

GESTÃO DE PESSOAS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO: ÊNFASE NA MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA PARA OBTENÇÃO DA QUALIDADE E SEGURANÇA DOS ALIMENTOS

PEOPLE MANAGEMENT IN FOOD SERVICES: FOCUS ON MOTIVATION AND LEADERSHIP FOR FOOD SAFETY AND QUALITY

Lastenia Fonseca Vicenti

Serviço Social do Comércio do Distrito Federal (SESC/DF),

E-mail: lasteniavicente@gmail.com

Resumo: O presente trabalho propõe caracterizar a gestão de pessoas em setores de alimentação, visando correlacionar liderança e motivação com as implicações dos processos de segurança de alimentos refletidas na qualidade do produto final. Foi utilizada a aplicação de formulário. A amostra do estudo foi constituída por 84 colaboradores e 80 respondentes efetivos, atuantes em três empresas de diferentes segmentos na produção de alimentos, no Distrito Federal. Os resultados demonstraram que há coerência entre o perfil de liderança e o papel desempenhado pela equipe, predominando os aspectos voltados à comunicação, acessibilidade, capacitação e oportunidades de melhoria. As três empresas, alvos do estudo, apresentaram diferentes tipos de liderança e respectivos *status* no mercado.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Liderança; Segurança de alimentos.

Abstract: The purpose of this work is the characterization of management of personnel in the food sector, aiming at correlating leadership and motivation with the implications of the processes of food security reflected in the quality of the final product. A questionnaire was used to conduct a survey. The analyzed sample was composed of 84 employees and 80 effective respondents, working in three companies operating in three different segments of food production in the Federal District. The results showed that there is consistency between the leadership profile and the role played by the team, emphasizing those aspects directed at communication, accessibility, training and opportunities for improvement. The three companies, targets of this study, presented different types of leadership and status in the market.

Keywords: Leadership; Safety; Food.

1 INTRODUÇÃO

Manter pessoas motivadas, com uma visão dinâmica, prática e versátil, capazes de viabilizar a aplicação dos procedimentos técnicos e de promover a eficiente utilização de recursos financeiros e materiais, é um desafio. Antunes (2006) descreve que a motivação de pessoas está relacionada à satisfação com a empresa, o ambiente de trabalho e outras condições incentivadoras.

Cavalli e Salay (2007) definem o líder como um gestor de atividades multidisciplinares capaz de mobilizar habilidades e competências diferentes. As constantes mudanças e o enfoque multidisciplinar do mundo moderno propõem uma direção aos profissionais do segmento de alimentação de constante atualização e ampliação dos conhecimentos técnicos, gerenciais e mercadológicos para atuação nos diversos setores de alimentação.

O líder que motiva sua equipe a criar constantemente, de acordo com Felipe (2000) obtém inúmeros benefícios, tais como, o aumento da produção, a queda dos custos, a garantia da satisfação do cliente e a melhora na auto-estima do trabalhador.

Esta é uma questão que não se cala com o tempo, o contrário, está sempre apontando o aprimoramento de pessoas na busca de profissionais mais completos e qualificados. Coutinho (2005) relaciona o momento de mudanças e as atuais perspectivas de negócios, destacando a revisão de conceitos e a adoção de novos modelos para gestão de pessoas de forma definitiva.

Palominos (1997) propõe que todo profissional deve estar sempre pronto para “aprender a desaprender” O atual contexto de gerenciar valoriza o ambiente inteligente, a gestão participativa e o aprimoramento contínuo e revela que só as empresas modernas sobreviverão às mudanças e serão capazes de enfrentar os desafios através da transformação de sua cultura interna considerando os recursos humanos como seres humanos.

Relatórios de gestão de pessoas e qualidade do ambiente de trabalho de grandes empresas de alimentação, que zelam pela excelência no atendimento ao consumidor, evidenciam que a base da produção de um alimento seguro está na promoção do equilíbrio entre gestores e equipes de trabalho para obtenção da qualidade.

Em 2006, a Bunge Alimentos teve reconhecida a sua boa política de gestão de pessoas. Conquistou o 7º lugar no *ranking* As melhores em Gestão de Pessoas, do Jornal Valor Econômico e foi incluída no guia Você S.A. e Exame de As melhores empresas para você trabalhar (BUNGE, 2007).

Além da divulgação de várias certificações associadas à política de RH da referida empresa (Prêmio SESI – Qualidade no Trabalho, 2º Lugar no Estado de Santa Catarina, cuja auditoria foi realizada pelo SENAI, abrangendo gestão, saúde, segurança, meio ambiente, educação e desenvolvimento, lazer, cultura e responsabilidade social) (SEARA, 2003).

Seguindo as tendências de mercado em relacionar pessoas e processo no alcance da qualidade é funcional a menção de formas de tratamento e de diretrizes empresariais que buscam a eficácia administrativa e operacional. Destaca-se a implantação de sistemas focados em treinamentos, medidas preventivas e ações corretivas.

O processo educativo tem grande responsabilidade na integridade dos mecanismos de produção e segurança do produto final. Albrecht (2000) destaca que empresas se destacam quando investem em treinamento e na comunicação sobre qualidade. O treinamento e o desenvolvimento pessoal são paralelos à qualificação do produto, assim colaboradores merecem atenção especial para garantirem o sucesso do produto.

Entretanto, a qualificação por si só não é suficiente para garantir a realização de tarefas cotidianas que exigem disciplina e atenção constantes, como é o caso dos procedimentos recomendados em sistemas de segurança dos alimentos, tais como, Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC).

Quando o assunto é sistema de segurança de alimentos, automaticamente fica expressa a necessidade da gestão de recursos humanos implícitos nas etapas de operacionalização da cadeia produtiva. Do recebimento da matéria-prima até o produto final e aprovação do mesmo pelo consumidor em termos de qualidade e saúde, é um longo caminho a ser percorrido e são inúmeras as fases de risco e controle nas áreas competentes.

A estrutura organizacional direcionada à gestão de pessoas é descrita por Campos e Moraes (2007) como um processo que compreende comunicação organizacional, capacitação de recursos no uso da solução, integração e motivação da equipe.

Portanto, é impróprio pensar apenas no aperfeiçoamento técnico, nas novas descobertas científicas e no avanço legislativo sem incluir os profissionais envolvidos nesta trajetória. Para melhor compreensão da magnitude deste tema, é essencial correlacionar a gestão da segurança de alimentos com gestão de pessoal.

Apontar tipos de liderança adequados à coordenação de equipes não é tarefa fácil e considera inúmeros aspectos gerenciais e interpessoais. Assim, cabe aos patrocinadores de um sistema de gestão da segurança de alimentos viabilizarem uma equipe capacitada ao exercício dos procedimentos operacionais e um gestor apto a compor este trabalho de forma a superar barreiras comportamentais, e os próprios limites de convivência e liderança.

A história referencia uma postura de chefia autoritária cujas ordens partem de cima e cabe aos subordinados apenas cumpri-las, mesmo que, isto represente um estilo de liderança percussor de insatisfação e falta de rendimento. Em um novo modelo de gestão compartilhada, os colaboradores são agentes ativos nas decisões, a sua importância é revelada constantemente e o retorno esperado é fazer com que as pessoas cooperem, atuem em equipe, com emoção e uma operacionalização descentralizada.

Programar e aplicar sistemas para segurança de alimentos requer uma administração moderna e este é um desafio difícil porque lida com pessoas e com toda a bagagem humana contrapondo anos de história administrativa. O processo de transição de um modelo autocrático de gestão para uma compartilhada implica na quebra de paradigmas conservadores, na participação e comprometimento dos colaboradores.

Aprender, ensinar e compartilhar são aspectos a serem priorizados pelo líder segundo Rodrigues e Rosenhaim (2007) visto que, toda pessoa possui habilidades, mas cabe ao gestor oportunizar o aprimoramento da sua equipe garantindo o desenvolvimento do ser humano de acordo com o conceito da visão compartilhada.

Quando se fala em indústria de alimentos, Figueiredo e Costa Neto (2001) destacam que muitas causas de contaminação são provenientes da falta de aplicação de procedimentos de limpeza e de comportamento das pessoas que manipulam os alimentos. De acordo com SEBRAE (2007) as pessoas envolvidas passam a ter consciência do que fazem e por que fazem, ganhando autoconfiança e satisfação por produzirem alimentos com alto nível de segurança.

2 DESENVOLVIMENTO

A gestão de pessoas como parte integrante da gestão da segurança de alimentos atua como facilitadora para a consecução de objetivos institucionais. O seu papel é atuar como propagandista dos princípios e valores organizacionais. A idéia central é manter o desenvolvimento profissional dos colaboradores, incentivar práticas diárias e promover a manutenção e continuidade de sistema de segurança de alimentos de forma eficiente.

A reflexão sobre a importância em promover o senso de compromisso e a participação dos colaboradores no alcance do sucesso de um sistema de segurança de alimentos, como o APPCC, está fundamentada na avaliação sistemática e constante que identifica, avalia e controla os perigos de contaminação de um produto desde a sua fabricação até o consumo final, exigindo assim, total envolvimento das pessoas engajadas nos processos de produção.

Assim, contribuir para a conscientização da alta gestão quanto à importância da formação e qualificação do profissional que realiza as operações de processos nos sistema de segurança de alimentos, fortalecendo o propósito de garantir a qualidade e a seguridade dos alimentos produzidos.

2.1 METODOLOGIA

O trabalho aqui apresentado se baseou na coleta documental com a inserção de referências bibliográficas constituindo caráter exploratório. Esta busca teve como finalidade somar ao estudo maior conhecimento do problema, destacar conceitos e obter informações relevantes sobre o assunto em questão.

De acordo com o problema sugerido, a amostragem foi definida com dados de empresas de diferentes segmentos no setor de alimentação, sendo um restaurante comercial 'X' de pequeno porte, uma empresa de refeição terceirizada 'Y' com representação nacional e uma indústria de panificação 'W' de médio porte, localizadas em Brasília.

A classificação dos resultados foi obtida por meio de uma pontuação que retratou a concordância dos respondentes em relação ao comportamento do seu líder e do seu nível de satisfação e comprometimento com o seu trabalho. A escala de concordância foi: Concordo totalmente, concordo, não concordo nem discordo, discordo e discordo totalmente.

Um formulário foi elaborado e utilizado exclusivamente para a coleta de dados efetuada com perspectivas qualitativas e quantitativas. Na primeira parte, foram 25 questões relacionadas ao perfil estratégico do líder e na segunda parte, as questões foram voltadas ao comprometimento da equipe perante a empresa e ao líder.

Com o intuito de elevar a participação dos respondentes, antes da aplicação do questionário, foi enviada uma carta de solicitação aos dirigentes das empresas informando sobre o objetivo do estudo e que os resultados da pesquisa teriam uma função utilitária para as mesmas e outros setores de alimentação.

O tempo de uma semana, pré-determinado para a devolução do documento preenchido e lacrado, permitiu que o respondente participasse com calma e segurança. Foram disponibilizados envelopes com lacres adesivos para retornar as informações e ressaltado que a participação tinha caráter confidencial e não requeria qualquer tipo de identificação do funcionário.

Ambas as partes foram respondidas por colaboradores da produção. As questões do formulário possibilitaram medir a motivação dos colaboradores e os níveis de satisfação diante de diferentes perfis de liderança. Sendo assim, foram verificados os seguintes itens:

- a) comunicação clara de orientações sobre o trabalho a ser executado;
- b) retorno positivo para o desempenho;
- c) conduta em casos de indisciplina do colaborador;
- d) preocupação com o bem estar dos colaboradores;
- e) incentivo aos colaboradores a darem o melhor de si;
- f) ressalva sobre a importância do trabalho de alta qualidade;
- g) incentivo a equipe para orgulharem-se das realizações da empresa;
- h) transmissão aos outros setores da empresa a realização de um bom trabalho;

- i) o comprometimento do líder ao desempenhar suas obrigações;
- j) liderança participativa ou autoritária;
- k) igualdade na avaliação de colaboradores;
- l) motivação e propostas para novos desafios;
- m) otimismo e positividade;
- n) ética nos momentos de criticar e chamar atenção;
- o) divisão de atividades e orientação de tarefas;
- p) estímulo ao trabalho em equipe e cooperação entre os colaboradores;
- q) oportunidade para o desenvolvimento profissional;
- r) educação e cordialidade;
- s) receptividade para críticas e sugestões;
- t) gestão compartilhada;
- u) proteção em relação a um indivíduo ou grupo de indivíduos;
- v) irritabilidade decorrente a certas situações;
- w) diferentes tipos motivação, tais como, planos salariais e capacitações;
- x) pro atividade na solução de problemas;
- y) efetividade das normas e procedimentos aplicados a segurança de alimentos.

A população da amostra incluiu colaboradores de produção subordinados a um líder de área. Ao todo 84 formulários foram encaminhados no universo aproximado de 240 colaboradores nas três empresas.

A coleta de dados ocorreu no período de maio a junho de 2008.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

É possível visualizar o alcance de resultados na interpretação de pessoas como recursos, portanto, as relações humanas nas organizações representam características relevantes para a compreensão da dinâmica entre pessoa e empresa, na busca de resultados onde as pessoas são a chave para o sucesso, pois delas depende a realização das tarefas e procedimentos de forma correta e que apresentem um diferencial para a empresa.

A participação e os resultados referentes aos itens pesquisados estão representados nas tabelas a seguir:

Tabela 1: Índices de participação das empresas visitadas por número de respondentes.

X		Y		W	
Nº	%	Nº	%	Nº	%
23	28,75	14	17,50	43	53,75

Tabela 2: Índices de concordância conforme a escala e a afirmativa “Comunica claramente suas orientações sobre o trabalho a ser executado” por número de respondentes.

	X		Y		W	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
(5) Concordo totalmente	6	26,1	1	7,1	18	41,9
(4) Concordo	11	47,9	4	28,6	21	48,8
(3) Não concordo nem discordo	2	8,7	3	21,4	4	9,3
(2) Discordo	3	13,0	4	28,6	0	0,0
(1) Discordo totalmente	1	4,3	2	14,3	0	0,0

Tabela 3: Índices de concordância conforme a escala e a afirmativa “Oferece retorno positivo quando o desempenho é bom” por número de respondentes.

	X		Y		W	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
(5) Concordo totalmente	8	34,8	1	7,1	17	39,5
(4) Concordo	9	39,2	3	21,4	24	55,9
(3) Não concordo nem discordo	3	13,0	4	28,6	2	4,6
(2) Discordo	2	8,7	4	28,6	0	0,0
(1) Discordo totalmente	1	4,3	2	14,3	0	0,0

Tabela 4: Índices de concordância conforme a escala e a afirmativa “Preocupa-se com o bem estar pessoal dos colaboradores” por número de respondentes.

	X		Y		W	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
(5) Concordo totalmente	7	30,5	2	14,3	9	20,9
(4) Concordo	8	34,8	4	28,6	19	44,2
(3) Não concordo nem discordo	4	17,4	6	42,8	9	20,9
(2) Discordo	3	13,0	2	14,3	5	11,7
(1) Discordo totalmente	1	4,3	0	0,0	1	2,3

Tabela 5: Índices de concordância conforme a escala e a afirmativa “Incentiva os funcionários a darem o melhor de si” por número de respondentes.

	X		Y		W	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
(5) Concordo totalmente	6	26,1	2	14,3	20	46,5
(4) Concordo	12	52,2	3	21,4	21	48,9
(3) Não concordo nem discordo	3	13,0	5	35,8	2	4,6
(2) Discordo	2	8,7	3	21,4	0	0,0
(1) Discordo totalmente	0	0,0	1	7,1	0	0,0

Tabela 6: Índices de concordância conforme a escala e a afirmativa “Lidera participando ao invés de mandando” por número de respondentes.

	X		Y		W	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
(5) Concordo totalmente	6	26,1	1	7,1	19	44,2
(4) Concordo	8	34,8	4	28,6	23	53,5
(3) Não concordo nem discordo	1	4,3	3	21,4	1	2,3
(2) Discordo	5	21,8	4	28,6	0	0,0
(1) Discordo totalmente	3	13,0	2	14,3	0	0,0

Tabela 7: Índices de concordância conforme a escala e a afirmativa “Usa o mesmo padrão para avaliar todos os funcionários” por número de respondentes.

	X		Y		W	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
(5) Concordo totalmente	9	39,1	1	7,1	15	34,9
(4) Concordo	11	47,9	3	21,5	16	37,2
(3) Não concordo nem discordo	3	13,0	6	42,8	8	18,7
(2) Discordo	0	0,0	3	21,5	3	6,9
(1) Discordo totalmente	0	0,0	1	7,1	1	2,3

Tabela 8: Índices de concordância conforme a escala e a afirmativa “O líder propõe desafios” por número de respondentes.

	X		Y		W	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
(5) Concordo totalmente	7	30,4	2	14,3	14	32,5
(4) Concordo	11	47,9	5	35,8	28	65,2
(3) Não concordo nem discordo	2	8,7	3	21,4	0	0,0
(2) Discordo	2	8,7	3	21,4	1	2,3
(1) Discordo totalmente	1	4,3	1	7,1	0	0,0

Tabela 9: Índices de concordância conforme a escala e a afirmativa “Critica outros funcionários na sua frente” por número de respondentes.

	X		Y		W	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
(5) Concordo totalmente	1	4,3	4	28,6	0	0,0
(4) Concordo	3	13,0	5	35,7	2	4,7
(3) Não concordo nem discordo	2	8,7	2	14,3	3	6,9
(2) Discordo	10	43,5	2	14,3	27	62,8
(1) Discordo totalmente	7	30,5	1	7,1	11	25,6

Tabela 10: Índices de concordância conforme a escala e a afirmativa “Estimula o trabalho em equipe com cooperação entre funcionários” por número de respondentes.

	X		Y		W	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
(5) Concordo totalmente	11	47,9	2	14,3	27	62,8
(4) Concordo	8	34,8	3	21,4	15	34,9
(3) Não concordo nem discordo	3	13,0	6	42,9	1	2,3
(2) Discordo	0	0,0	3	21,4	0	0,0
(1) Discordo totalmente	1	4,3	0	0,0	0	0,0

Tabela 11: Índices de concordância conforme a escala e a afirmativa “Promove oportunidades para o desenvolvimento profissional através de treinamentos e instruções para desenvolver as habilidades dos funcionários” por número de respondentes.

	X		Y		W	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
(5) Concordo totalmente	16	69,6	1	7,1	18	41,9
(4) Concordo	6	26,1	3	21,4	19	44,2
(3) Não concordo nem discordo	0	0,0	3	21,4	3	6,9
(2) Discordo	1	4,3	5	35,8	2	4,7
(1) Discordo totalmente	0	0,0	2	14,3	1	2,3

Tabela 12: Índices de concordância conforme a escala e a afirmativa “Envolve os funcionários na solução compartilhada dos problemas” por número de respondentes.

	X		Y		W	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
(5) Concordo totalmente	5	21,8	1	7,1	9	21,0
(4) Concordo	9	39,2	2	14,3	27	62,8
(3) Não concordo nem discordo	3	13,0	4	28,6	5	11,6
(2) Discordo	4	17,3	3	21,4	2	4,6
(1) Discordo totalmente	2	8,7	4	28,6	0	0,0

Tabela 13: Índices de concordância conforme a escala e a afirmativa “Tudo que aprendemos nos treinamentos é aplicado na rotina de trabalho ou encaminhado para avaliação e posterior implantação” por número de respondentes.

	X		Y		W	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
(5) Concordo totalmente	4	17,4	0	0,0	6	13,9
(4) Concordo	8	34,8	0	0,0	28	65,2
(3) Não concordo nem discordo	5	21,8	2	14,3	6	13,9
(2) Discordo	6	26,0	8	57,1	2	4,7
(1) Discordo totalmente	0	0,0	4	28,6	1	2,3

Tabela 14: Índices de concordância conforme a escala e a afirmativa “A eficiência das minhas tarefas está relacionada com um relacionamento de harmonia com os colegas e superiores” por número de respondentes.

	X		Y		W	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
(5) Concordo totalmente	13	56,5	4	28,6	18	41,9
(4) Concordo	7	30,5	8	57,2	20	46,5
(3) Não concordo nem discordo	3	13,0	1	7,1	5	11,6
(2) Discordo	0	0,0	1	7,1	0	0,0
(1) Discordo totalmente	0	0,0	0	0,0	0	0,0

Tabela 15: Índices de concordância conforme a escala e a afirmativa “Nunca há dificuldades para encontrar soluções quando algo dá errado” por número de respondentes.

	X		Y		W	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
(5) Concordo totalmente	2	8,7	0	0,0	5	11,6
(4) Concordo	7	30,5	0	0,0	16	37,2
(3) Não concordo nem discordo	10	43,5	5	35,8	8	18,7
(2) Discordo	3	13,0	9	64,2	10	23,2
(1) Discordo totalmente	1	4,3	0	0,0	4	9,3

O restaurante comercial, denominado 'X' apresentou escalas de concordância que permitiram observar que o líder apresenta boa comunicação, porém há uma pequena variação na sua capacidade de ouvir comprometendo a liderança compartilhada. Este aspecto não impede uma visão positiva do seu comportamento quanto aos critérios de avaliação, ao gerenciamento de tarefas e oportunidades de melhoria. Neste sentido, a equipe demonstra ser consciente das prioridades estabelecidas em prol da qualidade, da cooperação e da valorização institucional.

Quanto à prática dos colaboradores ainda existe certa incompatibilidade na execução das tarefas demonstrada por níveis de concordância indefinidos quanto ao comprometimento e a segurança nas atividades desenvolvidas, além de uma pequena inibição para se relacionar com o líder e enfatizar as principais metas e aspectos motivacionais que podem ser consequência da variação na capacidade de ouvir, ou seja, o colaborador pode não sentir "ouvido" ou reconhecido quando faz considerações ou colaborações.

Os resultados referentes à empresa 'X' retratam um estilo de liderança situacional, mas com perspectivas democráticas. Sendo assim, existe uma tendência ao aperfeiçoamento dos processos aplicados para segurança dos alimentos e qualidade do produto final. Alguns procedimentos ainda merecem mais capacitação por parte do líder e sensibilização da equipe.

A empresa de refeição terceirizada, denominada 'Y', apresentou muitas oportunidades de melhoria na relação entre o líder e a equipe que podem refletir no aperfeiçoamento da produção e qualidade do produto final.

Por fim, a empresa 'W' apresentou resultados de uma liderança democrática, com características de autocontrole e empatia. Os dados obtidos são compatíveis ao atual status da empresa no mercado. Então, é válido destacar alguns certificados de qualidade conquistados ao longo dos anos da trajetória dessa empresa e compartilhados com a sociedade e todo elenco que contribui diariamente com este sucesso. Neste contexto é possível citar o "O Certificado de Qualificação Ouro do PROPAN" concedido pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – ABIP e pela Associação Brasileira da Indústria do Trigo – ABITRIGO e o BAKER TOP – O OSCAR DA PANIFICAÇÃO BRASILEIRA sendo considerada a melhor padaria de Brasília e estando entre as 30 melhores do Brasil.

Os resultados aqui focados estão na direção de setores de produção de alimentos seguros, visto que, os dados foram obtidos no ramo da alimentação. Portanto, a idéia foi contemplada ao responder à problemática da pesquisa de forma associativa, ou seja, comparando aspectos motivacionais mediante informações do formulário de visita e dados documentais que demonstraram a posição da empresa no mercado e oferta de produtos finais seguros e com qualidade.

4 CONCLUSÕES

Foi possível mostrar a importância da gestão de pessoas em serviços de alimentação e conforme resultados obtidos a liderança e a motivação são ferramentas significativas para a obtenção da qualidade e segurança dos alimentos.

A aplicabilidade de procedimentos técnicos depende de uma equipe comprometida, visto que, liderança e motivação colaboram com aspectos relevantes à eficácia do processo no tocante a concentração, prazer em desempenhar tarefas cotidianas e aproveitamento das ações de capacitação.

Não é unânime a associação entre gestão de pessoas e gestão de qualidade, cabendo maior conscientização da alta direção e corpo técnico quanto às formas adequadas de lidar com os colaboradores de produção.

Conforme os resultados observados ao longo da pesquisa, é pertinente concluir que a Empresa "X" possui conceito B (Bom) respectivo a uma liderança situacional com perspectivas democráticas, enquanto a empresa "Y" pode se considerada C (regular) com muitas oportunidades de melhoria e a empresa "W" está enquadrada a um conceito A por demonstrar uma liderança democrática compatível ao status da empresa no mercado.

A pesquisa indicou que o perfil de uma liderança democrática a partir de informações sobre comportamento, comunicação, interação com a equipe e outros pontos relevantes, é pertinente ao sucesso da empresa e benéfico todas as partes envolvidas. Possivelmente, o maior gargalo para a sustentabilidade e eficiência dos processos envolvidos seja deficiência de motivação e liderança, sendo estes conceitos muitas vezes não priorizados pela alta gestão.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. 2.ed. São Paulo: Thomson Learning, 2000.

ANTUNES, R. T. **Administração da produção**. Brasília: UPIS, 2006.

BUNGE, Alimentos S.A. Relacionamento com as partes interessadas: colaboradores. In: **Relatório de sustentabilidade BUNGE**. 2006. Disponível em: <<http://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2007/port/home.asp>>. Acesso em: 07 out. 2007.

CAMPOS, F. C.; MORAES, D.D. Proposta de um sistema integral de informações gerenciais (SIIG) aplicado numa indústria de alimentos. Piracicaba. **Revista de Ciência e Tecnologia**, v. 12 , nº 24 p. 49-61 Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar?q=tecnologia+da+informa%C3%A7%C3%A3o+na+ind%C3%BAstria+de+alimentos&hl=pt-BR&lr=&start=30&sa=N>>. Acesso em: 12 out. 2007.

CAVALLI, S.B; SALAY, E. Gestão de pessoas em unidades produtoras de refeições comerciais e a segurança alimentar. **Rev. Nutr.**, Campinas, v. 20, n.6, nov/dez. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-52732007000600008&lng=endiretorydirectory&nrm=iso>. Acesso em: 16 mar.2008.

COUTINHO, M. T. C. *et al.* **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 4ª.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FELIPPE, M. I. A importância da criatividade na qualidade de vida. **RH em Síntese**, São Paulo. n. 34, ano VI, mai./jun. 2000. Disponível em: <http://www.gestaoerh.com.br/site/visitante/artigos/qupr_009.php>. Acesso em: 02 mar. 2008.

FIGUEIREDO, V. F; COSTA NETO, P. L. O. C. Implantação do HACCP na indústria de alimentos. **Gestão e Produção**. São Carlos, v. 08, n.1, Apr. 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2001000100008>. Acesso em: 17 mar. 2008.

PALOMINOS, R. **Nem acaso, nem milagres: a gestão do compromisso**. São Paulo: Gente, 1997.

RODRIGUES, A. P. G.; ROSENHAIM, E. M. **Liderança estratégica para gestão de segurança de alimentos**. Florianópolis: SENAI. 2007.

SEARA Alimentos S.A. **Relatório de gestão: categoria qualidade do ambiente do trabalho**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.valoronline.com.br/safedeposit/prime/vsocial/pdf/2003/Qualidade%20do%20Ambiente%20de%20Trabalho/Seara.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2007

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que é o programa alimentos seguros**. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <www.sebraemg.com.br/geral/visualizadorConteudo.aspx>. Acesso em: 21 out. 2007.

SOBRE A AUTORA



**Lastenia Fonseca
Vicenti**

MBA em Gestão para Alimentos Seguros com grau de especialista. Conferência Nacional das Indústrias – CNI e Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SC, 2008. Certificação em Segurança Alimentar - Construindo Capacidades em Segurança Alimentar no Brasil - Centre for Studies in Food Security – Ryerson University. Apoio: Canadian International Development Agency (CIDA) e Centro de Referência em Segurança Alimentar e Nutricional da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), 2008. Pós-Graduação Lato Sensu: Curso de Aperfeiçoamento em Vigilância Alimentar e Nutricional: Diagnóstico Nutricional na Atenção Básica. Fundação Oswaldo Cruz Escola Nacional de Saúde Pública, 2006. Graduação: Nutricionista. Curso de Nutrição. Faculdade de Ciências Biológicas e da Saúde Universidade São Judas Tadeu, 1999.

E-mail: lasteniavicente@gmail.com