados Unidos e tem como característica principal a produção rápida de lanches e acompanhamentos, como batatas fritas e empanados. As grandes cadeias de lanchonetes representantes do ramo de FF, como a *Well'S American Diner*, surgiram em função do crescimento das cidades e do acúmulo de tarefas diárias que levaram muitas pessoas a escolha por uma alimentação rápida e prática, como uma forma de ganhar tempo.

A questão investigativa deste artigo de CO na lanchonete *Well's American Diner*, unidade Santana Parque Shopping, é analisar sob a ótica dos funcionários, como se apresentam as práticas e valores da empresa e como estes fatores contribuem para a qualidade e satisfação dos clientes internos e externos.

O contexto da pesquisa é a organização, uma instituição social formada por um sistema estruturado e coordenado de atividades interativas dos membros com o ambiente e dirigidas para os objetivos organizacionais, onde administrar depende deste grupo de pessoas que traçam metas comuns e que tem na CO, uma das bases do ato de administrar.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Cultura Organizacional

O termo cultura é originário da antropologia e foi introduzido na discussão acadêmica por Pettigrew (1979), sob o rótulo de CO ou corporativa e imediatamente, despertou o interesse dos pesquisadores e profissionais da área empresarial para a compreensão deste fenômeno nas organizações. Lopes Jr *et al* (2008, p.4) destacam que “O campo da cultura organizacional apresenta grande diversidade, parecendo um grande mosaico, com distintos enfoques, abordagens e mesmo definições”.

A CO é “[...] um sistema de significados e coletivamente aceitos por um dado grupo em dado período de tempo” como define Pettigrew (1979, p.574) enquanto para Schein (1992), são crenças básicas e compartilhadas entre os membros e que definem a visão da organização sobre seu ambiente e a si própria. Para este autor, o grupo parte de pressupostos básicos para criar, descobrir, desenvolver e aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e quando seu funcionamento é bom, seus pressupostos são ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir (SHEIN, 1992).

Hofstede (1991) reforça as ideias de Schein (1992) ao conceituar a CO como um universo cultural formado por pressupostos, crenças e valores compartilhados por membros da organização, os quais se formam em um ambiente social específico, onde a aprendizagem ocorre por meio de processos organizacionais e de socialização. O autor identifica que o grupo dispõe de uma energia capaz de fornecer significado, direção, controle, aprovação e proibição de comportamentos, ritos, mitos, valores, crenças e pressupostos, os quais promovem a mobilização e a ação dos membros.

Também para Ivancevich (2008), CO é um sistema de significado compartilhado entre os membros e que difere de uma organização para a outra. A essência da cultura de uma empresa está no modo como se pratica os negócios, na maneira como são tratados os clientes e funcionários, bem como, no grau de autonomia, liberdade e lealdade que os funcionários têm em relação à empresa. Desta forma, a CO é fruto das percepções dos funcionários acerca da empresa e é por isso, que exerce impacto no comportamento, na produtividade e nas expectativas dos funcionários.

Lopes Jr *et al* (2008), descrevem as citações de CO dadas por Fleury (1996). Para a autora (2008, p.6), “CO é um conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e práticas organizacionais”, os quais definem o que é importante: (1) Qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes internos e externos; (2) Qual a conduta aceitável

para uma realização profissional e pessoal e; (3) Identifica os símbolos a serem cultuados e perseguidos pelos membros da organização.

Consequentemente, a CO é um fenômeno grupal característico de uma coletividade e que engloba os fatos materiais, abstratos, convívio humano institucional, significados subjetivos, constituídos, mantidos e modificados pelos atores sociais de uma dada estrutura e por suas atividades e práticas sociais (RODRIGUES, 1991; SANTOS, 1994). Como decorrência, cada empresa desenvolve sua própria CO que é sustentada, transmitida e transformada a partir da interação social dos membros.

Frequentemente, como afirma O'Reilly (1989), a CO funciona como um sistema de controle social, mesmo quando o indivíduo acredita dispor de grande autonomia. Segundo Rodrigues e Collinson (1995) existem técnicas sofisticadas de controle gerencial que encorajam a identificação psicológica e emocional dos empregados à organização e informalmente, determinam aprovação-reprovação de comportamentos para dar significado, direção e mobilização aos membros na organização. Este controle materializa normas aos membros para que desenvolva o comportamento esperado, aceito ou apoiado pelo grupo.

Dentro dos estudos organizacionais e as diferentes abordagens do conceito de CO, Álvarez (2005) destaca como referência a classificação de Smircich (1983) que identifica as metáforas predominantes da CO: (1) A cultura é uma variável externa, um fenômeno que influencia o desenvolvimento e reforço das crenças no contexto organizacional; (2) É uma variável interna, uma metáfora dos fenômenos organizacionais que produzem a cultura e (3) É uma metáfora de raiz, instrumentos sociais que produzem bens, serviços e produtos como artefatos culturais. Desta forma, as organizações são consideradas como culturas, não sendo a cultura o que as organizações têm mas é algo que as organizações são.

Ivancevich (2008) ressalta a existência de modelos que identificam a influência cultural no comportamento profissional. O modelo mais reconhecido é a Teoria da Relatividade Cultural das PO de Hofstede (1998), que difere as culturas a partir de cinco aspectos presentes nas práticas empresariais: (1) Individualismo versus coletivismo; (2) Distanciamento do poder; (3) Fuga da incerteza; (4) Culturas masculinas e; (5) Orientação de longo prazo.

Destacadamente, o modelo de estudo de Hofstede *et al* (1990) considera que a CO se manifesta por meio das PO compostas por rituais, atividades coletivas, tecnicamente supérfluas e socialmente indispensáveis; pelos heróis, personagens vivos ou mortos, reais ou imaginários, revestidos de prestígio na cultura, um modelo de comportamento para os membros e por fim; pelos símbolos que incluem palavras, gestos e objetos com especial significado para a organização.

Em geral, o termo PO é usado para indicar procedimentos, processos, tarefas, ações, rotinas, políticas, técnicas, dentre outros. Na literatura, o termo ainda não tem uma definição e um arcabouço teórico consolidado pois segundo a autora, trata-se de um fenômeno multifacetado (KOSTOVA, 1999).

Conceitualmente, as PO são descritas como formas de conduzir as funções organizacionais e que são influenciadas pela história da organização, pelas pessoas, pelos interesses e ações institucionalizadas. Consequentemente, o conhecimento compartilhado, as competências da organização e as práticas somente serão aceitas e aprovadas pelos membros, se percebidas como a maneira correta de realizar determinadas tarefas. (KOSTOVA, 1999).

Souza *et al* (2010) afirmam que as PO ocorrem sob a coordenação de ações humanas em contextos sócio-culturais e que a dinâmica e a lógica organizacional sofrem pressões externas provenientes do contexto global. Em termos do trabalho, as PO compreendem o conjunto de tarefas individuais realizadas diariamente e o conjunto de tarefas coletivas, mais complexas e demoradas na execução.

Consideradas componentes da CO, as PO são constituídas de comportamentos, rituais e cerimônias, reuniões semanais ou mensais, encontros sociais das equipes de trabalho, controle diário de e-mails (MALLAK, 2001), com objetivo de reforçar aos membros mensagens sobre a cultura e os valores, todas as vezes que uma determinada prática for posta em ação. É por isso que os valores e as PO destacam-se como elementos culturais frequentemente citados em diversos estudos e pesquisas sobre CO (FERREIRA *et al*, 2002).

Quanto à essência das práticas de CO, Hofstede (1998) afirma que esta é estabelecida a partir dos valores dos líderes ou fundadores constituídos para moldar a cultura da organização. É através das práticas diárias, transmitidas socialmente aos membros que estes são influenciados pela CO. O autor destaca que às vezes, existem membros que não compartilham da cultura e dos mesmos valores, estes precisarão aceitá-los se quiserem permanecer na organização.

Quanto aos valores organizacionais, Gorzoni (2010, p.71) ressalta que “A fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem”. Segundo a autora, essas exigências abarcam desde necessidades biológicas dos sujeitos até as necessidades relacionadas à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização enquanto Siqueira (2008, p.127) descreve que “[...] os valores são representados por sentimentos inconscientes e indiscutíveis, que não podem ser diretamente observados e só se modificam segundo sua própria lógica”.

Por fim, Hernández e Gomez (2009) afirmam que no contexto organizacional as práticas de recursos humanos estão fortemente relacionadas com a CO. De acordo com Heinzmann *et al* (2009), muitos são os pesquisadores que reconhecem a reciprocidade existente na relação entre as práticas de recursos humanos e a CO, ou seja, a CO influencia no tipo de práticas de recursos humanos a serem realizadas enquanto as práticas necessitam se encaixarem à CO para serem efetivas e mantidas ao longo do tempo.

2.2. Segmento *Fast Food*

O ramo de FF surgiu nos Estados Unidos na década de 1970 e ao lançar o *hot dog*, o *hamburger*, o *milk shake* e o *sundae*, o lendário esportista Robert Falkenburg tornou-se a sessenta anos atrás, o criador do FF no Brasil, o que gerou uma profunda mudança cultural no País (ABF, 2012).

Atualmente, o Brasil está entre os maiores mercados consumidores de (FF) e o principal fator que faz do segmento de FF dar certo em todos os países do mundo, inclusive o Brasil, é o perfil do consumidor, que tem necessidade de alimentação rápida em conjunto com bons serviços e qualidade que encanta o consumidor (ABF, 2012).

O brasileiro adora frequentar os restaurantes de FF e segundo a Associação Brasileira de Franchising estima-se existirem 41 cadeias de alimentação rápida apenas no setor de franquias, que, juntas, somam 5,3 mil lojas e faturam mais de R\$ 15 bilhões. Oito em dez brasileiros comem em algum FF pelo menos uma vez por mês (ABF, 2012).

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2012), o setor de alimentação é muito competitivo, rentável por atingir todas as classes sociais, idades e diversidade de clientes. O FF é um tipo de alimentação voltada à produção de lanches e acompanhamentos, como batatas fritas e empanados produzidos de forma rápida, tendo como lema atender com qualidade e baixo preço, ao maior número de clientes, no menor tempo possível e sempre.

É um setor pouco atingido pela situação financeira das famílias por ser a alimentação uma das necessidades básicas do ser humano. A procura por uma comida rápida cresce devido à correria do dia-a-dia que muitas vezes, não permite que a refeição seja feita em casa (SEBRAE, 2012).

No mundo, o ramo FF é o que mais cresce visto que todos os dias são consumidos globalmente, mais de 20 milhões de *hamburguers*, pizzas, crepes, batatas, cachorros-quentes, baurus e assim, a cultura do FF é assimilada pelos clientes através da modernização dos processos, a qualidade e a inovação no atendimento (ABBR, 2012).

Na lanchonete de FF são servidas refeições rápidas, aos clientes que buscam comida rápida e saborosa, ambiente agradável e jovial, e qualidade no serviço, sem perda de tempo. Este setor preza a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes (SEBRAE, 2012).

Para Bandeira-de-Mello *et al* (2009), o ramo de FF apresenta uma padronização, as lojas da rede compartilham de um modelo de layout e de processos de operação e equipamentos iguais e o atendimento é igualmente padronizado e aprendido por cada novo funcionário através do gerente da loja, já os líderes são treinados em locais determinados pela organização. Segundo Ortoza (1997), é o mercado de *franchise* quem dita toda esta padronização.

Por fim, Murta *et al* (2010, p.61) destacam que “a alimentação é um elemento cultural” e concluem que a alimentação relaciona-se aos espaços e às pessoas e portanto, o uso dos alimentos como algo cultural (MURTA *et al*, 2010).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho assume uma abordagem quali-quantitativa por meio de análise documental e aplicação de um questionário com base na escala de cultura organizacional elaborada por Ferreira e colaboradores (2002).

Justifica-se a escolha da análise documental, por ser um método que trabalha o material coletado, visando buscar tendências, padrões, relações e inferências, à busca de abstração durante todas as etapas de pesquisa (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

É uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja revelando aspectos novos de um tema ou problema (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

O método da pesquisa utiliza na etapa de coleta de dados, os seguintes instrumentos:

Questionário sociodemográfico – A caracterização da amostra é feita através das informações de sexo, idade, estado civil, formação acadêmica, moradia, cargo atual na empresa e tempo de trabalho na empresa.

Escala de cultura organizacional – É um instrumento brasileiro que avalia a cultura organizacional (IBACO) por meio dos valores e das práticas que a tipificam, segundo a percepção de seus membros (FERREIRA *et al*, 2002). O instrumento compõe-se de 94 afirmativas, que devem ser respondidas em escalas variando de 1, “não se aplica de modo nenhum” a 5, “aplica-se totalmente”, em função do grau em que o conteúdo de cada afirmativa aplica-se à organização em que o indivíduo trabalha

Esta pesquisa utiliza a versão reduzida da escala, que segundo Ferreira e Assmar (2008) é composta de 30 itens, distribuídos igualmente entre os *três fatores de valores*:

(1) *Profissionalismo cooperativo*, valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, espírito de colaboração, habilidade, dedicação, iniciativa para o alcance das metas organizacionais, itens 48, 56, 61, 65, 68;

(2) *Profissionalismo competitivo*, valorização da competência, do desempenho e da eficácia individuais e das metas, mesmo “passando por cima”, itens 73, 74, 77, 89, 94;

(3) *Satisfação e bem-estar dos empregados*, valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, para torná-lo agradável e prazeroso, itens 16, 21, 34, 41, 58.

Tabela 1: Escala de cultura organizacional - Versão reduzida do IBACO

Fatores de Valores	Profissionalismo Cooperativo	Profissionalismo Competitivo	Satisfação e bem-estar dos empregados
Itens	48,56,61,65,68	73,74,77,89,94	16,21,34 41,58
Conceito	Valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, espírito de colaboração, habilidade, dedicação, iniciativa para o alcance das metas organizacionais.	Valorização da competência, do desempenho e da eficácia individuais e das metas, mesmo “passando por cima”.	Valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, para torná-lo agradável e prazeroso.
Fatores de Práticas	Integração Externa	Recompensa e Treinamento	Promoção do relacionamento interpessoal
Itens	10,19,22, 28,53	20,36,54,79,85	2,33,43,64,80
Conceito	Práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisão e o atendimento ao cliente externo, com foco nos escalões superiores da organização.	Práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensa e treinamento adotados pela empresa.	Práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados para favorecer a coesão interna.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008).

Ferreira e Assmar (2008) destacam três *fatores de práticas*, que são:

(1) *Integração Externa*, práticas voltadas para o planejamento estratégico, a tomada de decisão e o atendimento ao cliente externo, com foco nos escalões superiores da organização, itens 10,19,22,28,53;

(2) *Recompensa e Treinamento*, práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensa e treinamento adotados pela empresa, itens 20,36,54,79,85;

(3) *Promoção do Relacionamento Interpessoal*, práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados para favorecer a coesão interna, itens 2, 33, 43, 64, 80, conforme tabela 1.

No formulário os itens estão dispostos na sequência de 10,16,19,20,21,22,28,33,34, 36,41,43,48,53,54,56,58,61,64,68,73,74,77,79,80,85,89,94, compondo a escala de cultura organizacional, forma reduzida.

O tratamento e análise de dados foram realizados através do *software* estatístico *SPSS-Statistical Package for the Social Science*, versão 18.0 para Windows, para análises de estatísticas descritivas como média e desvio-padrão. De acordo com Ferreira e Assmar (2008), a avaliação das percepções individuais sobre a CO, a correção da escala é feita mediante o cálculo da soma dos pontos atribuídos a cada um dos itens que integram o fator e de sua divisão pelo número de itens que o compõem.

Por ter uma característica macroorganizacional, Ferreira e Assmar (2008) assinalam que a CO requer o cálculo da média dos escores atribuídos ao fator por todos os membros organizacionais que o avaliaram, para se chegar ao escore obtido pela organização como um todo naquele fator. Os escores em todos os fatores podem variar de 1 a 5, sendo que, quanto maior o resultado, maior o grau em que o valor ou prática organizacional mensurada pelo fator está presente na organização avaliada.

Para aplicação da escala, Ferreira e Assmar (2008) destacam que são apresentados aos pesquisados os objetivos da pesquisa de CO, são lhes assegurado os aspectos éticos e o sigilo dos participantes. Em geral, o gerente da unidade aplica a pesquisa na forma individual.

A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Trata-se da empresa *Well's American Diner*, criada em 1872, na cidade de Providence-Rhode Island, ano em que surgiu a primeira lanchonete especializada na venda de hambúrgueres e hot dogs para trabalhadores do turno da noite. Esta invenção acabou, mais tarde, se tornando uma verdadeira febre nos Estados Unidos: o American Diner (WELL'SDINER, 2012).

Os restaurantes eram construídos em vagões metálicos, com seu interior típico de madeira e fórmica, e tinham um bar central e o preparo da comida era uma atuação à parte: o cozinheiro estava sempre à vista dos clientes. O tempero misturado a este ambiente gerava uma atmosfera única, uma linguagem que o *Well's American Diner* trouxe para o Brasil. Em meados dos anos 40, a família Well's situada em Massachussets ficou famosa pelo sabor de suas receitas e com o desenvolvimento do autêntico American Diner tornou-se um ícone gastronômico na época (WELL'SDINER, 2012).

O grupo *Well's American Diner* no Brasil é composto pelas unidades do Shopping Osasco, Shopping Frei Caneca, Shopping União de Osasco, em breve a unidade de São Bernardo do Campo e para esta pesquisa, a coleta de dados é realizada na unidade Santana Parque Shopping, zona norte da cidade de São Paulo (WELL'SDINER, 2012).

A unidade da *Well's* pesquisada está presente no mercado de FF desde dezembro de 2007 e a lanchonete apresenta um quadro de recursos humanos de 30 empregados que são divididos em dois turnos para execução dos serviços, com funções como líder, cumin, recepcionista, auxiliar de cozinha, garçom, barman, gerente, gerente de operações, operador de caixa e gerente de operações que desenvolvem os serviços de lanchonete no horário das 11:45 às 22:00 horas (WELL'SDINER, 2012).

ANÁLISE DE RESULTADOS

Para a análise dos dados utilizou-se o *software* estatístico *SPSS_Statistical Package for the Social Science*, versão 18.0 Windows para análise das informações obtidas do questionário sociodemográfico e da escala de cultura organizacional, na versão reduzida. Os instrumentos utilizados na pesquisa foram aplicados em uma amostra de 12 respondentes pelo gerente da loja, no próprio local de trabalho, com índice de devolução de 100% dos formulários.

Tabela 2: Sexo.

Gênero	Quantidade	Percentual (%)
Feminino	2	16,7
Masculino	10	83,3
Total	12	100,0

N Válidos (12); Erros (0); Média (1,83); Desvio padrão (0,389)

Fonte: Elaboração própria (2012)

Tabela 3: Estado Civil

Estado civil	Quantidade	Percentual (%)
Solteiro	7	58,3
Casado	2	16,7
Comprometido	1	8,3
Separado	2	16,7
Total	12	100,0

N Válidos (12); Erros (0); Média (2,08); Desvio padrão (1,621)

Fonte: Elaboração própria (2012)

Tabela 4: Idade.

	Quantidade	Percentual (%)
22	1	8,3
23	1	8,3
25	3	25,0
26	2	16,7
27	1	8,3
31	1	8,3
33	1	8,3
38	1	8,3
40	1	8,3
Total	12	100,0

N Válidos (12); Erros (0); Média (28,42); Desvio padrão (5,823)

Fonte: Elaboração própria (2012)

Tabela 5: Formação escolar.

Formação Escolar	Quantidade	Percentual (%)
Ensino Fund. Incompleto	2	16,7
Ensino Fund. Completo	2	16,7
Ensino Médio	7	58,3
Superior Incompleto	1	8,3
Total	12	100,0

N Válidos (12); Erros (0); Média (3,58); Desvio padrão (0,900)

Fonte: Elaboração própria (2012)

A análise dos dados do questionário sociodemográfico, pela análise da estatística de frequência, indica uma amostra de respondentes predominantemente do sexo masculino (83,3%), estado civil solteiro (58,3%) e casado (16,7%), idade entre 25 anos (25%) e 26 anos (16,7%). Dos doze participantes, a maioria apresenta formação escolar Ensino Médio (58,3%). Em geral, os indivíduos (75%) dividem a moradia com amigos e com a família e/ou com o parceiro (25%), conforme tabelas 2,3,4,5,6 e,7 do questionário sociodemográfico.

Tabela 6: Tempo

	Quantidade	Percentual (%)
Menos de 1 ano	3	25,0
1 a 3 anos	7	58,3
Mais de 5 anos	2	16,7
Total	12	100,0

N Válidos (12); Erros (0); Média (2,08); Desvio padrão (0,996)

Fonte: Elaboração própria (2012)

Tabela 7: Moradia

	Quantidade	Percentual (%)
Divide com amigos	9	75,0
Em família ou com parceiro	3	25,0

N Válidos (12); Erro (0); Média (2,25); Desvio padrão (0,452)

Fonte: Elaboração própria (2012)

Os dados da Escala de Cultura Organizacional (versão reduzida), foram obtidos pela análise da estatística de frequência de dados:

5.1 Fatores de Valores

(1) *Valores de profissionalismo cooperativo (COOPERA)*: média de 3,91 próxima ao número 4 – “Aplica-se bastante” da escala de Likert e desvio padrão de 0,66, conforme tabela 8.

(2) *Valores de profissionalismo competitivo (COMPET)*: média 3,55 próxima do número 4- “Aplica-se bastante” da escala Likert e desvio padrão de 0,83, conforme tabela 9.

(3) *Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados (SATISF)*: média de 3,78, próxima ao número 4 – “Aplica-se bastante” da escala de Likert e desvio padrão de 0,65, conforme tabela 10.

A análise dos fatores de valores indica que o fator profissionalismo cooperativo é bastante aplicado, característica essencial ao segmento de FF, pois segundo o SEBRAE (2012) a produção diária exige muita rapidez, eficiência e qualidade dos produtos, práticas que para Mallak (2001), reforçam aos membros mensagens sobre a cultura e os valores, todas as vezes que uma prática for posta em ação.

O fator profissionalismo competitivo também é bastante aplicado, e se justifica pelo próprio contexto competitivo do segmento de FF (ABF, 2012) e pelas as ideias de Schein (1992), de que é a CO dispõe ao grupo pressupostos básicos para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. O fator de satisfação e bem-estar dos empregados é bastante aplicado e segundo Ivancevich (2008) evidencia que a essência da cultura de uma

empresa está no modo como se pratica os negócios, na maneira como são tratados os clientes e funcionários, sendo fruto dos impactos da CO que influenciam no comportamento, na produtividade e nas expectativas de seus funcionários.

Tabela 8: Valores de profissionalismo cooperativo (COOPERA)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,40	1	8,3	8,3	8,3
	3,20	1	8,3	8,3	16,7
	3,60	1	8,3	8,3	25,0
	3,80	2	16,7	16,7	41,7
	4,00	3	25,0	25,0	66,7
	4,20	1	8,3	8,3	75,0
	4,40	1	8,3	8,3	83,3
	4,80	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

N Válidos (12); Erro (0); Média (3,9167); Desvio padrão (0,66310)

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Tabela 9: Valores de profissionalismo competitivo (COMPET)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,20	1	8,3	8,3	8,3
	2,40	1	8,3	8,3	16,7
	2,80	1	8,3	8,3	25,0
	3,00	1	8,3	8,3	33,3
	3,40	2	16,7	16,7	50,0
	3,80	1	8,3	8,3	58,3
	4,00	2	16,7	16,7	75,0
	4,20	1	8,3	8,3	83,3
	4,60	1	8,3	8,3	91,7
	4,80	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

N Válidos (12); Erro (0); Média (3,55); Desvio Padrão (0,83176)

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Tabela 10 – Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados (SATISF)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,20	1	8,3	8,3	8,3
	3,20	1	8,3	8,3	16,7
	3,40	1	8,3	8,3	25,0
	3,60	2	16,7	16,7	41,7
	4,00	4	33,3	33,3	75,0
	4,20	1	8,3	8,3	83,3
	4,60	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

N Valid (12); Missing (0); Mean (3,7833); Std.Deviation (0,65759)

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

5.2 Fatores de Práticas

(1) *Práticas de integração externa (INT.EXTERNA)*: média de 3,6 próxima ao número 4 – “Aplica-se bastante” da escala de Likert e desvio padrão de 0,74 conforme tabela 11.

(2) *Práticas de recompensa e treinamento (RECOMP)*: média de 3,71, próxima ao número 4 – “Aplica-se bastante” da escala de Likert e desvio padrão de 0,72, conforme tabela 12.

(3) *Práticas de promoção do relacionamento interpessoal (PROMOÇÃO)*: média de 3,70, próxima ao número 4 – “Aplica-se bastante” da escala de Likert e desvio padrão de 0,58, conforme tabela 13.

Tabela 11: Práticas de integração externa (INT. EXTERNA)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,20	1	8,3	8,3	8,3
	2,80	1	8,3	8,3	16,7
	3,20	2	16,7	16,7	33,3
	3,40	1	8,3	8,3	41,7
	3,60	1	8,3	8,3	50,0
	3,80	1	8,3	8,3	58,3
	4,00	1	8,3	8,3	66,7
	4,20	1	8,3	8,3	75,0
	4,40	1	8,3	8,3	83,3
	4,60	2	16,7	16,7	100,0
	Total		12	100,0	100,0

N Valid (12); Missing (0); Mean (3,6667); Std.Deviation (0,74508).

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Tabela 12: Práticas de recompensa e treinamento (RECOMP)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,20	1	8,3	8,3	8,3
	3,00	2	16,7	16,7	25,0
	3,60	1	8,3	8,3	33,3
	3,80	4	33,3	33,3	66,7
	4,00	1	8,3	8,3	75,0
	4,20	1	8,3	8,3	83,3
	4,40	1	8,3	8,3	91,7
	5,00	1	8,3	8,3	100,0
	Total		12	100,0	100,0

N Valid (12); Missing (0); Mean (3,7833); Std.Deviation (0,65759)

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

Tabela 13: Práticas de promoção do relacionamento interpessoal (promoção).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	2,60	1	8,3	8,3	8,3	
	3,00	1	8,3	8,3	16,7	
	3,20	2	16,7	16,7	33,3	
	3,60	1	8,3	8,3	41,7	
	3,80	1	8,3	8,3	50,0	
	4,00	3	25,0	25,0	75,0	
	4,20	1	8,3	8,3	83,3	
	4,40	2	16,7	16,7	100,0	
	Total		12	100,0	100,0	

N Válidos (12); Erro (0); Mean (3,7000); Desvio padrão (0,58153)

Fonte: Dados da pesquisa (2012)

A análise dos fatores de práticas indica que o fator integração externa é bastante aplicado, sendo relevante ao setor de FF dada a forte concorrência do mercado e a exigência de constante modernização dos processos, qualidade e inovação no atendimento (ABBR, 2012). Também são bastante aplicados os fatores de recompensa e treinamento e os de promoção interpessoal úteis à estruturação de equipes eficazes. Segundo Hernandez e Gomez (2009), estas PO precisam manter uma relação de reciprocidade com a CO para serem efetivas e mantidas ao longo do tempo pois, conforme Hofstede (1998), é através das práticas diárias transmitidas socialmente aos membros que estes são influenciados pela CO.

Considerações Finais

No campo dos estudos organizacionais, a CO é definida como um universo cultural formado por pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização e apreendida através de processos organizacionais e de socialização (HOFSTEDE, 1991). Portanto, é a energia da CO que mobiliza os membros a agirem, pois esta fornece significado, direção, controle, aprovação e proibição de comportamentos, ritos, mitos, valores, crenças e pressupostos às ações humana e a própria organizacional.

A lanchonete *Well'S American Diner* é uma empresa com práticas organizacionais próprias do segmento de FF, cuja essência é a produção diária com rapidez, eficiência, qualidade dos produtos e inovação no atendimento ao cliente.

Os fatores de valores da CO, profissionalismo cooperativo, profissionalismo competitivo e de satisfação e bem-estar dos empregados apresentam-se bastante aplicados, o que indica que a organização promove à execução das tarefas com eficácia, competência, colaboração e com iniciativa dos empregados para o alcance das metas. Também são valorizados os aspectos individuais e de competências, bem-estar, satisfação e motivação dos empregados através da humanização de um local de trabalho agradável e prazeroso.

É desta forma, segundo Malak(2001) que a empresa reforça aos seus membros mensagens sobre a cultura e os valores, todas as vezes que uma determinada prática for posta em ação. Schein (1998) afirma que a CO proporciona ao grupo os pressupostos básicos para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e transmite assim, a essência da cultura da empresa presente no modo como se pratica os negócios, na maneira como são tratados os clientes e funcionários, frutos dos impactos que a CO exerce no comportamento, na produtividade e nas expectativas de seus funcionários.

Quanto aos fatores das práticas, como recompensa e treinamento, promoção do relacionamento interpessoal e promoção externa, estes são também bastante aplicados, o que mostra que a empresa realiza práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões, atendimento ao cliente, clientes internos, promoção de relações interpessoais e satisfação em manter a coesão interna. Segundo Hernandez e Gomez (2009), tais práticas só serão efetivas e mantidas ao longo do tempo, se houver uma relação de reciprocidade com a CO. Logo, é através das práticas diárias transmitidas socialmente que os membros são influenciados pela CO.

Nos eventos diários das organizações, a visibilidade da CO e de seus processos de criação e desenvolvimento dependem das PO, da vivência de valores e práticas pelos integrantes para que posteriormente, a CO se consolide no tempo como uma realidade histórica socialmente construída e incorporada pelos membros das organizações. Para a organização estudada, a *Well's American Diner*, as práticas e os valores são bastante aplicados o que pode indicar a presença de uma CO forte que contribui para a perenidade da empresa e seus cinco anos de atuação no segmento de FF.

Nos eventos diários das organizações, a visibilidade da CO e de seus processos de criação e desenvolvimento dependem das PO, da vivência de valores e práticas pelos integrantes para posteriormente, a CO se consolidar no tempo como uma realidade histórica socialmente construída e incorporada pelos membros das organizações.

Para a organização estudada, a *Well's American Diner*, as práticas e os valores são bastante aplicados dando indícios da presença de uma CO forte que contribui para a perenidade da empresa com seus cinco anos de atuação no segmento de FF.

Cabe observar que esta pesquisa foi realizada em apenas uma unidade do grupo de lanchonetes da *Well's American Diner* com uma amostra limitada de 12 respondentes, pouco significativa para permitir generalizações sobre o tema CO. Recomenda-se que outras unidades do grupo *Well's American Diner* sejam consideradas e que a amostra futura de respondentes seja ampliada para dar maior abrangência aos estudos sobre a CO no ramo de alimentação FF.

REFERÊNCIAS

- ABF. **Associação Brasileira De Franchising**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/revista/interna.asp?CodA=158&CodAf=525&CodC=4>> Acesso em: 1.Jun.2012.
- ALVAREZ, C. M. G. Una aproximación al concepto de cultura organizacional. **Univ.Psychol.Bogotá** (Colombia), 5(1), 163-174, enero-abril, 2005.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.; LENGERT, L. A replicação do conhecimento organizacional na formação de redes de *fast food*. **Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v.6, n.1, p.126-138, 2009.
- DAVIDOVITSCH, L.; CALDAS, L. F.; SILVA, J. F. Estruturação das redes de *fast food*: um estudo empírico sobre os antecedentes do franchising e suas implicações sobre o desempenho das firmas. **Revista de Administração**. São Paulo, v.44, n.4, p.299-312, out/nov/dez, 2009.
- FERREIRA, A.; REIS, A .C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- FLEURY, M.T.L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GORZONI, P.M. Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho: um estudo com funcionários de um restaurante de *fast food*. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)** - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2010.
- HEINZMANN, L. M.; MACHADO, D. D. P. N.; ROPELATO, M. Cultura organizacional: redes formadas na literatura nacional. **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Florianópolis, 2009.
- HERNANDEZ, G. C.; GOMEZ, H. M. S. Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional.un estudio empírico. **Acta Colombiana de Psicología**,12 (2): 97-114, 2009.
- HOFSTEDE, G. *et al.* Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quartely**, Ithaca,v.35, n.2, p.286-386, June,1990.
- _____, **Cultures and organizations**: software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.
- _____, Attitudes, values and organizacional culture: disentangling the concepts. **Organizations Studies**, v.19, i.3, 1998.
- IVANCEVICH, J. M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- KOSTOVA, T. Transnational Transfer of Strategic Organizational Practices: a Contextual Perspective. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 24, n. 2, p.308-324, 1999.

- LODDI, C. E. A aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos franqueados: um estudo de caso. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)** - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2008.
- LOPES JR., E. P.; PAIVA, T. A.; MUZZIO, M. Cultura organizacional: Análise de uma instituição de segurança pública. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza, n.3, p1-18, 2008.
- LUDKE, M.; ANDRE, M. E. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- MALLAK, L. Understanding and changing your organization's culture. **Industrial Management**, v.43, n.2, p.18-24, Março/Abril, 2001.
- MURTA, I. B. D.; CARRIERI, A. P. Práticas discursivas na construção de uma gastronomia polifônica. **Revista de Administração Mackenzie**, v.11, n.1. São Paulo: Jan/Fev, 2010.
- O'REILLY, C. Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. **California Management Review**, 314: 9-25, 1989.
- ORTIGOZA, S. A. G. O *fast food* e a mundialização do gosto. **Revista Cadernos de Debate**, Universidade de Campinas. São Paulo, vol.V, p.21-45, 1997.
- PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quarterly**, 2(4), p.570-581, 1979.
- RODRIGUES, S. B. O chefinho, o telefone e o bode: autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações. **Tese (Livre Docência)** - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1991.
- SANTOS, N. M. B. F. Diagnosticando a cultura organizacional através da abordagem tipológica de Quinn: uma pesquisa nas empresas brasileiras do setor têxtil. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, XVIII, 1994, Curitiba: ANPAD, 1994.
- SEBRAE, **Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Ramo de lanchonetes. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/exibeBia?id=14219>>. Acesso em: 1.Jun.2012.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.
- SIQUEIRA, M.M.M. (Org). **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SOUZA, E. C. L.; SOUZA, C. C. L.; TORRES, C. V. Cultura, Práticas Sociais e Inovação: três conceitos associados. In: **XXXIV Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro. ANPAD, 2010.
- VEIGA, A. Pratos Prontos e Restaurantes em Alta. **Revista Veja**, 1998, 24/Jun./98.
- WELL'S AMERICAN DINER. **Well's Diner**. Disponível em: <www.wellsdiner.com.br>. Acesso em: 1.Jun.2012.