

Cultivando Boas Práticas:

a RDC-216/04 e a Cultura Organizacional
na Perspectiva dos Gestores de Três Restaurantes
Self-Services em Uberlândia-MG

Luciana Resende Ávila¹

Valdir Machado Valadão Júnior²

Resumo

Esta pesquisa tem como objetivo precípua desvendar como os procedimentos estabelecidos pela resolução da Anvisa RDC- 216/04 influenciam a cultura organizacional dos restaurantes *self-services* em Uberlândia, na visão de seus gestores. A pesquisa é qualitativa e descritiva. Como método de procedimento utilizou-se o estudo comparativo de casos. As técnicas de pesquisa empregadas para coleta de dados foram a pesquisa em documentos organizacionais, observação não participante e entrevistas semiestruturadas. Para a análise de resultados utilizaram-se as técnicas de análise de conteúdo e análise do discurso, na perspectiva da triangulação. Os resultados permitiram aflorar tanto homogeneidades quanto heterogeneidades na interpretação dos gestores com relação às influências da legislação na cultura organizacional de seus estabelecimentos. Gestores de um mesmo estabelecimento divergiram em suas considerações quanto à relevância de certos procedimentos estabelecidos pela resolução na rotina de suas atividades, ao mesmo tempo em que houve interpretações favoráveis entre os pesquisados, independentes de pertencerem ou não ao mesmo estabelecimento.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Restaurante *self-service*. Boas práticas. Condições higiênicossanitárias. RDC-Anvisa-216/04.

¹ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia – UFU. luciana.projetos@yahoo.com.br

² Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia – UFU. valdirjr@ufu.br

Abstract

This research aims to reveal how the procedures established by the Anvisa resolution RDC-216/04 influence the organizational culture of self-services restaurants in Uberlandia, under their managers perspective. The research is qualitative and descriptive. The method applied was the comparative case study. The techniques used for data collecting were organizational document analysis, observation and semi-structured interviews. For the results analysis it was applied the techniques of content analysis and speech analysis under the triangulation perspective. The research findings showed homogeneities and heterogeneities in the interpretation of the managers on how that legislation brought influences to their organizational culture. Managers belonging to the same establishment diverged in their considerations about the relevance of certain procedures established by the resolution in the routine of their activities, although at the same time there were favorable and consistent interpretations among the interviewees, independent of belonging or not to the same organization.

Keywords: Organizational culture. Self-service restaurant. Good practices. Hygienic sanitary conditions. RDC-Anvisa-216/04.

Esta pesquisa de abordagem qualitativa pretende contribuir com as discussões que privilegiem o tema cultura em estudos organizacionais. É relevante por possibilitar, dentro de seus limites metodológicos, a compreensão do modo como gestores de restaurantes *self-services* interpretam a influência de uma legislação a partir de sua publicação com abrangência em todo o território nacional.

O tema cultura organizacional foi escolhido pela sua riqueza simbólica e significativa, a qual permite o entendimento e a compreensão da vida organizacional em suas homogeneidades e heterogeneidades diante das possíveis influências que o meio externo nela possa exercer.

Os *self-services*, foco de análise no estudo, imprimiram nos últimos anos da década de 80 e, mais visivelmente na década de 90 do século 20, mudanças no cenário urbano, além de propiciaram o hábito de comer fora. As pessoas passam a ter a possibilidade de fazer uma refeição com alimentos variados a um custo satisfatório e próximo à refeição que se faz em casa. Além de um espaço para refeições rápidas e econômicas, se comparados aos restaurantes à *la carte*, os restaurantes *self-services* passaram a constituir também um *locus* de sociabilidades.

Diante do crescimento de estabelecimentos que prestam serviços de alimentação, o Ministério da Saúde, por meio de seu órgão regulador, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), juntamente com representantes dos diversos setores e profissionais de estabelecimentos que prestam serviços de alimentação, definiram o conteúdo de uma resolução aplicável em âmbito nacional, com o objetivo de padronizar tanto os processos envolvidos na produção de alimentos quanto a fiscalização exercida pelas vigilâncias sanitárias. Assim, em 16 de setembro de 2004 foi publicada no Diário Oficial da União a Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) Anvisa nº 216/04.

A partir dos fatos destacados anteriormente, esta pesquisa tem como objetivo precípua desvendar, na visão dos gestores, como os procedimentos estabelecidos pela RDC 216/04 influenciam a cultura organizacional

dos restaurantes *self-services* em Uberlândia. Os objetos de estudo foram 3 restaurantes do tipo *self-service* por quilo, aqui alcunhados de RT1, RT2 e RT3, com o objetivo de preservar suas identidades.

O método de procedimento foi o estudo comparativo de casos. As técnicas utilizadas foram a observação não participante, pesquisa em documentos organizacionais e entrevistas semiestruturadas. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise do conteúdo (Bardin, 1977).

Os resultados da pesquisa apontam para homogeneidades e heterogeneidades na interpretação dos gestores quanto às influências da resolução na cultura organizacional de seus estabelecimentos.

A estrutura deste artigo compõe-se inicialmente de uma abordagem sobre restaurantes do tipo *self-service* e em seguida delinea-se o conteúdo da resolução RDC 216/04. O item subsequente traz uma abordagem sobre cultura organizacional para, na sequência, se apresentarem os objetos de estudo e os resultados da pesquisa; por fim, as considerações finais.

Restaurantes *self-services*: vamos comer fora?

O desenvolvimento industrial no século 20 trouxe diversas transformações nos hábitos da sociedade brasileira destacando-se as mudanças no modo de vida das pessoas, inclusive no padrão de consumo alimentar (Abdala, 2005; Akutsu et al., 2005).

De acordo com Abdala (2005), em cidades de maior porte as distâncias entre a casa e o trabalho tornaram-se maiores, somando-se a isto o incremento do trânsito de veículos e a precariedade de transporte coletivo. Ao final da década de 80 e, mais veementemente, na década subsequente, tais condições favoreceram a origem de novos empreendimentos gastronômicos que não os tradicionais restaurantes. Fizeram parte deste incremento estabelecimentos

que ofereciam comida rápida tais como lanchonetes, rotisseries, restaurantes *fast-food* e posteriormente, restaurantes que ofereciam refeição vendida a quilo (Abdala, 2005; Collaço, 2004; Queiroz et al., 2001).

Em Uberlândia, conforme órgão de vigilância sanitária local, o número de estabelecimentos que prestam serviço de alimentação saltou de 190 no ano de 1991 para 494 em 2007. Naquele período a população era de aproximadamente 370.000 habitantes e, em 2007, cerca de 600.000. Constata-se um aumento de 160% no número de estabelecimentos de alimentação contra o aumento de 67% na população.

Sob o manto deste fenômeno, Abdala (2005), com o olhar voltado para as cidades mineiras, pesquisou restaurantes do tipo *self-service* por quilo em três cidades, incluindo Uberlândia. Em sua pesquisa, constatou uma frequência habitual nestes estabelecimentos de famílias, de casais idosos, além de pessoas de diversas faixas etárias que moram sozinhas, “fazendo desse hábito uma opção e transformando o restaurante na opção da cozinha doméstica” (p. 99). Deste modo, a autora atentou para a mudança tanto nos padrões alimentares quanto nas formas de sociabilidade das famílias, as quais optaram por comer fora durante a semana.

Queiroz et al. (2001), corroborados por Genta, Maurício e Matioli (2005) e Zandonadi et al. (2007), apontaram também como resposta para este incremento do número de restaurantes *self-services*: a inserção da mulher no mercado de trabalho; a jornada de trabalho muitas vezes com apenas uma hora para o almoço; este tipo de estabelecimento oferecer variedade de alimentos a preços acessíveis e semelhantes à comida caseira.

Queiroz et al. (2001, p. 2), no entanto, atentos ao crescimento do segmento, alertavam sobre a questão do alimento em *self-services* ser ou não seguro à população: “considerando que a comida fica exposta a manipulação durante o preparo e pelos comensais, o tempo e temperatura de distribuição,

pergunta-se: seria este um alimento seguro para a população?”. Zandonadi *et al.* (2007) também levantaram a questão das possíveis ocorrências de toxinfecções alimentares decorrentes da ingestão de alimentos contaminados.

Com esta mesma preocupação, na intenção de garantir a oferta de uma refeição segura à população, a Diretoria Colegiada da Anvisa publica uma resolução cujo conteúdo será abordado no próximo item.

A Resolução RDC 216/04

A resolução RDC nº 216 de 15 de setembro de 2004 foi publicada no Diário Oficial da União em 16 de setembro de 2004, tendo como órgão emissor a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), com alcance do ato em âmbito federal. Esta legislação dispõe sobre regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação, ou seja, abrange os procedimentos que devem ser adotados nos serviços de alimentação, a fim de garantir as condições higiênico-sanitárias do alimento preparado (Anvisa, 2004).

Por definição, na Cartilha sobre Boas Práticas para Serviços de Alimentação da Anvisa, as boas práticas compreendem as “práticas de higiene que devem ser obedecidas pelos manipuladores desde a escolha e compra dos produtos a serem utilizados no preparo do alimento até a venda para o consumidor. O objetivo das Boas Práticas é evitar a ocorrência de doenças provocadas pelo consumo de alimentos contaminados” (Anvisa, 2004, p. 7).

Esta resolução, que se constitui uma regulamentação, teve sua origem mediante o crescimento do número de estabelecimentos que prestam serviços de alimentação, conforme pode ser constatado na seção anterior. O regulamento é o resultado de encontros e discussões coordenados pela própria Anvisa com os diversos setores da área. Mais de 50 instituições apresentaram propostas até que ficasse definido o conteúdo de um regulamento

aplicável em âmbito nacional, com o objetivo maior de padronizar tanto os processos envolvidos na produção de alimentos quanto a fiscalização exercida pelas vigilâncias sanitárias, em âmbitos estaduais e municipais.

Tal regulamento aplica-se aos serviços de alimentação que realizam as seguintes atividades: manipulação, preparação, fracionamento, armazenamento, distribuição, transporte, exposição à venda e entrega de alimentos preparados ao consumo, tais como cantinas, bufês, confeitarias, cozinhas industriais, cozinhas institucionais, *delicatésens*, lanchonetes, padarias, pastelarias, restaurantes, rotisseries e congêneres (Anvisa, 2004).

O ponto alto desta resolução é que todos os estabelecimentos do setor apresente o responsável ou um de seus manipuladores de alimentos, se não todos, o qual deverá fazer um curso de capacitação cujo conteúdo compreende os itens específicos da resolução: higienização de instalações, equipamentos e móveis, controle integrado de vetores e pragas urbanas, higienização do reservatório de água, além de cuidados especiais com a higiene e saúde dos manipuladores. Ao final do curso de capacitação o manipulador deverá ser responsável pela confecção de um manual de boas práticas, compreendendo todos os procedimentos operacionais padrões para que o estabelecimento esteja em conformidade com a legislação. Caso isso não ocorra, o estabelecimento será autuado.

O objetivo do regulamento, antes de ser punitivo, é conduzir os manipuladores ao aprendizado, e fazer com que eles saibam o porquê da escolha criteriosa de fornecedores, do procedimento correto de recebimento e armazenamento de mercadoria, dos cuidados no descongelamento de alimentos, do procedimento correto no preparo de alimentos quentes e frios e na conservação adequada do alimento preparado. As instalações, os utensílios, uniformes, enfim, tudo na área de produção, deve adequar-se às boas práticas de produção de alimentos. É um trabalho contínuo, no qual novos hábitos devem ser incorporados pela equipe de trabalho nos estabelecimentos.

Todas estas noções são passadas durante o curso de capacitação para manipuladores de alimentos ora referido, oferecido por instituições credenciadas pelas vigilâncias sanitárias municipais, o qual passou a ser obrigatório a partir da vigência da resolução. Como qualquer tipo de mudança, no entanto, essa também é passível à resistência e os novos significados a serem compartilhados devem ser reconhecidos, pelo menos, pelos gestores, uma vez que, conforme Schein (1992), são eles um dos principais influenciadores da cultura organizacional.

Cultura organizacional

O desenvolvimento do tema cultura organizacional percorreu, até o início dos anos 90, duas vias principais. Na primeira, dentro de uma abordagem funcionalista, consultores e administradores acreditavam que o estabelecimento de uma cultura “forte” implicaria um maior comprometimento dos funcionários, resultando em aumento de produtividade e consequentemente maiores patamares de lucratividade. A segunda, dentro de uma abordagem simbólica, surgiu como uma possibilidade de ampliar o conhecimento sobre as organizações até então limitado pela hegemonia das teorias positivistas (Barley; Meyer; Gash, 1988; Mascarenhas; Kunda; Vasconcelos, 2004).

Diferentes pontos de vista fizeram emergir disputas entre acadêmicos por domínio intelectual: um grupo de pesquisadores defendia a cultura como um todo homogêneo e integrado, cujas diferenças eram consideradas meras discrepâncias; outro grupo acreditava em um caráter homogêneo e integrado somente dentro das fronteiras das subculturas, ou seja, para esses pesquisadores a cultura era composta por aspectos homogêneos e heterogêneos. Já para um terceiro grupo, a integração era circunstancial e independente da presença de subculturas, e a ambiguidade era um elemento central. Foi então

que Martin (2002) e Martin, Frost e O'Neill (2004) preconizaram a aplicação simultânea das três perspectivas em estudos de cultura organizacional, por considerá-las complementares mais do que antagônicas.

Na abordagem que reconhece a cultura como elemento de integração, a análise pode acontecer de diferentes perspectivas, por exemplo: levando em conta os valores compartilhados (Porto; Tamayo, 2005) a partir de elementos que garantam o desempenho da organização, como os ajustes na estratégia, a imagem grandiosa e bem-sucedida, a estrutura organizativa e de poder (Paiva; Sampaio, 2003) ou, ainda, como variável que deve se adaptar à realidade do mercado (Revillion, 2003). Em qualquer dessas situações, a âncora teórica por trás das análises se sustenta em Schein (1992). Para esse autor a cultura se forma a partir de valores que o grupo aplica na solução de problemas de adaptação ou de integração. Ao serem validados, a partir de sua aceitação, esses valores norteiam a forma correta de interpretar o fenômeno, tornando-se um pressuposto.

Fleury e Fischer (1996) incorporam a dimensão poder ao conceito de Schein ao afirmar que tais pressupostos também podem ocultar e dar condições para que as relações de dominação se materializem sem que sejam percebidas de imediato. Assim, a autora expressa a possibilidade de, ao mesmo tempo, a cultura tornar-se um elemento de adaptação, de integração e de resistência. Nesta perspectiva, a necessidade de mudar e se adaptar ao ambiente parece ser o elemento gerenciador da cultura e o líder o seu principal influenciador.

Alguns pesquisadores abordam o tema cultura organizacional na arena de pluralidades objetivando firmar esta corrente como aquela mais provável de trazer contribuições para o entendimento do universo organizacional (Cavedon, 2000; Jaime Jr., 2002; Alcadipani; Crubellate, 2003; Cavedon, 2003; Mascarenhas; Kunda; Vasconcelos, 2004; Castro; Leite-da-Silva; Pimentel, 2005; Ladeira; Mesquita, 2005; Rodrigues, 2006; Rosa; Tureta; Brito, 2006; Ávila; Sá, 2007; Ferraz; Cavedon, 2007), dentre outros.

Finalmente, quando se pretende adentrar o universo organizacional em sua dinâmica cultural, suas particularidades e multiplicidades, faz-se pertinente o aporte conceitual simbólico-interpretativo fundamentado em Geertz (1989). O referido autor vislumbra a cultura como “sistemas entrelaçados de signos interpretáveis”, ou seja, a cultura deve ser tratada de forma efetiva como “um sistema puramente simbólico” (p. 27).

Diversos são os conceitos de cultura organizacional que partem desta linha interpretativa. Para Barbosa (1996), cultura organizacional, a qual ela denomina cultura administrativa,

do ponto de vista mais pragmático pode ser entendida como regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos, de forma a permanentemente estarem associados seja à homogeneidade ou ao consenso. Essas regras podem e são reinterpretadas, negociadas e modificadas a partir da relação entre a estrutura e o acontecimento, entre a história e a sincronia (p. 16).

Observa-se nas definições propostas por Fleury e Fischer (1996) e Barbosa (1996) que a cultura organizacional é reconhecida como uma rede de significados passíveis de interpretações, sejam estas consensuais ou não, podendo variar conforme a visão de mundo e o contexto sob os quais os indivíduos se inserem.

Em situações em que ocorrem mudanças institucionais impostas pelo ambiente externo, como é o caso deste estudo, as interpretações podem variar conforme a leitura que os participantes fazem do fenômeno, indo de total aquiescência à resistência, conforme apontam Rodrigues (1997, 2006) e Vergara e Pinto (1998).

Em seguida apresentam-se os caminhos percorridos para a consecução dos objetivos propostos.

Aspectos Metodológicos

A perspectiva que orienta este trabalho é o estudo comparativo de casos (Yin, 1994). A pesquisa é de natureza aplicada. Em relação ao objetivo é descritiva, pois se deseja apreender como os procedimentos estabelecidos

pela RDC 216/04 influenciam a cultura organizacional de seus restaurantes; a abordagem é qualitativa por permitir profundidade e abrangência na pesquisa (Lakatos; Marconi, 2001; Yin, 1994).

Para a consecução do objetivo supracitado, o qual norteia este trabalho, estabeleceram-se os seguintes caminhos: a) identificar as ações e medidas adotadas pelo órgão da vigilância sanitária local nos restaurantes antes e após a publicação da RDC 216/04; b) apurar a interpretação dos gestores sobre os procedimentos estabelecidos pela RDC 216/04; c) apreender a interpretação dos gestores com relação à atuação do órgão da vigilância sanitária local no período anterior e posterior à publicação da RDC 216/04; e, por fim, d) compreender as possíveis influências das normas e práticas definidas pela RDC 216/04 na cultura organizacional dos restaurantes a partir da visão de seus proprietários.

Para a coleta de informações no percurso destes caminhos, utilizou-se a técnica da observação não participante, na qual “o observador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela” (Lakatos; Marconi, 2001, p. 193). A observação foi executada durante períodos de almoço e em visitas à área de produção dos referidos restaurantes.

Outra técnica de pesquisa empregada foi a entrevista semiestruturada, a qual teve início com a utilização de um tópico guia contendo questões abertas que cobriam os elementos centrais da pesquisa (Gaskell, 2002), em conformidade com os objetivos específicos desta pesquisa, permitindo aflorar as interpretações na fala dos diferentes gestores.

A escolha dos objetos de estudo foi intencional. O critério usado foi a seleção de empresas que atuassem no mercado há pelo menos 3 anos antes da publicação da resolução RDC 216/04, que atendessem a um público-alvo similar, que fornecessem uma média semelhante em número de refeições e que seus gestores estivessem à frente do negócio em período anterior à publicação da resolução. Dentro destes critérios, foram escolhidos previamente 5 restaurantes cujos gestores foram contatados por telefone. Somente 3 restaurantes atenderam aos requisitos propostos para esta pesquisa. Com o objetivo de preservar suas identidades, os nomes dos referidos restaurantes, assim como de seus gestores, são fictícios.

A interpretação dos dados apreendidos foi conduzida por meio da análise de conteúdo, cujo objetivo neste estudo restringiu-se apenas ao escrutínio do conteúdo das entrevistas semiestruturadas em busca de temas (Bardin, 1977). Com o intuito de minimizar os limites de cada técnica, os dados obtidos foram analisados na perspectiva da triangulação (Triviños, 1987; Vergara, 2005).

O *corpus* de pesquisa foi constituído pelas anotações durante as visitas aos estabelecimentos e pelas entrevistas dos gestores de cada um dos três restaurantes, exceto o RT2, que possui 2 sócios-proprietários (inicialmente somente 1 sócio participou da entrevista e, posteriormente, o segundo decidiu também participar). A coordenadora da vigilância sanitária de Uberlândia foi também entrevistada para que se fizesse o cruzamento de informações. Apenas os gestores do restaurante RT2 não permitiram a gravação da entrevista. As demais entrevistas foram gravadas e transcritas.

No próximo item apresentam-se os resultados da pesquisa e posteriormente serão expostas as considerações finais.

Os três restaurantes

Os três restaurantes, RT1, RT2 e RT3, compartilham algumas características: o número de funcionários (22, 24 e 22, respectivamente), o preço similar da refeição cobrada por quilo e a clientela que se constitui, em sua maioria, de profissionais liberais (médicos, dentistas, advogados), famílias, assim como idosos e pessoas de outras cidades que vêm a trabalho em Uberlândia. Os restaurantes comportam em média 200 pessoas sentadas e servem diariamente cerca de 300 refeições, atingindo a marca de 400 ou mais aos finais de semana.

O restaurante RT1 foi inaugurado no início da década de 90 e se mudou para a atual localização no centro da cidade no final dos anos 90. Durante o período da publicação da RDC 216/04 requereu o alvará de funcionamento, o qual foi indeferido até que se fizessem alterações na estrutura física. Mesmo assim, o restaurante se manteve de portas abertas e

está atualmente refazendo a solicitação e tentando se adequar às exigências cabíveis. O salão do restaurante possui vários ambientes, cada qual com um mobiliário diferente, sem um estilo definido.

Pioneiro no serviço de *self-services* por quilo em Uberlândia, os gestores do restaurante RT2 abriram as portas ao público no final dos anos 80, no centro da cidade. Conforme o crescimento do número de clientes, optaram por adquirir um imóvel em localização próxima àquela de sua inauguração e, desde então, ampliações e reformas têm sido realizadas, e a última culminou com a publicação da RDC 216/04. O restaurante é reconhecido por profissionais do setor como aquele que possui a estrutura física padrão e que trabalha dentro dos procedimentos estabelecidos pelas boas práticas em serviços de alimentação. O salão compreende dois ambientes; o mobiliário é moderno e informal.

O restaurante RT3, entre os três, é o único que se manteve no mesmo local desde a abertura. Diferente dos outros restaurantes no aspecto da localização, situa-se em um bairro residencial nas adjacências do centro da cidade. Vem sofrendo reformas e adequações internas conforme as exigências da vigilância sanitária. O salão do restaurante apresenta um mobiliário clássico, o que confere formalidade ao ambiente.

Em seguida, conforme os objetivos específicos deste trabalho, apresentam-se os resultados encontrados a partir das entrevistas com a coordenadora da área de alimentos da vigilância sanitária local e com os gestores dos três restaurantes, objetos de pesquisa.

Ações e medidas adotadas pelo órgão da vigilância sanitária local nos restaurantes antes e após a publicação da RDC 216/04

A coordenadora da área de alimentos da vigilância sanitária de Uberlândia mencionou que muitas das ações exigidas pela resolução da Anvisa já constavam no “código próprio de saúde do município” e, por conseguinte, já estavam sendo por eles trabalhadas desde 1983. A coordenadora explicitou

que a maior importância deste regulamento se deposita na exigência de um curso orientador de boas práticas para manipulador de alimentos, o que desde então tem sido um facilitador para o trabalho da vigilância:

Antes da RDC não havia um embasamento legal para exigir a capacitação do pessoal, a gente pedia, mas não tinha uma forma legal para poder cobrar isso. A RDC veio acrescentar isso, mas os outros aspectos a gente já vinha fazendo a verificação [...] o que não é imediato a gente notifica para que ele possa regularizar. Só em último caso que a gente pune as pessoas (A. Botelho, entrevista, 31 de outubro de 2007).

Conforme a coordenadora, as principais ações da vigilância sanitária realizadas nos estabelecimentos compreendem a verificação da estrutura física, ou seja, se está ou não adequada à produção de alimento seguro. À guisa de exemplo, as paredes devem ser pintadas com tinta lavável, o piso deve ser claro e antiderrapante, e as luminárias devem ser protegidas contra quebras.

É verificado também se os manipuladores (cozinheiros, auxiliares de cozinha, pessoas que lidam com o alimento de forma direta ou indireta) encontram-se devidamente uniformizados e usam o protetor de cabelos, além de verificar se todos estão com o exame médico ocupacional em dia.

Além disso, verificam-se o controle de limpeza das caixas d'água, o controle de pragas urbanas, o controle dos procedimentos de manipulação de alimentos, e o manejo correto de resíduos (lixo), os quais devem ter seus registros documentados em um manual de Boas Práticas e de Procedimentos Operacionais Padronizados que todo estabelecimento deve confeccionar. Tais verificações já vinham sendo trabalhadas antes da publicação da resolução, porém, após, foram intensificadas. A coordenadora ainda explicitou:

todo fiscal tem várias ações que executa ao longo de seu trabalho. A primeira vez que um fiscal verifica um estabelecimento ele tem que orientar o dono do restaurante; a gente notifica pra ele fazer a adequação. A punição só ocorre se naquele momento apresentar algum risco iminente para a saúde (A. Botelho, comunicação pessoal, 31 de outubro de 2007).

A entrevistada assinalou que, muitas vezes, mesmo sendo amparados por uma legislação, “os proprietários dos restaurantes barram os fiscais nas portas”, outras vezes têm dificuldades com relação ao cumprimento dos prazos estabelecidos para a adequação das notificações; os proprietários alegam dificuldades financeiras, o que atrasa a execução daquilo que está sendo notificado. Explica também que muitas vezes é difícil exigir que os manipuladores façam o curso de capacitação com carga horária de 40 horas/aula: “eles realmente vão para o curso por obrigação, não de livre e espontânea vontade”, comentou.

Percebe-se uma sintonia entre o regulamento da RDC 216/04 e o conteúdo do trabalho da vigilância sanitária local, a qual busca agir de tal forma que os estabelecimentos operem dentro das normas especificadas, tendo um caráter primeiramente educativo e orientador para ser, em última instância, punitivo. Apesar da intenção orientadora do órgão regulador, no entanto, o processo de institucionalização da norma no setor é passível de resistências, conforme apontam outros estudos (Rodrigues 1997; Vergara; Pinto, 1998) que analisam a desregulamentação do setor de telecomunicação no Brasil e, apesar das diferentes abrangências, tanto neste estudo quanto nos apontados anteriormente, é possível reconhecer o boicote, as justificativas sem fundamento, enfim, estratégias de resistência para que a regulamentação não seja cumprida.

Interpretação dos gestores sobre os procedimentos estabelecidos pela RDC 216/04

Restaurante RT1

No decorrer da entrevista, Pedro, gestor do restaurante RT1, mostrou-se irritado com os regulamentos prescritos pela resolução da Anvisa. Disse que acha “um absurdo a temperatura do alimento ser mantida a -6° C”, no

caso de saladas e molhos frios, “e acima de 65° C”, no caso de pratos quentes.¹ Explicitou que na primeira “faz mal pra saúde” e, na segunda, “o alimento está cozinhando.” Mostrou-se aborrecido também com a proibição do uso de utensílio de madeira na área de produção, como é o caso da colher de pau. Em sua opinião, este tipo de material – a madeira – “tem a temperatura ideal para a mão”, explica. “Vá pegar uma colher de metal pra você ver o que é mexer uma panela de 10 kg de alimento”, completa indignado. Ainda questionou: “por conta de contaminação? Contamina que nada [...] Quer me enganar?”.

Pedro se referiu à questão da proibição de utensílios de madeira porque este tipo de material é considerado poroso e que, portanto, possibilita o acúmulo de bactérias e odores, mesmo que seja devidamente higienizado. Exceto com a obrigatoriedade do uso de uniforme e touca nos cabelos, o gestor não comunga com as exigências da RDC 216/04 e se mostra resistente no tocante às adequações de seu estabelecimento. Irá fazer apenas o que estiver dentro de suas possibilidades financeiras, comentou.

Pedro não realizou o curso específico sobre a legislação, apenas seus funcionários, e a grande maioria destes já não faz parte da equipe de trabalho de seu restaurante. Durante o curso é repassado ao aluno o conteúdo da resolução item por item; é explicado o porquê de cada exigência e os prováveis perigos de toxinfecções alimentares que podem ocorrer com a não observância dos procedimentos adequados.

Restaurante RT2

Maria, gestora do restaurante RT2, afirmou que não existia grandes diferenças no dia a dia de seu restaurante antes da publicação da resolução. Comentou também que “o conteúdo do curso não foi nenhuma surpresa,

¹ Os micróbios apenas reduzem a velocidade de multiplicação quando os alimentos são armazenados a frio (5° C) ou aquecidos (60° C). Os alimentos, portanto, não devem ser mantidos por muito tempo fora dessas temperaturas (Anvisa, 2004).

pois já realizávamos a maioria das coisas”. Exemplificou a questão do uniforme que, mesmo antes da resolução, já não permitia que seus funcionários trabalhassem com a roupa que chegavam da rua. Deveriam vestir o uniforme limpo, dentro de seu estabelecimento.

O fato de Maria não reconhecer novidades na resolução repousa na questão de já trabalharem dentro de um padrão próximo ao estabelecido pela legislação. No decorrer da entrevista, no entanto, a gestora citou alguns elementos que desconhecia e que contribuíram para o melhor controle dos procedimentos, e, por conseguinte, maior qualidade na produção de alimentos e a um menor custo.

Paulo, o segundo gestor, não teceu suas considerações, pois até então não iria participar da entrevista. Momentos mais tarde não hesitou em expor suas impressões e inquietações.

Restaurante RT3

Na visão de Carlos, gestor do restaurante RT3, a resolução RDC 216/04 é positiva, pois trouxe benefícios: “Acho que tudo que é para o bem do consumidor e para o bem também do pessoal do estabelecimento, é importante, né? Agrega valores, vamos dizer assim”, ponderou.

O gestor faz uma comparação com o período anterior à publicação da legislação e alega que, antes de realizarem os cursos de capacitação exigidos pela legislação, as pessoas agiam de forma incorreta em algumas situações, “certamente por falta de conhecimento, de saber o que é certo”. Carlos complementa: “Fazendo os cursos, hoje eles sabem seus deveres e obrigações, então é óbvio e notório que farão seu trabalho mais bem-feito”.

Observa-se que a visão de Carlos comunga com a visão de Maria, gestora do restaurante RT2, no tom positivo de sua abordagem com relação à resolução da Anvisa. Carlos, como Pedro e Paulo, também não fez o curso sobre a legislação. Seguindo o regulamento desta, no entanto, ele explicou que “sempre uma funcionária que já fez o curso ensina a maneira correta

de trabalhar para os funcionários que entram”, de forma que todos sigam os padrões de procedimento da RDC 216/04. Esta ação delegada por Carlos vai ao encontro do que a resolução visa: a capacitação de profissionais e a transformação destes em agentes multiplicadores.

Os 4 gestores, na condição de principais influenciadores da cultura das organizações (Schein, 1992), veem a RDC 216/04 de forma heterogênea, sendo possível reconhecer em suas respectivas interpretações ao processo de institucionalização à legislação, elementos de ambiguidade, de concordância parcial ou integral, conforme apontam os estudos de Martin (2002) e Martin, Frost e O’Neill (2004).

Interpretação dos gestores com relação à atuação do órgão da vigilância sanitária local no período anterior e posterior à publicação da RDC 216/04

Restaurante RT1

Pedro, um tanto apreensivo, afirmou que agora que está regularizando o alvará de funcionamento, a vigilância será mais atuante. Explicou que os fiscais verificam principalmente a estrutura física e solicitam também a capacitação do pessoal. A última exigência foi a pintura da cozinha, com a qual Pedro concorda plenamente, mas não pelo seu objetivo principal que é manter o ambiente limpo, com paredes na cor clara e laváveis, cobertas com tintas impermeáveis, sem rachaduras. O gestor observa nessa ação tão somente a possibilidade de ter um ambiente com um aspecto melhor:

eu não pintava as paredes há muito tempo ... porque o que eu acho mais essencial não é ficar pintando parede. Lavam as paredes, lavam onde está azulejado, limpam. Realmente tinha um resíduo lá, mas foi lixado. A gente lava, tá ficando o quê? Mais bonito. Tinha a questão de mofo, mofo antigo, mas você vê que tá seco, não é uma coisa úmida. Então é um mofo que ficou só a sujeira, a impressão, a cor, né? Mas eu já cobri, já pintei, acho ótimo, valeu para melhorar o aspecto (Pedro, entrevista, 31 de outubro de 2007).

Pedro considera as exigências muito teóricas, que não se enquadram à “dura realidade do mercado”. Alega que a situação econômica não está fácil e menos fácil ainda é a sua trajetória de vida neste segmento:

Eu tô nesse ramo de restaurante, vai ver a minha história. Eu entrei nisso porque quis? Fui ficando, quando eu vi eu fui engolido pelo negócio. O negócio me engoliu, não tem jeito de sair. Então pra gente sair, vender barato? Entregar dado? Esse é o jeito, mas também não dá. Já tô velho, tenho que pensar prós e contras... é tanta coisa! (Pedro, entrevista, 31 de outubro de 2007).

Percebe-se na fala de Pedro um desconforto com relação a esta legislação. Sente-se cansado e desanimado com as tarefas árduas e com as obrigações no cotidiano do negócio; se vê preso em uma armadilha que ele próprio armou e sente que não tem como escapar. As ações da vigilância representam para o gestor uma ameaça a mais ante as dificuldades que já enfrenta.

Restaurante RT2

Com relação ao seu estabelecimento, Maria explicitou que não percebe diferença no trabalho da vigilância. Antes ou depois da resolução a atuação é basicamente a mesma. “Apenas exigiram os cursos de capacitação”, disse.

O segundo gestor, Paulo, no entanto, agora presente na entrevista, demonstrou-se um tanto incomodado com algumas exigências da vigilância, por considerá-las contraditórias: “veja bem: terceirizar serviços. Eu posso muito bem pegar duas notas de cem, chegar no sujeito, pagar e pedir a nota fiscal. Pronto. E aí? Será que fazem a coisa certa mesmo? Quem garante?” Paulo disse isso em relação a duas exigências explícitas na resolução: o controle integrado de pragas, que deve ser feito por profissional especializado em combate de pragas no setor de alimentos; e a higienização semestral do

reservatório de água, o qual também deve ser feito por empresa especializada. Em ambas as situações a vigilância exige que tais procedimentos sejam realizados por empresas cadastradas.

Percebe-se que o gestor se exalta, porque acha que ele poderia fazer ambos os procedimentos e que outras pessoas poderiam estar apenas pagando pelas notas e nem mesmo executam os serviços. “É uma máfia, isso”, ironiza. Paulo questiona também as ações da prefeitura. Disse que “ela deveria ser a primeira a comprovar a dedetização para o povo. Somos nós que pagamos os impostos e os ratos vêm da rua, do esgoto. Onde está o comprovante de dedetização deles? Por que só eu sou obrigado a mostrar o meu?”

Maria, no entanto, discorda de Paulo em alguns aspectos. Acha que devem mesmo ter um “registro oficial”, ou seja, uma documentação que comprove os procedimentos que ali foram realizados e que certas coisas têm mesmo de serem feitas por profissionais da área específica.

Paulo comentou também sobre o papel toalha, obrigatório na pia do manipulador de alimentos: “Quem garante a procedência desse papel, será que ele é limpo mesmo?” Da mesma forma que Pedro, gestor do restaurante RT1, Paulo questiona a cobrança da temperatura nas pístas quentes e frias e acredita que quem exige esse padrão não tem experiência de restaurante: “Acho um absurdo chegar gente que não tem experiência e dizer como deve ser feito. Eles falam uma coisa que não existe. A temperatura que eles querem queima a boca do cliente, pois ela fica cozinhando”. E continuou: “E a história de legume a -5?”.

Nota-se que, como Pedro, Paulo também considera os funcionários da vigilância muito teóricos, ou seja, não conhecem a realidade. Maria, entretanto, não tece nenhum comentário a respeito, exceto por considerar que “a vigilância deveria cobrar mais de quem precisa e não deles, pois adotam todos os procedimentos exigidos”. Conforme a documentação apresentada pela gestora, no entanto, pôde-se ver que os fiscais da vigilância verificam seu estabelecimento apenas uma vez ao ano.

Restaurante RT3

Carlos considerou benéfica a ação da vigilância sanitária. Antes da publicação da resolução os fiscais vinham com menos frequência ao seu estabelecimento. Após a publicação, seu restaurante recebe visitas mais assíduas: uma vez por mês ou a cada dois meses. “Eles deixam a notificação do que precisa melhorar na cartela azul e dão um prazo pra gente se adequar”.

Percebe-se uma intensificação maior da ação da vigilância em seu estabelecimento. A cartela azul que Carlos se refere é o documento que todos os estabelecimentos prestadores de serviços de alimentos possuem. Quando um fiscal visita o local ele verifica as últimas notificações e averigua se as adequações foram cumpridas dentro do prazo estabelecido.

Carlos ainda comenta que considera importante as vindas dos fiscais, pois é uma maneira de fazer com que eles e os funcionários ajam de forma correta: “se não viessem, a gente iria ficar assim, desleixado. ‘Ah, já não vem mesmo, então nós não vamos nos preocupar não’. Mas vindo, pelo menos nós temos tudo no padrão”.

Pode ser observada aí uma relação de pai e filho. A vigilância atua como o pai, que manda o filho para a escola para aprender, adquirir conhecimento e fazer as coisas certas. Quando o filho não age de forma correta, o pai chama a atenção, ensina novamente e concede um prazo para o filho melhorar suas atitudes e seu comportamento. Caso ele não melhore, é punido. Caso o gestor não cumpra com as suas obrigações, a vigilância aplica-lhe a punição.

A visão dos gestores em relação ao órgão regulador apresenta marcantes diferenças: apreensão, indiferença e orientação. Em todas as situações a vigilância representa a necessidade de mudar, seja de forma incremental ou como uma ruptura com aquilo que era realizado anteriormente. Neste sentido, o estudo corrobora aquilo que fora encontrado em outros estudos que relacionam cultura com mudanças (Rodrigues, 1997, 2006; Vergara; Pinto 1998).

Influências dos procedimentos determinados pela RDC 216/04 na cultura organizacional dos restaurantes a partir da visão de seus gestores

Restaurante RT1

Pedro considera a resolução positiva (não descarta que se tivesse condições cumpriria todas as exigências), mas, ao mesmo tempo, a tem como uma ameaça ao seu negócio porque ela eleva os custos de produção. Por esse motivo, por enquanto, ele e seus funcionários continuam trabalhando da mesma forma que sempre trabalharam, porém, a partir do momento que conseguir o alvará de funcionamento, sabe que deverá atuar dentro do rigor da resolução.

O entrevistado parece ter o perfil das pessoas que a coordenadora da área de alimentos da vigilância sanitária referiu como aquelas que têm dificuldades para compreender o trabalho dos fiscais, a importância da adequação às normas, e também passar por dificuldades financeiras. Esta última talvez seja a condição mais desfavorável às adequações de seu estabelecimento.

Apesar de não ter participado de nenhum curso de capacitação, no decorrer da entrevista ele mostrou-se conhecedor do conteúdo da resolução, mesmo que por vezes tenha confundido algumas informações, como é o caso da temperatura para exposição de alimentos.

Pedro não aceita algumas regras por entrarem em confronto com sua experiência de vida: “ah, eles são muito teóricos [...] Comida pra ir pra lua? [...] eu faço isso deste jeito há tanto tempo, nunca aconteceu nada. É só ter cuidado, eu não reaproveito comida; minha comida é feita toda no dia”.

Sumariando, na visão de Pedro, a RDC 216/04 não influenciou a cultura organizacional de seu estabelecimento por considerar seus ditames incompatíveis com a realidade do trabalho de um restaurante e com a realidade econômico-financeira do mercado. Isto posto, pode-se também inferir que as normas e regras estabelecidas pela RDC 216/04 são conflitantes com as normas e regras da cultura deste gestor, ou seja, da forma com que aprendeu a trabalhar e do jeito que para ele sempre deu certo.

Restaurante RT2

A visão dos gestores Maria e Paulo diferem no tocante à influência da legislação na cultura organizacional de seu restaurante. Maria posicionou-se de forma favorável. Para ela, mais do que um regulamento, a legislação possibilitou o advento de cursos cujo conteúdo permitiu-lhe adquirir mais conhecimento sobre as boas práticas na produção de alimentos; conseguiu também baixar os custos da produção e ainda tornou-se uma fonte de conhecimento de grande valia para a conscientização de seus funcionários. Argumentou que após a RDC 216/04 ficou mais fácil para fazer com que os funcionários executassem seu trabalho da forma como deveria ser, ou seja, de modo a oferecer um alimento seguro aos seus clientes. Mesmo assim, Maria afirmou que acompanha o trabalho de seus funcionários de perto. Age desta forma talvez porque, como explicitou Carlos (gestor do RT3), se não houver acompanhamento, uma forma de “vigilância”, as pessoas se acomodam e acabam não trabalhando como devem.

Paulo, ao mesmo tempo em que vê com bons olhos a resolução, questiona vários pontos de seu conteúdo e também compartilha com Pedro (gestor do RT1) a visão de inadequação de certos procedimentos. Faz questão de dizer que é contra e discute estas questões com a vigilância sempre que ela se faz presente.

Em resumo, Maria considera que a RDC 216/04 trouxe possibilidade de aprendizado e conscientização para seus funcionários e que, por conseguinte, influenciou na cultura organizacional de seu restaurante. Já Paulo, dentro de sua visão, questiona alguns pontos da legislação e, portanto, não considera que esta tenha influenciado a cultura organizacional de seu estabelecimento. Paulo acata aquilo que é imposto, porém, não o toma por princípio.

Restaurante RT3

Carlos crê que houve mudança na cultura do restaurante RT3. Em seu modo de ver, próximo ao de Maria, os funcionários hoje têm mais conhecimento e, portanto, produzem o alimento da maneira correta. “O trabalho já ficou automatizado da forma certa”, explicou.

Carlos assinalou que a RDC 216/04 influenciou sobremaneira o dia a dia do trabalho em seu restaurante, porém deixou claro a importância das vindas assíduas do pessoal da vigilância em seu estabelecimento. Como Maria, comentou sobre a atitude de seus funcionários que necessitam ter seus trabalhos inspecionados. Carlos e sua equipe também sentem a necessidade de serem continuamente monitorados, porém, por sua vez, pela própria vigilância.

Assim, o gestor considera “indiscutível” a influência da RDC 216/04 na cultura organizacional de seu restaurante, pois seus funcionários executam seu trabalho dentro das normas de maneira natural. Considera as vindas assíduas da vigilância sanitária um reforço para a manutenção da qualidade na produção de alimentos em seu restaurante.

Considerações finais

As distâncias entre a casa e o trabalho, o incremento do trânsito de veículos, a precariedade do transporte coletivo, a inserção da mulher no mercado de trabalho e tempo de almoço reduzido, podem ser apontados como elementos que incrementaram o hábito de fazer refeições fora de casa.

A consequência disto foi o aumento quantitativo de estabelecimentos que oferecem comida rápida. Ao mesmo tempo, questionou-se o controle da qualidade destes produtos. Esse movimento foi o elemento precipitador para as discussões em torno de uma resolução que minimizasse a questão.

A resolução RDC 216/04 busca o cultivo das boas práticas de produção de alimentos por meio de um discurso primeiramente educativo e coercivo (pela obrigatoriedade de capacitação de pessoal) para, em um segundo momento, tornar-se punitivo. Ela vem homogeneizar tanto os procedimentos de produção de alimentos nos estabelecimentos quanto as ações de fiscalização das vigilâncias sanitárias.

As interpretações desta legislação para os gestores pesquisados neste estudo, no entanto, são um tanto heterogêneas, pois ora se harmonizam ora se divergem. À guisa de exemplo, a visão de Maria, gestora do restaurante RT2, diverge da de Paulo, seu sócio, porém comunga com a visão de Carlos, gestor do restaurante RT3. Ambos, Maria e Carlos, consideram que a legislação trouxe contribuições positivas para seus estabelecimentos, como a conscientização das boas práticas na produção de alimentos. Maria e Carlos concordam que houve influências nas culturas de suas empresas nesta questão. Seus funcionários agora trabalham conscientes, pois entendem o porquê das normas e regras que devem seguir; ou seja, construíram novos significados no modo de trabalhar, condizentes com as “boas práticas”.

Já Paulo, gestor do mesmo restaurante que Maria, concorda com ela em alguns aspectos como, por exemplo, que a legislação tem seus aspectos positivos, porém discorda com veemência de diversos pontos da resolução, por considerá-los incoerentes. Pedro, gestor do restaurante RT1 compartilha da mesma resistência de Paulo, gestor do restaurante RT2. Ambos criticam quanto às cobranças de temperatura adequada dos alimentos quando se encontram nas pistas quentes e frias, e à proibição da utilização de material de madeira, dentre outras coisas, particulares à cada discurso e à cada visão. A indisposição de ambos com relação à legislação fez-se evidente em todo o momento de suas falas.

Sumariando, na visão de Maria e de Carlos, a RDC 216/04 influenciou na cultura organizacional de seus estabelecimentos por se fazer obrigatório o curso de capacitação dos manipuladores de alimentos, e foi este curso o propulsor de mudanças. Os funcionários aprenderam o quê, como e porquê as coisas deveriam ser feitas desta ou daquela forma, o que facilitou a conscientização das pessoas.

Mesmo assim estes dois gestores acompanham, sistematicamente, as ações de seus funcionários para evitar possíveis deslizamentos. Da mesma forma veem com bons olhos a assiduidade dos fiscais da vigilância em seu estabelecimento. É a relação de pai e filho previamente discutida no item

anterior. O pai coloca o filho na escola para que aprenda as normas de atitude e comportamento para depois tomar a sua lição. Já Pedro e Paulo não consideram que a legislação influencia as culturas organizacionais de seus estabelecimentos. O primeiro age com doses de rebeldia, porém está atualmente cedendo aos ditames da lei; o segundo age com obediência conforme a legislação, porém a questiona.

Pode-se então inferir que a legislação busca inculcar uma cultura de boas práticas na produção de alimentos de forma harmonizada e homogênea. Tais medidas, entretanto, despertaram interpretações e reações diversas nos gestores entrevistados. Como mencionado anteriormente, diferentes visões de mundo acarretam diferentes interpretações. Este fato ocorreu inclusive dentro do mesmo estabelecimento, conforme o relato dos gestores do restaurante RT2.

Os resultados vêm ratificar os estudos de Martin (2002) sobre o caráter homogêneo e heterogêneo nas interpretações culturais, como também corrobora a heterogeneidade na interpretação das mudanças na regulamentação de setores econômicos (Rodrigues, 1997, 2006; Vergara; Pinto, 1998).

Sugere-se aos gestores dos estabelecimentos prestadores de serviço de alimentação que façam também os cursos de capacitação e que não enviem somente seus funcionários, para que assim possam compreender a lei em suas especificidades e ter a possibilidade de discutir e sanar seus questionamentos – particularmente aqueles que põem em xeque a relação teoria/prática, haja vista que o conteúdo do curso compreende também a exposição das ações cotidianas comprometedoras da qualidade dos alimentos.

É importante destacar os limites deste estudo quanto a sua abordagem, fontes de coleta e *corpus* de pesquisa. Sugere-se para futuros trabalhos a utilização do método etnográfico para que se possa apreender a visão de todos os atores envolvidos no processo de produção de alimentos: fornecedores de matéria-prima, gestores, cozinheiros, auxiliares de cozinha e garçons; ou seja,

um mergulho profundo para que se possa conhecer, parafraseando Caetano Veloso, as “dores e as delícias” da rotina de trabalho de organizações que prestam serviços de alimentação a partir da publicação da RDC 216/04.

Referências

ABDALA, M. C. Do tabuleiro aos self-services. *Caderno Espaço Feminino*, v. 13, n. 16, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.portalfeminista.org.br/CEF/PDF/v13n16/Abdala>>. Acesso em: 11 out. 2007.

AKUTSU et al. Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação. *Revista de Nutrição*, Campinas, v. 18, n. 3, p. 419-427, maio/jun. 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rn/v18n3/a13v18n3.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2007.

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 64 -77, abr./maio/jun. 2003.

ANVISA. Resolução RDC nº 216, de 15 de setembro de 2004. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação. Diário Oficial da União, Poder Executivo, 16 set. 2004. Disponível em: <<http://e-legis.anvisa.gov.br/leisref/public/showAct.php?id=12546>>. Acesso em: 11 out. 2007.

ÁVILA, L. R.; SÁ, R. C. R. Administração de luvas brancas: uma leitura das manifestações culturais em um hospital. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 31., Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2007. 1CD.

BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./nov./dez. 1996.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977. 226 p.

BARLEY, S. R.; MEYER, G. W.; GASH, D. C. Cultures of culture: academics, practitioners and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 33, n. 1, p. 24-60, mar. 1988.

BRASIL. Ministério da Saúde. Anvisa. *Cartilha sobre boas práticas para serviços de alimentação*. [2004?]. Disponível em: <http://www.anvisa.gov.br/divulga/public/alimentos/cartilha_gicra_final.pdf>. Acesso em: 11 out. 2007.

CASTRO, D. J.; LEITE-DA-SILVA, A. R.; PIMENTEL, T. D. As significações culturais no contexto organizacional: em estudo uma organização do setor de tecnologia de informação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 29., Brasília, 2005. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2005, 1 CD.

CAVEDON, N. R. *Administração de toga: desvendando a cultura organizacional da UFRGS e da Unisinos*. 2000. 348 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

_____. *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2003. 182 p.

COLLAÇO, J. H. L. Restaurantes de comida rápida, os *fast-foods*, em praças de alimentação de *shopping centers*: transformações no comer. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro: CPDOC/FGV, n. 33, 2004. Disponível em: <<http://www.cpdoc.fgv.br/revista/arq/369.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2007.

FERRAZ, D.; CAVEDON, N. R. A feira do livro da gente; da chuva, do cheiro de pipoca doce, do xerife: a cultura organizacional da Feira do Livro de Porto Alegre. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31. Rio de Janeiro, 2007. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2007. 1 CD.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GENTA, T. M. S.; MAURÍCIO, A. A.; MATIOLI, G. Avaliação das boas práticas através de *check-list* aplicado em restaurantes self-service da região central de Maringá, Estado do Paraná. *Acta Sci. Health Sci.*, Maringá, v. 27, n. 2, p. 151-156, 2005. Disponível em: <http://www.eduem.uem.br/acta/saude/2005_2/08_257_05r.pdf>. Acesso em: 15 out. 2007.

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989. 324 p.

JAIME JR., P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 72-83, out./nov./dez. 2002.

LADEIRA, W. JR.; MESQUITA, Z. P. Refletindo sobre ultrageneralizações: para melhor entender a cultura nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, ENANPAD, 29., Brasília, 2005. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2005, 1 CD.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 288p.

MARTIN, J. *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks: Sage, 2002. 401 p.

MARTIN, J.; FROST, P. J.; O'NEILL, O. A. *Organizational culture: beyond struggles for intellectual dominance*. Stanford: Stanford Research Paper Series, n. 1.864, 2004. 70p. Disponível em: <https://gsbapps.stanford.edu/researchpapers/detail1.asp?Document_ID=2554>. Acesso em: 6 jan. 2006.

MASCARENHAS, A. O. KUNDA, G., VASCONCELOS, I. F. G. Cultura organizacional e Antropologia interpretativa – ultrapassando a abordagem de integração na pesquisa e na prática. In: VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. (Orgs.). *Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional*. São Paulo: Thomson, 2004. p. 197-229.

PAIVA, W. P. de; SAMPAIO, J. dos R. Cultura organizacional no setor de higiene e beleza: um estudo de caso. *Read.*, ed. 35, vol. 9, n. 5, set./out. 2003.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. *RAC*, v. 9, n. 1, p. 35-52, jan./mar. 2005.

QUEIROZ, A. T. A. et al. Boas práticas de fabricação em restaurantes “self-service a quilo” – aspectos gerais. *Rev. Net – DTA*, São Paulo, n. 1, nov. 2001. Disponível em: <http://www.cve.saude.sp.gov.br/htm/hidrica/revnet/revnet_n1.htm>. Acesso em: 8 nov. 2007.

REVILLION, A. S. P. Cultura nacional e cultura organizacional no contexto do marketing. *Read.*, ed. 34, v. 9, n. 4, jul./ago. 2003.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. *RAC.*, v. 1, n. 2, p. 45-72, maio/ago. 1997.

_____. The political dynamics of organizational culture in a institutionalized environment. *Organization Studies*, London, v. 27, n. 4, p. 537-557, 2006.

ROSA, A. R.; TURETA, C.; BRITO, M. J. de. Cultura nacional e cultura brasileira revisitadas: uma atualização hermenêutica do dilema brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, ENEO, 4., Porto Alegre, 2006. *Anais...* Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação, 2006. 1 CD.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VERGARA, S. V.; PINTO, M. C. S. Cultura e mudança organizacional: o caso Telerj. *RAC.*, v. 2, n. 2, p. 63-84, maio/ago. 1998.

VERGARA, S. V. *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2005. 287 p.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.

ZANDONADI, R. P. et al. Atitudes de risco do consumidor em restaurantes de auto-serviço. *Revista de Nutrição*, Campinas, v. 20, n. 1, p. 19-426, jan./fev., 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rn/v20n1/a02v20n1.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2007.