

Gestão de equipes: um estudo de caso no setor de gastronomia em São Roque, SP

Team management: a case study in gastronomy, Sao Roque, Sao Paulo State, Brazil

Geovanna Vasconcelos Pires⁽¹⁾

Matheus Rodrigues Sousa⁽¹⁾

Anna Carolina Salgado Jardim⁽²⁾

Resumo. Com este trabalho pretendeu-se identificar como é realizada a gestão de equipes em uma organização do setor de gastronomia no município de São Roque. Especificamente, buscaram-se informações sobre como é realizada a gestão de equipes, os critérios para a formação, desenvolvimento e avaliação das mesmas. Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, realizada por meio de estudo de caso, com base em entrevistas semiestruturadas, observação não participante, revisão bibliográfica e análise documental. Observou-se que a gestão de equipes na referida organização, não segue critérios tais como os descritos nas teorias sobre o tema, o que pode indicar, talvez, a necessidade de investimentos na profissionalização da gestão de pessoas ou mesmo, em capacitação específica para o melhor gerenciamento das equipes de trabalho. Porém, também há que se considerar a necessidade de novas pesquisas mais aprofundadas sobre a gestão de pessoas na empresa enfocada, bem como a realização de outros estudos de caso nas empresas deste setor e região. **Palavras-chave:** Gestão de equipes; estudo de caso; gastronomia.

Abstract. The present paper identified how team management is held within a gastronomy organization in Sao Roque, Sao Paulo State, Brazil. Specifically, we aimed to search information on the way team management is carried out, and criteria for its creation, development and assessment. It is a qualitative research based upon a case study with semi-structured interviews, non-participating observation, bibliographical review, and document analyses. We observed that team management at the organization does not follow criteria, such as those mentioned in theoretical materials, thus suggesting that maybe it is necessary to have investment in personnel management professionalization and/or specific training for better work-team management. However, we ought also to consider the need for new, deeper research on personnel management at the target enterprise, as well as the realization of other case studies in gastronomy organizations and around the Sao Roque geographical region. **Keywords:** Team management; case study; gastronomy.

⁽¹⁾ Estudante do 1º ano do curso Técnico em Administração integrado ao Ensino Médio do IFSP *campus* São Roque. Correspondência: Rod. Prof. Quintino de Lima, 2.100, São Roque-SP; e-mail: annajardim9@gmail.com

⁽²⁾ Professora do IFSP *campus* São Roque.

(Recebido em: 25 set. 2013; aceito em: 15 out. 2013; publicado em: 12 jul. 2014).

1 Introdução

As organizações contemporâneas estão enfrentando inúmeros e crescentes desafios, entre eles a necessidade de satisfazer plenamente seus clientes, manter os mercados conquistados, apresentar diferencial que as distinga dos concorrentes e acompanhar o desenvolvimento tecnológico, além de sobreviver em um mundo globalizado. Isso tudo exige que sejam flexíveis em suas ações, rápidas e altamente competentes no que fazem. Nelas, a qualidade não é uma característica do serviço que prestam, mas um estado interno que vivenciam e praticam de forma permanente.

Vive-se um momento de transição. De um lado, o trabalho isolado ainda é muito valorizado por quem o executa, por ser, talvez, a única forma de trabalhar que tenha aprendido. Por outro lado, constata-se que as coisas extraordinárias, esperadas de qualquer organização comum, não podem ficar restritas a indivíduos trabalhando de forma segmentada, como já ocorreu no passado, e dependem da ação conjunta de pessoas unidas em uma única direção.

Para manter diferencial competitivo, a organização precisa descobrir como manter a adesão das pessoas e fazer com que estas se disponham a aprender e a mudar conforme as exigências do contexto. Nenhuma equipe de trabalho nasce pronta; ela aprende e se desenvolve continuamente.

O termo *equipe* tem uma aceitação maior na linguagem das organizações. Na equipe, embora haja distribuição de tarefas e cada indivíduo deva ter responsabilidades diante de uma parcela do todo, a responsabilidade pelos resultados e pelo atendimento das metas é de todos os componentes. Quando um fraqueja, encontra dificuldades ou, por qualquer motivo, é impedido de agir, outro assume seu lugar. Assim, uma diferença entre grupos e equipes está na interdependência existente entre os membros da equipe.

A diferença entre grupos e equipes é notória. Um *grupo* representa a interação de dois ou mais indivíduos interdependentes, que se juntam para partilhar informação e tomar decisões que ajudem cada membro a ter um desempenho dentro de sua área de responsabilidade. Em uma equipe, a interação entre os membros vai além da que ocorre em grupos, gerando sinergia positiva por meio de esforço coordenado. Equipes podem ser classificadas de acordo com seus objetivos (ROBBINS & DECENZO, 2004).

Outro aspecto que distingue o grupo da equipe é o tipo da relação que é mantida com a organização. No caso, nas equipes, a tendência é que elas assumam tais aspectos de trabalho. O nível de comprometimento com a tarefa e com os objetivos tende a ser maior nas equipes, o que poderá ser explicado pela maior oportunidade oferecida aos elementos da equipe de participarem da definição das tarefas e responsabilidades que deverão assumir, elevando-se a possibilidade de realização pessoal no trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2006).

Para que o trabalho em equipe possa apresentar os resultados esperados pelas organizações e pelos próprios integrantes da equipe, é importante a existência de algumas condições individuais e de contexto. Entre as principais características individuais estão competências para trabalhar com outras pessoas, para trabalhar em equipes e, particularmente, para trabalhar em uma determinada equipe.

Se no passado era importante que as equipes estivessem empenhadas em melhorar seu desempenho, hoje, mais do que nunca, é exigido que aprendam e se desenvolvam continuamente. O trabalhador contemporâneo precisa renovar a cada três ou quatro anos toda a massa de conhecimento que utiliza como profissional, cabendo aos gestores criar o suporte organizacional necessário para que os indivíduos e equipes de trabalho se mantenham atualizados e continuamente desafiados a aprender mais (DOOLEN *et al.*, 2006 *apud* TONET *et al.*, 2009).

De forma geral, as equipes são influenciadas por variáveis estruturais e organizacionais, tais como: a) tamanho; b) organização, no que se refere à divisão do trabalho; c) interações entre os integrantes; d) coesão grupal; e) competências; f) estrutura da tarefa e sua relação com a missão organizacional; g) políticas de valorização e recompensa; e, h) recursos disponíveis.

Nas equipes, as pessoas precisam aprender a disponibilizar o que sabem fazer e aprender rapidamente os conhecimentos disponibilizados por outros; devem saber conviver com a diversidade; necessitam desenvolver competências que facilitem a produtividade conjunta e canalizem os saberes existentes para atender aos objetivos e às demandas organizacionais. O desempenho da equipe é bem mais do que a simples soma de desempenhos individuais.

Atualmente, considera-se como um dos pontos centrais na administração das organizações a gestão de equipes, daí a importância de se aprofundar as pesquisas sobre o tema. Nesse sentido, buscou-se identificar como é realizada a gestão de equipes numa empresa do setor de gastronomia, localizada no Roteiro do Vinho, no município de São Roque-SP. Especificamente, pretendeu-se identificar aspectos relacionados com a formação e a gestão de equipes, formas de avaliação de desempenho e estratégias de desenvolvimento realizadas.

2 Metodologia da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, realizada por meio de estudo de caso realizado em uma empresa do setor de turismo e gastronomia localizada no Roteiro do Vinho, na Estância Turística de São Roque-SP. A organização foi escolhida com base na amostra não probabilística por acessibilidade. A coleta de dados foi por meio de entrevistas semiestruturadas, observação não participante, revisão bibliográfica e análise documental. Foram entrevistados o gerente geral e outros três funcionários.

A análise das informações obtidas restringiu-se ao estabelecimento de um diálogo entre a teoria sobre gestão de equipes e as informações obtidas por meio das entrevistas e da observação não participante.

2.1 A empresa

Localizada no Roteiro do Vinho, a empresa pesquisada define-se a si mesma como um centro de gastronomia e entretenimento, que tem como público-alvo as famílias. Conta com uma grande área verde com vista para as montanhas. A culinária portuguesa é a marca registrada do restaurante, com seu cardápio de pratos típicos, pastéis de bacalhau etc. A empresa também conta com um empório gourmet com frutas em calda, biscoitos finos, entre outros produtos; uma adega, com vinhos nacionais e importados; artesanato, cafeteria, sorveteria e playground. Buscando acompanhar a tendência do turismo rural em São Roque, a empresa, tal como outras da região, montou uma mini-fazenda com animais de pequeno porte para atrair o público infantil.

3 Resultados e discussão

A empresa, fundada em 2010, trabalha com eventos agendados, que são divulgados no próprio sítio eletrônico na internet, bem como em outros meios de comunicação em massa. Nesse sentido, observa-se que a gestão e a própria formação de equipes estão essencialmente relacionadas à agenda de eventos, sendo este o primeiro critério utilizado para a identificação da demanda por profissionais que trabalharão compondo as equipes. São basicamente seis equipes, a saber: Restaurante, Cozinha, Artesanato, Sorveteria, Cafeteria e Adega.

O gerente geral comentou sobre os critérios utilizados para a formação das equipes, dentre os quais destacou a disponibilidade da mão de obra em contraponto à demanda, como por exemplo, os eventos organizados por eles. Outros critérios para a formação de equipes de trabalho relacionam-se com a experiência e perfil do funcionário e facilidade de relacionamento interpessoal. A técnica de recrutamento mais utilizada, segundo o gerente geral, é a indicação. A triagem é feita pela análise do currículo do candidato e no processo de seleção de profissionais. A técnica da simulação e/ou sociodrama costuma ser utilizada (ARAÚJO & GARCIA, 2009).

O gerente destaca a capacitação e integração entre os componentes das equipes de trabalho como um dos aspectos fundamentais para o sucesso do negócio. Por isso, realizam reuniões semanais para discutir aspectos comportamentais e desafios decorrentes do cotidiano do trabalho. Observou-se que a empresa valoriza a capacitação em várias áreas, pois nas entrevistas realizadas com os funcionários, fica claro que eles passam por vários setores da empresa, em momentos diversos.

A empresa costuma buscar formas de deixar claro para os clientes quem são os líderes das equipes. A forma mais utilizada para se fazer isso é por meio do tipo de uniforme utilizado pelo funcionário. Assim, os chefes de cozinha usam o chapéu que lhes é característico; os gerentes usam roupas diferenciadas, por exemplo.

Quando questionado sobre a importância do trabalho individual em relação ao trabalho em equipe, o gerente comentou que, considerando vários aspectos, o desenvolvimento individual não é interessante, pois a forma de pensar em equipe abre um leque de formas para um maior desempenho. Sendo assim, o erro individual é refletido no erro da equipe que, por sua vez, representa a empresa

como um todo. Isso implica em mais responsabilidade e comprometimento por parte de cada indivíduo, de forma que o todo some mais do que cada parte isoladamente.

Nesse sentido, Moscovici (1994) citado por Casado (2002) define as equipes de trabalho como grupos com objetivos compartilhados, nos quais os membros possuem habilidades complementares, relacionando-se de forma aberta, comunicativa e cooperativa para o alcance dos objetivos e resultados. Assim, um grupo se transforma em equipe quando passa a observar sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento, em um processo contínuo de percepção, diagnose, planejamento, implementação, resolução de problemas e avaliação; o propósito e a direção do grupo são palpados pelos objetivos dos seus membros.

Entretanto, para se chegar ao desempenho excelente é preciso desenvolver as equipes. O desenvolvimento de equipes, segundo Tonet e colaboradores (2009), diz respeito aos gestores, que têm o importante papel de estimular o desenvolvimento das pessoas com quem trabalham, em particular as suas equipes. Para Maximiano (1989), o desenvolvimento de equipes compreende técnicas, ações e até mesmo processos não deliberados, que agem no sentido de fazer com que um grupo adquira os atributos que ele próprio, ou um agente externo, julga importantes para manter ou elevar seu padrão de desempenho.

Na empresa pesquisada, o desenvolvimento da equipe é realizado por meio da busca na melhoria da comunicação, em especial no que se refere ao desempenho das pessoas, que costuma ser colhido por meio de mecanismos de identificação da satisfação dos clientes. Com base nesses resultados, são realizadas reuniões e conversas sobre os erros cometidos.

Para que as equipes possam apresentar os resultados esperados, realizam-se reuniões semanais para discutir os aspectos que precisam ser melhorados individualmente e com cada equipe. Neste momento, discutem-se a abordagem, a forma de atendimento e outros aspectos que podem ser melhorados na atuação individual e que influenciam no desempenho global das equipes. Cada funcionário possui uma meta a ser cumprida que, se realizada a contento, será traduzida em incentivos como bonificações, folgas, entre outros benefícios.

Sobre as dificuldades enfrentadas pelas equipes, o gerente afirma que estão relacionadas à exigência dos proprietários sobre a maneira de trabalhar. Neste quesito, o entrevistado considera que a personalidade de cada pessoa influencia significativamente na geração e manutenção dos conflitos. Também é notória a influência do bem-estar emocional no desempenho individual e de equipe.

Nesse sentido, Tonet e colaboradores (2009) afirmam que, no trabalho em equipe, predomina um coletivismo dependente, uma forma de trabalho que é resultado da harmonização da tarefa dividida. Nessa forma de trabalhar, cada indivíduo assume uma parte do esforço produtivo e da responsabilidade. O trabalhador nunca está sozinho; seus companheiros de trabalho estão sempre por perto.

Observou-se que o portfólio de desempenho não é usado para evitar que os outros funcionários que tiveram o desempenho menor não se sintam sem vontade de trabalhar: ou seja, os outros funcionários de maior desempenho são comunicados para que haja uma bonificação apenas.

Sobre a necessidade de formação de novas equipes de trabalho, o gerente afirma que não existem formações de novas equipes e, sim, a troca de elementos que não estão apresentando os resultados esperados. Sob este enfoque, o gerente geral afirmou: "Tudo funciona como uma corrente; se o elo está fraco, é preciso que isso seja consertado e trocado para que a equipe continue fortalecida. Então, avalia-se se o integrante pode ou não continuar na equipe".

Corroborando a ideia apresentada pelo gerente (da metáfora da equipe vista como uma corrente), Tonet e colaboradores (2009) afirmam que a verdadeira equipe de trabalho apresenta características que exigem esforço e persistência para serem conquistadas e desenvolvidas, podendo ser comparada à corrente, composta por vários elementos ou elos. A força ou o valor total da equipe, da mesma forma que na corrente, é igual à força ou valor do elo mais fraco. Portanto, na equipe, todos se empenham em fortalecer a si próprio e aos demais.

Observa-se, portanto, que na empresa estudada as equipes têm caráter permanente, o que, segundo Tonet e colaboradores (2009), significa dizer que elas fazem parte do organograma da empresa e

seus objetivos têm caráter duradouro, estando relacionados com os processos operacionais da empresa.

Nesse sentido, é notória a importância do investimento, por parte da empresa, para o desenvolvimento das equipes. Tonet e colaboradores (2009) comentam que, entre as principais estratégias e ferramentas que poderão dar suporte ao desenvolvimento de equipes feito no cotidiano das organizações, por gestores ou líderes em suas rotinas de trabalho, estão: o *empowerment* ou delegação e atribuição planejada de atividades e desafios, o *coaching* e o portfólio de desempenho, entendidas as duas primeiras como estratégias e a terceira como ferramenta de *feedback* e acompanhamento sistematizado do desempenho.

É interessante, também, que a empresa pesquisada continue investindo na capacitação das equipes de trabalho. Desta forma, é possível que se consigam bons resultados como equipes com alto padrão de desempenho, comunicação clara e precisa, fluidez no trabalho e baixa rotatividade de pessoal. A dinâmica das reuniões semanais é considerada interessante, pois adianta pouco ou quase nada alguém participar de programas de formação fora de sua equipe de trabalho.

Sem reduzir o valor do conhecimento das áreas técnicas, operacionais e administrativas, a ênfase nos programas voltados para equipes tende a ser nos aspectos relacionados com atitudes e comportamentos ante o trabalho ou a tarefa em si, com a tomada de decisão, com a postura diante das atividades novas ou complexas e, também, com habilidades interpessoais, como as habilidades de comunicação, de negociação, empatia, respeito e valorização das demais pessoas.

4 Considerações finais

A gestão de equipes na empresa pesquisada não segue critérios tais como os descritos nas teorias sobre o tema, em especial no que se refere à própria concepção de equipe e das técnicas utilizadas para o desenvolvimento das mesmas. Talvez, isto possa indicar a necessidade de investimentos na profissionalização da gestão de pessoas ou, mesmo, em capacitação específica para o melhor gerenciamento das equipes de trabalho.

Observou-se, ainda, que é fundamental questionar sobre o histórico da organização, buscando informações que ajudem a traçar um cenário sobre a evolução dos processos de gestão da organização.

Notou-se limitação da pesquisa realizada na figura de falta de tempo hábil para a conquista da confiança entre entrevistador e entrevistado, de forma a possibilitar a melhoria e o aprofundamento das informações obtidas. Também há que se considerar a necessidade de novas pesquisas mais aprofundadas sobre a gestão de pessoas na empresa enfocada, bem como a realização de outros estudos de caso nas empresas deste setor e região. Neste contexto, os pesquisadores sentem-se estimulados à realização de novas pesquisas nesta e em outras empresas do Roteiro do Vinho da Estância Turística de São Roque-SP, visando contribuir positivamente para a melhoria dos processos gerenciais das mesmas.

Referências

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: estratégias de integração organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.

CASADO, T. O comportamento das pessoas na Organização. In: FLEURY, M. T. (Coord.). **As pessoas nas organizações.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento Organizacional: conceitos e práticas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Gerência de trabalho em equipe.** São Paulo: Pioneira, 1989.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos da Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2004.

TONET, H. *et al.* **Desenvolvimento de Equipes.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

Como citar este relato de experiência

PIRES, G. V.; SOUSA, M. R.; JARDIM, A. C. S. Gestão de equipes: um estudo de caso no setor de gastronomia em São Roque, SP. *Scientia Vitae*, vol. 2, n. 5, ano 2, jul. 2014, p. 54-59. Disponível em: <www.revistaifpsr.com/>; acesso em: __/__/__.