

A INFLUÊNCIA DO LÍDER E DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS ÍNDICES DE NÃO CONFORMIDADES E ROTATIVIDADE DE PESSOAL EM UMA REDE DE FAST FOOD

THE INFLUENCE OF A LEADER AND OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE INDEXES OF NONCONFORMANCE AND TURNOVER IN A FAST FOOD CHAIN.

Palavras-chave: Liderança, Cultura Organizacional, Segurança de Alimentos, Rotatividade de Pessoal

Keywords: Leadership, Organizational Culture, Food Safety, Turnover.

Ana Carolina Vendrasco de Souza¹; Kaline de Carvalho Sampei²; Alexandre Cristiano Rosaneli³

¹Nutricionista graduada pela Universidade São Judas Tadeu. Responsável técnica por unidades de uma rede de **fast food**.

²Nutricionista graduada pela Universidade Mogi das Cruzes. Responsável técnica por unidades de alimentação coletiva.

³Mestre em Liderança Organizacional pela Azusa Pacific University (Califórnia - EUA) e Administrador pela Fundação Educacional Inaciana Pe. Sabóia de Medeiros - FEI em São Paulo. Presidente da K.mind Liderança e Gestão, empresa de consultoria e educação, Examinador de Prêmio Nacional da Qualidade pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, Professor de Pós-graduação nas áreas de Gestão de Qualidade em Alimentação e Gestão Empresarial. Palestrante em Congressos Nacionais e Internacionais.

Endereço para correspondência:

Ana Carolina Vendrasco de Souza
Avenida Nove de Julho N° 571 apto 503 - Bairro: Bela Vista.

01313-000 – São Paulo SP [Brasil]

E-mail: carolvendrasco@gmail.com

Kaline de Carvalho Sampei

Rua Newton Vieira Novaes N° 40 – Bairro: Bosque dos Eucaliptos
12233-100 – São José dos Campos SP [Brasil]

E-mail: kalinesampe@yahoo.com.br

RESUMO

Este estudo tem como objetivo traçar a relação do estilo de liderança dos gerentes de restaurante e da cultura organizacional com as não conformidades de segurança dos alimentos e rotatividade de pessoal em uma rede de *fast food*. Foi realizado um estudo em nove restaurantes do município de São Paulo, região central. A amostra é composta por nove funcionários com cargos de gerente de restaurante, que estão no comando de filiais da rede. Nos resultados, observa-se que, em cinco (55,6%) dos restaurantes, o gerente possui tendência à liderança autocrática e, em quatro (44,4%), tendência à liderança democrática, sendo

que em nenhum dos restaurantes o gerente apresentou tendência para liderança liberal. No resultado do teste de cultura, observa-se que em 66,7% dos restaurantes, o gerente apresenta médio nível de cultura e, em 33,3%, alto nível de cultura. A aplicação do *check list* nos restaurantes demonstrou que o restaurante 4 apresentou o maior índice de não conformidades, 22,4%; já o restaurante 5 apresentou o menor índice, com 8,8% de não conformidades. Os índices de rotatividade de pessoal foram avaliados no período de novembro de 2009 a abril de 2010, e esses valores variaram de 6,7% a 12,4%. Pode-se afirmar com este estudo que

o nível de cultura organizacional influi de maneira positiva nas operações realizadas quando avaliadas através do *check list* de segurança dos alimentos, e que esses resultados apresentam mais eficácia se aliados ao estilo de liderança autocrático. O nível de cultura organizacional também influencia positivamente os índices de rotatividade de pessoal, porém o estilo de liderança não possui esta mesma influência quando relacionado com liderança e rotatividade.

ABSTRACT

This study aims to describe the relation between the style of leadership of restaurants' managers and in the organizational culture and the nonconformance of food safety and turnover in a fast food chain. For this purpose 9 restaurants were analyzed in the central region of the city of São Paulo. The sample was composed of 9 employees who work as managers of restaurants of the chain. Results show that the manager tended to show autocratic leadership in 5 (55,6%) of the restaurants, and democratic leadership in 4 of them (44,4%). In none of the restaurants liberal leadership was noticed. The results of the culture level test show that 66,7% of the restaurants present a medium level of culture, whereas 33,3% present a high level. The use of check lists in the restaurants showed that restaurant 4 presented the highest index of inadequacy (22,4%), whereas restaurant 5 presented the lowest level, corresponding to 8,8%. Indexes of turnover were assessed from November 2009 to April 2010. It was observed that these values vary from 6,7% to 12,4%. It can be stated that the level of organizational culture influences positively the operations carried out when they are assessed through the check list of food safety, and that such results are more effective if the autocratic leadership style is present. The level of organizational culture also influences the indexes of turnover positively, yet the style of leadership does not have so much influence when related to leadership and turnover.

INTRODUÇÃO

O tema liderança, atualmente muito enfatizado no meio organizacional, é objeto de estudo de muitos pesquisadores, pois, ao passar do tempo, percebeu-se a importância individual do funcionário na organização¹.

O líder é uma referência para os seus liderados, e sua atitude perante eles influencia no comportamento da equipe. HUNTER (2004, apud GOMES, 2009)¹, diz que "Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum".

O estilo de liderança pode determinar o nível de desempenho atingido pelo grupo e/ou unidade organizacional².

A liderança tem influência na construção e manutenção da cultura organizacional, podendo gerar uma influência positiva ou negativa³.

Os níveis de desempenho de uma equipe podem ser influenciados pela cultura organizacional, que, segundo a definição de L. Smircich, representa o sistema de comportamentos,

normas e valores sociais aceitos e partilhados por todos os membros da organização, que de certa forma a tornam única e transmitem a forma como os membros da organização se comportam de acordo com o sistema de valores vigente⁴.

A cultura organizacional também é influenciada pelo modelo de gestão da organização. Existem determinados tipos de modelos de gestão que supõem determinados tipos de resultados⁵.

Esses aspectos (estilos de liderança e cultura organizacional), quando juntos, têm grande influência nos índices e resultados de uma organização⁶.

As redes de fast food são organizações que vêm crescendo nos últimos anos, tendo como objetivo primordial servir uma refeição de qualidade em pouco tempo⁶.

Entende-se como qualidade, dentre outros pontos, a segurança dos alimentos que, segundo a portaria da Secretaria Municipal de São Paulo – SMS - G n° 1210, de 02 de agosto de 2006⁷, Regulamento Técnico de Boas Práticas na Produção de Alimentos, do Município de São Paulo, é dada pelo controle adequado e gerenciamento dos perigos, ou seja, em todas as etapas da cadeia produtiva há grande necessidade de se controlar, gerenciar e minimizar os perigos existentes, a fim de servir ao consumidor um alimento isento de riscos à saúde.

Um dos desafios das redes de fast food está relacionado à alta rotatividade de pessoal, que é a relação entre admissões e demissões, ou à taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos de uma organização. Normalmente é expressa em termos percentuais⁸.

Considerando o exposto acima, este estudo tem como objetivo traçar a relação do estilo de liderança dos gerentes de restaurante e da cultura organizacional com as não conformidades de segurança dos alimentos e rotatividade de pessoal em uma rede de fast food.

MÉTODO

Foi realizado um estudo transversal analítico em nove restaurantes de uma rede de fast food do município de São Paulo, região central. A rede possui vinte restaurantes na região central, sendo que a amostra foi composta por 45% de funcionários com cargos de gerente de filiais. Este estudo tem como variáveis independentes o estilo de liderança e a cultura organizacional; como variáveis dependentes, as não conformidades relacionadas com segurança dos alimentos e rotatividade de pessoal.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas: inicialmente foram respondidos dois questionários, sendo um teste de liderança⁵ e um teste de cultura⁵, no mês de março de 2010.

Após essa aplicação, foram verificados os resultados do período de novembro de 2009 a abril de 2010 dos *check list* de segurança dos alimentos nos restaurantes pela responsável técnica. E também os índices de rotatividade e entrevistas de desligamento, os quais foram coletados por meio do sistema informatizado da rede de fast food fornecidos pelos gerentes.

O teste de liderança foi composto por dez questões de múltipla escolha (A, B ou C), sendo agregado valor 1 para cada questão. Ao final do teste foram cruzados os dados, podendo dar os seguintes resultados: autocrático, liberal ou democrático.

O teste de liderança identifica que os líderes possuem características naturais de liderança, que podem influenciar no resultado das atividades e na cultura organizacional.

O líder autocrático tem o foco acentuado na realização das tarefas, geralmente diz como, quando, com quem e onde devem-se realizar as atividades. Seja por meio de direção verbal ou pelo cumprimento rigoroso dos procedimentos e das instruções de trabalho, toma decisões, na sua maioria individuais, não abre para opiniões dos colaboradores. Os líderes com esse perfil somam características dominadoras na interação com seus colaboradores e utilizam a crítica como forma de feedback⁹.

O líder democrático é voltado para as pessoas e há participação dos liderados no processo

decisório. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo, e cada membro pode escolher os seus companheiros de trabalho. O líder procura ser um membro normal do grupo. Ele é objetivo e limita-se aos fatos nas suas críticas e elogios¹⁰.

Na liderança liberal, as pessoas têm mais liberdade na execução dos seus projetos, indicando possivelmente uma equipe madura, autogerida e que não necessita de supervisão constante. Por outro lado, esse estilo também pode ser indicio de uma liderança negligente e fraca, onde o líder deixa passar falhas e erros sem corrigi-los¹⁰.

O teste de cultura tinha 21 questões e sua pontuação foi composta por uma escala de valores de 1 a 5, sendo 1 expresso pela frase "Não é verdade para minha organização", 3 "De certa forma ocorre em minha organização" e 5 "É totalmente verdade para minha organização", os valores 2 e 4 são intermediários. Ao final do teste foram somadas as questões, podendo dar os seguintes resultados:

Alto nível de desenvolvimento da cultura organizacional – expressa que a empresa é um dos melhores lugares para se trabalhar. Onde se gerenciam oportunidades internamente, os gestores atuam como coaches, os colaboradores têm ciência das responsabilidades e do compromisso com o próprio desenvolvimento.

Médio nível de desenvolvimento da cultura organizacional – expressa que a empresa possui algumas áreas com sérios problemas, sendo necessário tomar atitudes e intervir com programas eficazes associados a uma visão de modelo. Pensando não apenas no curto, mas no longo prazo.

Baixo nível de desenvolvimento da cultura organizacional – expressa que a empresa precisa tomar uma atitude imediatamente sob contingência, precisando desenvolver diversas áreas ao mesmo tempo: gestão, desenvolvimento organizacional, treinamento, responsabilidade e comprometimentos dos colaboradores, formação de líderes e adoção de modelo.

O check list de segurança dos alimentos foi composto por 248 itens possíveis de avaliação, sendo que, para este estudo, os itens foram agrupados, por categorias, descritas como: conservação inadequada (estrutural), higienização inadequada da área, higienização inadequada de equipamentos e utensílios, lavagem das mãos inadequada, organização inadequada, presença de pragas, temperatura das carnes inadequada e/ou não verificada, uso de adornos e/ou maquiagem e procedimento incorreto. O grupo "procedimento incorreto" abrange os procedimentos específicos da rede de fast food, sendo composto por: falta de sanitização das mãos, tempo de permanência dos lanches e das carnes brancas nas estufas, validade secundárias dos produtos e não cumprimento de processos específicos da rede em questão. Os itens foram classificados como "conforme" (C) ou "não conforme" (NC), sendo agregado valor um para NC e valor zero para C.

Os resultados foram apresentados através de porcentagem, média e desvio padrão.

A alta direção da rede de fast food autorizou a coleta de dados e a realização do estudo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na figura 1, observam-se os resultados do teste de liderança. Devido à proximidade do percentual dos resultados apresentados, não é possível afirmar que o gerente de restaurante

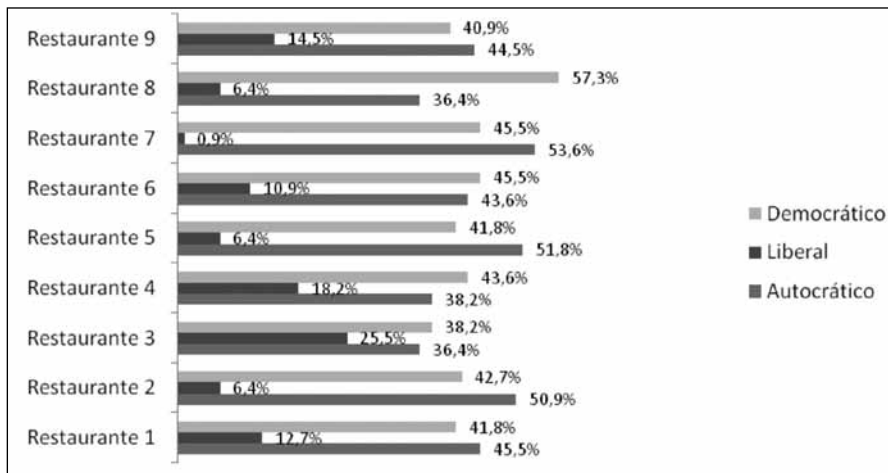


Figura 1. Percentual do teste de liderança aplicado em nove restaurantes da rede de fast food, município de São Paulo, março/2010.

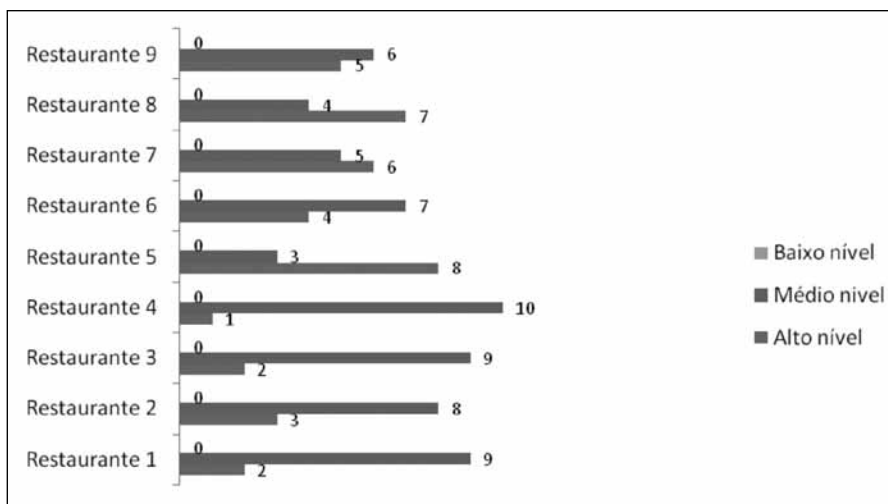


Figura 2. Teste de cultura aplicado em nove restaurantes da rede de fast food, município de São Paulo, março/2010.

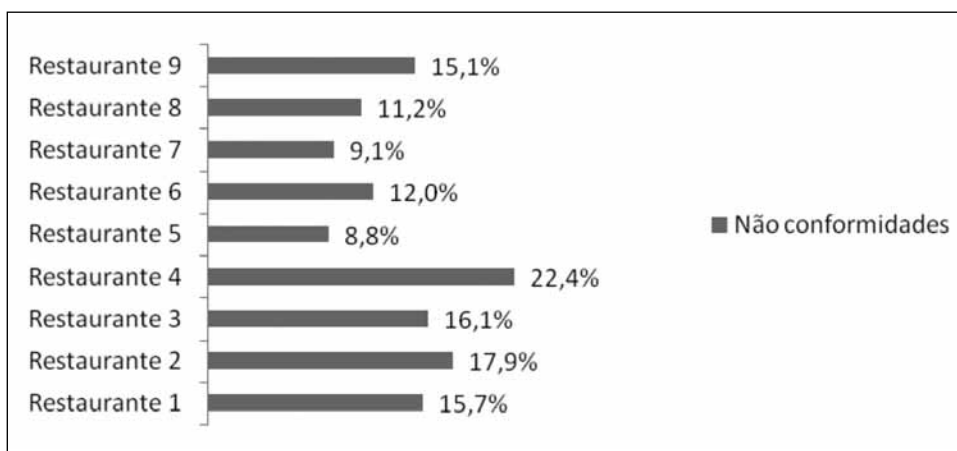


Figura 3. Índices de não conformidades referente aos *check list* de segurança dos alimentos aplicados em nove restaurantes do município de São Paulo no período de novembro/2009 a abril/2010.

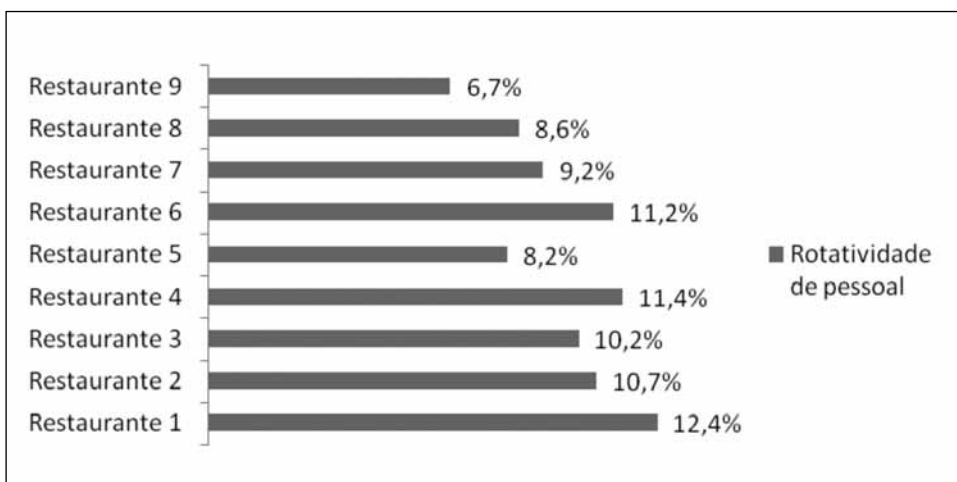


Figura 4. Percentual de rotatividade de pessoal em nove restaurantes do município de São Paulo referente ao período de novembro/2009 a abril/2010.

possui um estilo de liderança definido; em virtude desta constatação serão trabalhadas as tendências de perfil do líder.

Observa-se que, em cinco (55,6%) dos restaurantes, o gerente possui tendência à liderança autocrática e, em quatro, (44,4%) tendência à liderança democrática, sendo que em nenhum dos restaurantes o gerente apresentou tendência para liderança liberal.

Esse resultado já era esperado, visto que a alta direção da rede de *fast food* almeja deste profissional uma postura de autocracia e democracia para comandar os restaurantes, já que os procedimentos da rede são voltados a tomadas de decisão visando esses tipos de postura, sendo a liderança autocrática mais solicitada e aplicada pela alta direção.

A figura 2 demonstra o resultado do teste de cultura, na qual observa-se que 66,7% dos gerentes dos restaurantes apresentam médio nível de cultura e 33,3% alto nível de cultura.

As questões possuem média (\bar{X}) de 3,7 e desvio padrão (DP) de 0,3, sendo que $\bar{X} + 1DP$ é igual a 4,0 e $\bar{X} - 1DP$ é igual a 3,4.

Ao analisar as respostas das 21 questões em relação à sua média e ao desvio padrão, verifica-se que as questões 11 – avaliação de desempenho, 13 – desenvolvimento interno e 21 – produtividade obtiveram resultado acima da ($\bar{X} + 1DP$), sendo 4,3, 4,1 e 4,2 respectivamente. As avaliações de desempenho acontecem regularmente, sendo uma das formas dos gerentes da rede passarem um *feedback* aos colaboradores; essa avaliação também serve como base aos gerentes para o desenvolvimento interno. A rede de *fast food* em questão tem um plano de carreira bem definido, que é informado ao colaborador no ato da contratação, e frequentemente lhe são apresentadas as oportunidades que a empresa oferece, sendo um estímulo aos mesmos para sempre terem uma produtividade elevada, o que justifica as altas pontuações.

Em contrapartida, a questão 19 obteve menor pontuação em relação a ($\bar{X} - 1DP$), sendo sua média 3,3; ela relaciona o preparo dos colaboradores para assumir posições estratégicas no caso de um processo de enxugamento ou crescimento rápido. O fato de ser a menos pontuada, indica que os colaboradores não se sentem preparados, assim como não veem preparo em seus colegas, para assumir outros cargos repentinamente. Esse resultado pode ser explicado pela baixa faixa etária dos colaboradores, grande parte entre 16 e 18 anos. Outro fato é que, em virtude da alta rotatividade, a maioria dos colaboradores possuem em média até seis meses de experiência na rede de *fast food*.

Esses dois fatores podem justificar a baixa pontuação nesta questão.

A figura 3 apresenta os resultados da aplicação do *check list* nos restaurantes. O restaurante 4 apresentou o maior índice de não conformidades 22,4%; já o restaurante 5 apresentou o menor índice, com 8,8% de não conformidades. Segundo estudo realizado por GENTA *et al* (2005)¹¹ os índices de não conformidade variaram entre 12,5% e 53,1%, sendo esses índices maiores que o presente estudo.

A rede de *fast food* mantém procedimentos e processos, de forma que todos os restaurantes realizem as operações do mesmo modo; por isso, não era esperada uma diferença tão alta dos percentuais de não conformidades entre os restaurantes.

O *check list* avaliou os seguintes itens: conservação inadequada (estrutural), higienização inadequada da área, higienização inadequada (equipamentos e utensílios), lavagem das mãos inadequada, organização inadequada, presença de pragas, temperatura das carnes inadequada/ não verificação, uso de adornos/ maquiagem e procedimento incorreto.

De acordo com o *check list* aplicado, a não conformidade prevalente entre os restaurantes

foi o procedimento incorreto (\bar{X} 33,2%), seguido por higienização inadequada (\bar{X} 17,1%) e conservação inadequada da estrutura (\bar{X} 16,9%). As não conformidades que apresentaram menor porcentagem entre os restaurantes foram: presença de pragas (\bar{X} 2,6%), uso de adorno/maquiagem (\bar{X} 4,3%) e temperatura das carnes inadequada/não verificação (\bar{X} 4,4%). Esse resultado pode refletir a insuficiência dos treinamentos e/ou a falta de direcionamento do gerente.

Em estudo realizado por SOUZA *et al* (2009)¹², a prevalência de não conformidade foi documentação/registo (100%) seguido por manipuladores (62%) e preparação do alimento (45%). A não conformidade referente à preparação do alimento pode ser comparada com procedimento incorreto, visto que, em ambos os processos, envolve o alimento; por isso, podemos afirmar que o percentual dessas não conformidades foram semelhantes entre os estudos.

Os índices de rotatividade de pessoal foram avaliados no período de novembro de 2009 a abril de 2010, sendo representadas na figura 4 as médias por restaurante. Esses valores variam de 6,7% a 12,4%, estando todos acima da taxa mensal de 3,5%, segundo estudo realizado pelo DIEESE em 2006 (JUBILATO, *apud* MELLO *et al.*, 2010)¹³.

Os motivos para o desligamento dos colaboradores são: 45,3% em virtude de outro emprego, seguido por baixo salário 13,3%, desídia (falta sem justificativa) 13,1%, adaptação ao serviço 12,3%, baixa produtividade 7,7%, mudança de endereço 5,3%, redução do quadro 2,7% e, por último, término do contrato 0,3%.

Os motivos outro emprego, baixo salário, adaptação ao serviço e mudança de emprego são pedidos de demissão; baixa produtividade, redução do quadro e término do contrato são demissões sem justa causa, e desídia é demissão por justa causa.

Observa-se que quase 50% dos desligamentos são em virtude de outro emprego, e mais de 13%, por baixo salário; esses dados somados, representam quase 60% dos motivos de desligamento, fato que deve ser destacado, visto que, ao sair da rede de *fast food* por outro emprego, o colaborador busca principalmente melhores salários; por isso, é coerente dizer que o principal motivo da alta rotatividade é o salário oferecido pela rede, já que os colaboradores recebem por hora, e a maioria não chega a receber um salário mínimo ao mês. Em estudo realizado por MELLO *et al.* (2010)¹³, 41,4% dos motivos de desligamentos estão relacionados a proposta melhor / salário muito baixo.

Os demais motivos podem ser justificados pela baixa faixa etária, tendo o colaborador que seguir com a família, no caso de mudança de endereço; ou pelo despreparo profissional, visto que, em muitos casos, é o primeiro emprego, nos motivos de adaptação ao trabalho, baixa produtividade e desídia.

O quadro 1 relaciona os testes de liderança e cultura com os índices de não conformidade e rotatividade de pessoal.

O estilo de liderança não demonstra influência direta nos índices de rotatividade.

Os restaurantes que obtiveram alto nível de cultura organizacional apresentaram melhores índices de rotatividade. O restaurante 9 foi a exceção, pois apresentou um índice de rotatividade de 6,7% e médio nível de cultura organizacional, embora a diferença entre os testes com resultados de médio e alto nível tenha ficado próxima, visto que foram aplicados 11 testes de cultura, sendo seis médio nível e cinco alto nível de cultura organizacional.

Em contrapartida, as não conformidades são influenciadas pela cultura organizacional, pois os restaurantes cujos gerentes apresentaram alto nível de cultura organizacional também apresentam menores índices de não conformidade. Ao relacionarmos o alto nível de cultura dos gerentes ao estilo de liderança autocrático, os índices de não conformidade apresentaram melhores resultados de 8,8% e 9,1%, enquanto que os de gerentes com alto nível de cultura e estilo de liderança democrático apresenta 11,2% de não conformidade.

Através dos resultados, pode-se afirmar que a cultura organizacional exerce influência nos índices de não conformidade e rotatividade de pessoal; porém, o estilo de liderança exerce maior influência nos índices de não conformidade.

Segundo dados fornecidos pela alta direção da rede de *fast food*, 32% dos colaboradores contratados saem antes de completar os noventa dias. A direção atribui esse valor à falta de direcionamento/treinamento dada a esses colaboradores nos primeiros dias de trabalho.

A rede possui procedimentos rígidos a serem cumpridos, e o fato de os colaboradores não receberem treinamento e tratamento adequado pode influir para a alta evasão; essa hipótese pode ser confirmada quando verificam-se os resultados do *check list* de segurança dos alimentos, e observa-se que os maiores índices de não conformidade estão relacionadas a procedimento incorreto.

Outro ponto importante avaliado através de estudos pela rede é a constatação do enfraquecimento da cultura organizacional nos últimos anos, sendo um dos motivos considerados pela alta direção para o aumento dos índices de rotatividade. A média de permanência do colaborador na rede há quatro anos atrás era de dois anos, e atualmente é de seis meses. Essa média de permanência pode ser atribuída ao baixo salário, como já discutido neste trabalho; porém, deve-se considerar que a média salarial de anos anteriores não difere do salário atual; por isso, a alta direção da rede de *fast food* atribui esse fato especialmente ao enfraquecimento da cultura e à falta de reconhecimento e estímulo pelos gerentes aos seus colaboradores.

Quadro 1. Relação entre os testes de liderança e cultura com os índices de não conformidade e rotatividade

Restaurante	Estilo de Liderança	Cultura Organizacional	Não Conformidade %	Rotatividade %
Restaurante 5	Autocrático	Alto nível	8,8	8,2
Restaurante 7	Autocrático	Alto nível	9,1	9,2
Restaurante 8	Democrático	Alto nível	11,2	8,6
Restaurante 6	Democrático	Médio nível	12,0	11,2
Restaurante 9	Autocrático	Médio nível	15,1	6,7
Restaurante 1	Autocrático	Médio nível	15,7	12,4
Restaurante 3	Democrático	Médio nível	16,1	10,2
Restaurante 2	Autocrático	Médio nível	17,9	10,7
Restaurante 4	Democrático	Médio nível	22,4	11,4

CONCLUSÃO

Pode-se afirmar com este estudo que o nível de cultura organizacional influencia positivamente as operações realizadas quando avaliadas por meio do *check list* de segurança dos alimentos, e que esses resultados apresentam mais eficácia se aliados ao estilo de liderança autocrático.

O nível de cultura organizacional também influencia positivamente nos índices de rotatividade de pessoal; porém o estilo de liderança não possui esta mesma influência quando relacionado a liderança e rotatividade.

Algumas medidas poderiam ser tomadas pela rede para melhora dos seus processos e reversão do quadro apresentado, tais como:

- Melhorar o preparo da equipe gerencial, oferecendo cursos de gerenciamento de pessoal e liderança;
- Alterar o sistema de contratação, que hoje é realizado por colaboradores sem qualificação para exercer tal função;
- Criar critérios mais rígidos para contratação, visto que atualmente em virtude da grande necessidade de novos colaboradores, contratam-se profissionais sem perfil adequado para atuar na rede;
- Oferecer outros benefícios, tais como cesta básica, folgas remuneradas para os colaboradores com produção elevada;
- Realizar projeto de "boas-vindas" aos novos colaboradores e reforçar a integração entre novos e antigos colaboradores;
- Realizar fortalecimento da cultura organizacional nos cargos de consultor e gerente de restaurante, pois através da motivação desses profissionais pode-se fortalecer a cultura no âmbito de cada restaurante.

O investimento em uma cultura de excelência e uma liderança bem preparada/definida podem acarretar melhor satisfação dos colaboradores gerando maior produtividade, motivação e eficácia dos processos.

Esse recurso influencia também na melhora do atendimento ao cliente, assim como na qualidade do produto oferecido; por consequência, poderá haver aumento no número de clientes fidelizados.

Conclui-se por fim, que o estilo de liderança definido, atrelado ao nível de cultura organizacional, interfere na efetividade de uma organização.

REFERÊNCIAS

1. GOMES LA. A árdua tarefa de motivar e manter-se motivado. [Acesso em 2009 Dez 04]. Disponível em: www.soartigos.com/articles/1239/1/O-papel-do-lider-na-motivacao-da-equipe-a-ardua-tarefa-de-motivar-e-manter-se-motivado-/Page1.html.
2. AGUIAR AFS, ESCRIVÃO FILHO E, ROZENFELD H. Desenvolvimento de habilidades de liderança: mito ou realidade?. [Acesso em 2009 Dez 16]. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1998_ART103.pdf.
3. STEPHEN PR. Organizational Behavior: e-business update. 9 ed. USA: Prentice Hall Editora; 2001. p.643.
4. NUNES P. Conceito de cultura organizacional. [Acesso em 2010 Fev 23]. Disponível em: <http://www.knoow.net/cienciaeconempr/gestao/culturaorganizacional.htm>.
5. ROSANELI AC. Curso de Capacitação em Liderança e Gestão de Organização - Modelo LSM (apostila), 2009.
6. SOBRAL L. Redes de fast food esperam ganhar com a crise. [Acesso em 2010 Nov 03]. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,EMI67702-16355,00-REDES+DE+FAST+FOOD+ESPERAM+GANHAR+COM+A+CRISE.html>.
7. SÃO PAULO, Portaria SMS-G nº1210, de 02 de agosto de 2006, publicada em DOM de 3/8/2006, p. 23.
8. OLIVEIRA TFL. Rotatividade de pessoal – *Turnover*. [Acesso em 2010 Jan 27]. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/rotatividade_de_pessoal_turnover/12932/.
9. ROSANELI AC. Técnicas eficazes de liderança para nutricionistas em serviços e alimentação. *Nutrição Profissional*. 2010 Jan/Fev/Mar; 28 [26-32].
10. PINTO LL. Liderança. [Acesso em 2010 Mar 22]. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Liderança>.
11. GENTA TMS *et al*. Avaliação das boas práticas de *check list* aplicado em restaurantes *self-service* da região central de Maringá, estado do Paraná. *Acta Sci. Health Sci*. 2005; 27(2): 151-6.
12. SOUZA CH *et al*. Avaliação das condições higiênico sanitárias em uma unidade de alimentação e nutrição hoteleira, na cidade de Timóteo-MG. *Nutrir Gerais*. 2009; 3 (4): 312-29.
13. MELLO KMRF, ROCHA TKM, POPOLIM WD. Rotatividade de pessoal em serviços de alimentação e nutrição. *Nutrição Profissional*. 2010; 28: 34-40.

Submissão: 31/08/2010

Aceito para publicação: 15/11/2010