



FILOSOFIA DE VIDA E ENGAJAMENTO SOCIAL: UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO EM RESTAURANTES VEGETARIANOS E VEGANOS NA TERRA DO CHURRASCO

Aline Mendonça Fraga - PPGA – UFRGS

Vanessa Amaral Prestes - PPGA-UFRGS

Ângela Beatriz Busato Scheffer - PPGA-UFRGS

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar a dinâmica da gestão em restaurantes vegetarianos e veganos localizados na cidade de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul. O estudo parte de pressupostos teóricos que esclarecem a adoção da alimentação vegetariana e vegana e, posteriormente, a gestão de pequenas empresas (características dos restaurantes estudados), em especial no que toca à gestão de pessoas. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e foram realizadas entrevistas com cinco proprietários dos mencionados locais. Os resultados encontrados demonstraram uma forte relação dos hábitos pessoais dos donos dos estabelecimentos com as suas práticas de gestão. Seja primando pela harmonia no ambiente de trabalho ou trazendo valores e crenças pessoais para dentro do negócio, foi possível evidenciar uma preocupação com a ética na relação proprietário-trabalhador e a conscientização social acerca da alimentação. Diante do exposto, a relevância dessa pesquisa está em proporcionar reflexões não exploradas sobre o tema, especialmente em razão dos estudos de administração, em geral, serem ainda incipientes no que se refere às práticas de gestão em pequenas empresas.

Área temática: Gestão de recursos humanos no contexto geopolítico mundial.

Palavras-chave: Vegetarianismo. Veganismo. Gestão. Pequenas empresas.

Résumé

Cet article vise à analyser la dynamique de la gestion dans les restaurants végétariens et vegans localisés dans la ville de Porto Alegre, capitale de l'État du Rio Grande do Sul. L'étude part des présuppositions présentes dans le cadre théorique avec des précisions sur l'adoption d'un régime végétarien et vegan et, ensuite, pour la gestion de petites entreprises (selon les caractéristiques des restaurants étudiés), en particulier par rapport à la gestion des personnes. La recherche est caractérisé comme qualitative et des entrevues ont été réalisées avec les cinq propriétaires des lieux en question. Les résultats ont montré une forte relation des habitudes de vie des des propriétaires des établissements avec leurs pratiques de gestion. Soit parmi la valorisation de l'harmonie au lieu de travail soit en emmenant des valeurs et des croissances personnelles dans leurs affaires, il y a été possible de mettre en évidence leur souci pour l'éthique dans la relation propriétaires-travailleurs ainsi que leur conscience sociale de la nourriture. Compte tenu de ce qui précède, la pertinence de cette recherche est de fournir des réflexions pas encore explorées sur le sujet, en particulier parce que les études de



la direction, en général, sont encore à leurs débuts en ce qui concerne les pratiques de gestion dans les petites entreprises.

Domaine thématique: Gestion de ressources humaines dans le contexte géopolitique mondial.

Mots-clés: Végétarianisme. Véganisme. Gestion. Petites Entreprises.

Filosofia de Vida e Engajamento Social: um estudo sobre práticas de gestão em restaurantes vegetarianos e veganos na terra do churrasco

Área temática: Gestão de recursos humanos no contexto geopolítico mundial

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar a dinâmica da gestão em restaurantes vegetarianos e veganos localizados na cidade de Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul. O estudo parte de pressupostos teóricos que esclarecem a adoção da alimentação vegetariana e vegana e, posteriormente, a gestão de pequenas empresas (características dos restaurantes estudados), em especial no que toca à gestão de pessoas. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e foram realizadas entrevistas com cinco proprietários dos mencionados locais. Os resultados encontrados demonstraram uma forte relação dos hábitos pessoais dos donos dos estabelecimentos com as suas práticas de gestão. Seja primando pela harmonia no ambiente de trabalho ou trazendo valores e crenças pessoais para dentro do negócio, foi possível evidenciar uma preocupação com a ética na relação proprietário-trabalhador e a conscientização social acerca da alimentação. Diante do exposto, a relevância dessa pesquisa está em proporcionar reflexões não exploradas sobre o tema, especialmente em razão dos estudos de administração, em geral, serem ainda incipientes no que se refere às práticas de gestão em pequenas empresas.

Área temática: Gestão de recursos humanos no contexto geopolítico mundial.

Palavras-chave: Vegetarianismo. Veganismo. Gestão. Pequenas empresas.

Résumé

Cet article vise à analyser la dynamique de la gestion dans les restaurants végétariens et vegans localisés dans la ville de Porto Alegre, capitale de l'État du Rio Grande do Sul. L'étude part des présuppositions présentes dans le cadre théorique avec des précisions sur l'adoption d'un régime végétarien et vegan et, ensuite, pour la gestion de petites entreprises (selon les caractéristiques des restaurants étudiés), en particulier par rapport à la gestion des personnes. La recherche est caractérisé comme qualitative et des entrevues ont été réalisées avec les cinq propriétaires des lieux en question. Les résultats ont montré une forte relation des habitudes de vie des des propriétaires des établissements avec leurs pratiques de gestion. Soit parmi la valorisation de l'harmonie au lieu de travail soit en emmenant des valeurs et des croissances personnelles dans leurs affaires, il y a été possible de mettre en évidence leur souci pour l'éthique dans la relation propriétaires-travailleurs ainsi que leur conscience sociale de la nourriture. Compte tenu de ce qui précède, la pertinence de cette recherche est de fournir des réflexions pas encore explorées sur le sujet, en particulier parce que les études de



la direction, en général, sont encore à leurs débuts en ce qui concerne les pratiques de gestion dans les petites entreprises.

Domaine thématique: Gestion de ressources humaines dans le contexte géopolitique mondial.

Mots-clés: Végétarianisme. Véganisme. Gestion. Petites Entreprises.

1. INTRODUÇÃO

A carne assada é tradicionalmente uma expressão da cultura popular do Rio Grande do Sul. Através de seus precursores, o churrasco popularizou-se entre os gaúchos e está destacado em lei estadual como um dos símbolos rio-grandenses¹, além de ser sinônimo de confraternização entre amigos e familiares (ARAÚJO, OLIVEIRA-CRUZ e WOTTRICH, 2012). A consolidação do hábito alimentar é também significativa na indústria cultural do Rio Grande do Sul (BRUM, 2009). Ao percorrer suas cidades, não faltam restaurantes que oferecem o churrasco como prato principal. Conforme pesquisa divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2010) sobre aquisição alimentar domiciliar, é na região sul onde se encontram os maiores consumidores de carne do Brasil.

A alimentação é um hábito natural e culturalmente construído – com ou sem carne (BEIG, 2009). Incorporar ou não o insumo à alimentação humana é uma questão em debate na área de nutrição e há de se relativizar benefícios e prejuízos da dieta (KLEIN, 2014). Contudo, diante do tamanho destaque dado à carne, é possível imaginar que quem não adere à ingestão deste alimento estaria sem opções em terras gaúchas. Fato é que existem outras tribos definitivamente não simbolizadas pelo consumo de carne: os vegetarianos e os veganos.

Muitas são as razões que levam a uma alimentação sem carne, sendo as principais relacionadas a questões ideológicas, econômicas, ambientais religiosas ou de saúde (BEIG, 2009; BRIGNARDELLO et. al., 2013; QUENZA, 2006; TEIXEIRA et. al., 2006). No estudo de Beig (2009), a respeito da influência da religião na alimentação, são citados como exemplos o hinduísmo, o jainismo e o budismo como grupos religiosos que defendem a abstenção da carne. Soma-se a isso o fato de que o questionamento sobre a necessidade do abate de animais para a sobrevivência do ser humano tem adquirido força, trazendo como resultado o aumento de adeptos ao vegetarianismo. Tal modo de alimentação diferencia-se do veganismo, por não excluir fundamentalmente o consumo de ovos e leite. Veganos são aqueles que repudiam a exploração de animais para a alimentação ou qualquer outro costume que envolva a utilização de matéria-prima deles derivada (KLEIN, 2014).

Pode-se pensar que esse modo de alimentar-se estaria relacionado ainda a aspirações que permeiam diversas extensões da vida, inclusive as escolhas profissionais. Nesse caso, por vezes demonstram uma postura de oposição ao culturalmente considerado mais adequado e a alimentação representaria não apenas um gosto ou o não consumo da carne, mas também um conjunto de práticas, hábitos e até uso bens de consumo relacionados, constituindo um universo material e simbólico particular.

Junto ao crescimento de adeptos, o número de restaurantes que propõe esse tipo de alimentação ganhou espaço no mercado e se fazem presentes na capital do Estado do Rio Grande do Sul (RS). Diante desses fatos, julgou-se pertinente indagar: como funcionam esses estabelecimentos que fogem à regra da carne como prato principal? Quais as práticas comuns

¹ O churrasco foi instituído pela Lei Estadual n. 11.929/03 como prato típico e símbolo da cultura rio-grandense.



na gestão de restaurantes vegetarianos/veganos na cidade de Porto Alegre/RS? Estariam operando em uma lógica própria, ou seja, as questões ideológicas que levam a adoção da dieta sem carne estão presentes na gestão dessas empresas e especialmente na gestão de pessoas?

Esses locais se caracterizam por serem pequenos negócios e portanto têm um funcionamento em que proximidade entre as pessoas e a grande influência dos proprietários-dirigentes no modo de gestão, entre outros aspectos, tendem a criar um espaço reservado, onde essas questões tornam-se interessante de serem investigadas. A fim de atender ao questionamento instigador, a presente pesquisa teve como objetivo evidenciar quais são as práticas e os modos de gestão, sobretudo acerca da gestão de pessoas, aplicados em restaurantes vegetarianos e veganos situados na cidade de Porto Alegre. Para atender tal objetivo, realizou-se uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo com cinco estabelecimentos de pequeno porte. Esse estudo também se justifica por tentar prover conteúdo não explorado acerca do tema, uma vez que as literaturas nacional e internacional aportam dados relevantes, porém mais relacionados à área de nutrição e de religiosidade. O presente artigo encontra-se assim estruturado: a essa introdução, segue a revisão da literatura que contempla a noção sobre hábitos vegetarianos e veganos e suas associações à filosofia de vida e à vida saudável (BEIG, 2009; BRIGNARDELLO et. al., 2013; QUENZA, 2006; TEIXEIRA et. al., 2006); e a peculiaridade da gestão em empresas de pequeno porte (LEONE, 1991, 1999; LEONE e LEONE, 2011), em especial no que toca à gestão de recursos humanos (BOXALL e PURCEL, 2003; LEGGE, 2005; ULRICH, 1998). Na continuidade, encontram-se os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos resultados e as considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. VEGETARIANISMO E VEGANISMO

2.1.1. Origem e definição

A abstenção da carne como alimento tem sido uma opção marcada desde os primórdios do homem. Muitos filósofos e pensadores, como Mahatma Gandhi, Albert Einstein e Pitágoras eram disseminadores e promotores do vegetarianismo em épocas que tal escolha não condizia com hábitos da classe dominante. Outros pensadores da Grécia Antiga, berço do pensamento ocidental, também adotaram o vegetarianismo: Sócrates, Platão e Aristóteles preocupavam-se com a matança de animais (MELINA, DAVIS e HARRISON, 1998).

O vegetarianismo também está presente na cultura oriental. O budismo repudia sacrifícios de todas as criaturas vivas e o jainismo, uma das religiões mais radicais e antigas da Índia, igualmente preza pela não violência animal (BEIG, 2009). O movimento Hare Krishna, originário do hinduísmo, recomenda a *prasāda*, alimento santificado a ser oferecido a Krishna, deus hindu, mediante orações, como dieta alimentar (SANTOS, 2011).

É importante mencionar a religião como um dos motivos para adesão à dieta sem carne, porém, em sua maioria “os motivos que levam uma instituição religiosa a recomendar esse regime alimentar baseiam-se em questões de saúde ou na crença de que matar é estritamente errado” (COUCEIRO, SLYWITCH e LENZ, 2008, p.367).

Pode-se conceituar o vegetarianismo e veganismo a partir de várias definições, porém adotamos aqui o que é recorrente na literatura acerca do tema.



Basicamente, o vegetariano é aquele que não come nenhum tipo de carne. Dependendo da inclusão dos derivados animais à dieta, o vegetariano recebe uma terminologia distinta. Assim, o vegano, ou vegetariano estrito ou puro, não consome produtos provenientes do reino animal. Há os lacto-vegetarianos que consomem leite e laticínios, assim como os ovolactovegetarianos, que incluem os ovos na sua alimentação. Todos esses indivíduos são vegetarianos. (COUCEIRO, SLYWITCH e LENZ, 2008).

Estudos recentes apontam para um crescimento no interesse e na adesão de hábitos alimentares como o vegetarianismo e o veganismo (MELINA, DAVIS e HARRISSON, 1998). Couceiro, Slywitch e Lenz (2008) destacam que em 1944, 12,4 milhões de pessoas declaravam-se como vegetarianas nos Estados Unidos. Isso corresponde a cerca de 7% da população norte-americana. No Brasil, segundo dados de pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE, 2012), 8% da população das principais capitais e regiões metropolitanas se declara vegetariana. Já Porto Alegre, local onde foi realizado este estudo, registra 6% de vegetarianos entre a sua população.

O aumento no número de adeptos a uma alimentação mais saudável, sem carnes, pode ter várias explicações, entretanto está longe de ser justificado apenas por questões financeiras (TEIXEIRA et. al., 2006). Em pesquisa de Brignardello et. al. (2013) constatou-se que os argumentos mais frequentes para a adoção de uma dieta vegetariana são a preocupação com o meio ambiente e, mais especificamente, o bem estar animal. Questões como benefícios para a saúde também se incluem entre as justificativas. Segundo Melina, Davis e Harrison (1998) pessoas adotam o regime alimentar como um estilo de vida saudável. Para Quenza (2006, p.614) as escolhas gastronômicas dizem de uma materialização na atividade de comer, posto que

as concepções modernas de comer se fundamentam nos desenvolvimentos social e tecnológico posteriores a revolução industrial, que facilitaram entre outros a produção, conservação, distribuição e acesso aos alimentos. Na medida em que comer se transforma historicamente, também o fazem os fatores que determinam as escolhas gastronômicas.

Comer saudavelmente é outra questão que merece destaque. Grigg (1999) aponta que na Europa a saúde é o principal determinante não econômico para decidir o que se come (ou não). Alimentação e saúde estão interligadas e comer saudavelmente é uma preocupação das sociedades modernas, com grande abundância de elementos ideológicos (QUENZA, 2006). Em uma época de culto ao corpo (GERMOV e WILLIAMS, 1996) a alimentação pode ser associada à moda e à atração física, já que as formas de comer dizem muito sobre as relações sociais.

Entretanto, diante do atual cenário, Teixeira et. al (2006) destacam que é importante considerar que as populações de países ocidentais consomem mais alimentos industrializados e quando a alimentação é fora de casa as escolhas baseiam-se na praticidade e no paladar, principalmente pelo modo de vida urbana dominante nesses países. Embora os autores considerem esse contraponto, reconhecem que os hábitos alimentares vegetarianos são mais saudáveis.

Conclui-se que a alimentação 'ocidentalizada', com excesso de proteínas e gorduras de origem animal, confere maior risco para o desenvolvimento de doenças crônicas



não transmissíveis (DCNT) quando comparada à alimentação vegetariana, em especial a hipertensão arterial, diabete, dislipidemia, aterosclerose e obesidade, sendo o vegetarianismo uma opção para prevenção e tratamento destes agravos. (TEIXEIRA et. al, 2006, p.142)

Na ausência de pesquisas brasileiras sobre o seguimento, destaca-se o estudo de Brignardello et. al. (2013) que aponta o vegetarianismo e o veganismo como uma tendência alimentar no Chile e indica o auge do comércio focado nesse público. Os restaurantes ofertantes de pratos sem carne representam parte considerável desse mercado e podem ser ambientes para circulação de pessoas com as mesmas ideologias, práticas e religiões.

Como os restaurantes vegetarianos e veganos de Porto Alegre enquadram-se como pequenas empresas, na próxima seção serão apresentados aspectos da literatura pertinente ao tema.

2.2. GESTÃO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

2.2.1 Caracterização das empresas de pequeno porte

As micro e pequenas empresas (MPEs) possuem destaque no cenário econômico brasileiro. Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE-SP, 2006), elas correspondem a 98% das atividades desenvolvidas no Brasil e empregam 67% dos trabalhadores formais do setor privado. Como já apontado no diagnóstico paulistano, o relatório de Análise do Emprego do SEBRAE Nacional, divulgado em fevereiro de 2014, realça o setor de serviços como o de maior expansão (SEBRAE-SP, 2006; SEBRAE, 2014).

Dada sua representação significativa para geração de empregos e incremento econômico, estudos sobre pequenas empresas vêm sendo desenvolvidos ao longo dos anos, tanto nacional como internacionalmente (BROOKSBANK, 1991; DUTRA e GUAGHARDI, 1984; LEONE, 1991, 1999; LEONE e LEONE, 2011; WELSH e WHITE, 1981). Entretanto, estes estudos acabam esbarrando em questões simples, como a caracterização do que são de fato pequenas empresas, até questões mais complexas como a (im)possibilidade de geri-las a partir de modelos utilizados para grandes companhias. Ressalta-se a carência de estudos em micro empresas, já que os trabalhos existentes costumam tratar de pequenas e médias firmas. A heterogeneidade existente entre este tipo de negócio é um dos limitadores para os pesquisadores que buscam estudá-las (Leone, 1991, 1999), por isso, a finalidade do uso dos dados pode ordenar a escolha dos critérios. Shaharin (2012) aponta que a literatura sobre pequenas e até mesmo médias empresas é caracterizada pela ambiguidade, dada a natureza distinta e muito difícil de ser comparada entre as organizações e, por essa razão, é arriscado generalizar qualquer tipo de resultado.

No Brasil, usualmente, utiliza-se para fins de classificação do porte a Lei Geral das MPEs (Nº 123/2006), que considera como microempresas aquelas com faturamento anual de até R\$240 mil anuais e as pequenas entre esse valor e R\$2,4 milhões. Também é adotada a classificação que relaciona o setor econômico e o número de ocupados fornecida pelo SEBRAE que, no ramo de serviços, considera como microempresas aquelas que empregam até nove e pequenas empresas aquelas que empregam de dez até 49 funcionários (MADI e GONÇALVES, 2012).



Esclarecido o que se entende por empresas de pequeno porte, parte-se para os esclarecimentos concernentes à gestão desse tipo de organização, em especial, à gestão de recursos humanos (GRH).

2.2.2 Especificidades da gestão em empresas pequenas

Relativamente à gestão de pequenas empresas, apesar das limitações de orçamento e espaço físico, estas apresentam como vantagem a proximidade do proprietário com clientes e fornecedores, ademais da relação afinada que pode ser estabelecida com os empregados. Organizações de pequeno porte conseguem maior engajamento e comprometimento de seus funcionários quando comparadas a grandes empresas porque possibilitam maior identificação e interação – eles se sentem parte importante do todo e responsáveis pelos sucessos e fracassos (TAKESHY e FARIA, 2007).

Algumas especificidades organizacionais são atinentes a pequenos negócios, sendo estes identificados por sua maior centralização, pouca necessidade de funções administrativas, estrutura simples e de baixo custo, procurando atender necessidades dos donos, familiares e empregados, essencialmente no curto prazo (LEONE, 1999). Outras características marcantes nesse tipo de empresa são destacadas por Leone (1999, p.92); “[...] estratégia intuitiva e pouco formalizada. O proprietário está suficientemente próximo de seus empregados [...]”; “lógica de reação e adaptação ao ambiente”; “personalização da gestão na pessoa do seu proprietário-gerente”. Outrossim, são identificadas especificidades decisórias como “tomada de decisão intuitiva”; “horizonte temporal de curto prazo”, bem como, especificidades individuais “dependência ante certos empregados”; “identidade entre pessoa física e pessoa jurídica”; “influência pessoal do proprietário-dirigente” (LEONE, 1999, p. 94).

Legge (2005) aponta que as formas de gerir pessoas em diferentes empresas variam não apenas relativamente ao tipo de companhia, mas também quanto ao tamanho, estratégia do negócio, filosofia e estilo de gestão escolhido. Em razão dos arranjos apresentados acima, gerir pessoas em uma empresa pequena poder parecer um processo mais simplificado do que em uma grande corporação, ofertando ao proprietário um maior domínio sobre o negócio. Desta forma, o tão buscado desenvolvimento do comprometimento, uma das maiores preocupações da GRH (LEGGE, 2005), poderia ser mais facilmente alcançado em um ambiente onde as pessoas estivessem mais próximas, tanto do gestor como de todos os colegas, trabalhando como uma só equipe orientada para um mesmo objetivo.

Na contramão da presumível vantagem em gerir de forma mais próxima e harmônica um grupo menor de funcionários está a usual ausência de um departamento de recursos humanos que oriente as práticas em empresas pequenas. Conforme já apontado por Leone (1999), são as influências do próprio dono que determinaram a adoção ou não de atividades sensíveis à gestão de pessoas. Entretanto, vale salientar que nem sempre as funções comuns a grandes empresas são viáveis e até mesmo necessárias para pequenos negócios. A estruturação de formalidades em recursos humanos geralmente está associada à melhoria do desempenho empresarial, porém ocasiona custos mais altos que podem ser fatais na continuidade de uma empresa de capital restrito (SHAHARIN, 2012).

A forma como uma organização se posiciona no ambiente socioeconômico-cultural em que se insere revela mensagens acerca das crenças, propósitos e filosofia imbuída nela por meio de seus proprietários (ULRICH, 1998). Apesar de tratar de empresas de maior porte, as asserções do autor também se estendem para as de pequeno porte, pois os valores que



constroem o ambiente devem ser claros independentemente do tamanho. Nesse ponto, faz-se importante lembrar outro tema ressaltado nos debates sobre GRH, que diz do alinhamento das estratégias do negócio à gestão (LEGGE, 2005). Ainda que essencialmente discutido nas grandes organizações, da mesma forma deve estar presente nas de menor tamanho; e isto inclui a busca de funcionários interessados no negócio e que compreendam os valores da empresa.

Ainda que seja incomum encontrar planos estratégicos formais em pequenas empresas, uma gestão mais estratégica pode ser percebida no caminho trilhado, nas escolhas que vão sendo feitas, no futuro que se deseja alcançar para a organização e na forma como recursos financeiros e humanos vão sendo gerenciados. Dada sua importância, todos esses aspectos servirão de base para assegurar a viabilidade da existência e da continuidade de uma firma (BOXALL e PURCEL, 2003).

No estudo de Partel e Cardon (2010) são feitas algumas considerações a respeito da adoção de práticas de recursos humanos em pequenas empresas e sua eficácia frente à concorrência de mercado. Os estudiosos consideram que altos níveis de concorrência de mercado levam as pequenas empresas a repensarem suas práticas de recursos humanos objetivando efeitos operacionais motivacionais e, finalmente, aumentando a produtividade e respondendo de forma eficaz à concorrência. Dentre as práticas que podem maximizar o desempenho no trabalho os autores citam o processo seletivo, os treinamentos, o desenvolvimento de carreira, as recompensas, a avaliação, a remuneração e a participação dos trabalhadores nos projetos da empresa.

Em consonância com o estudo mencionado acima, percebe-se que as pequenas empresas cada vez mais assumem que precisam de uma gestão de pessoas e afastam-se de práticas amadoras e informais, seguindo a tendência indicada por Sparrow (2006) no *site* britânico *Personnel Today* e nos estudos de Sheehan (2014). Seja para proteção de eventuais problemas jurídicos ou para alcançar a função da gestão de pessoas no atingimento das estratégias, emergem nas pequenas empresas uma preocupação maior com o desenvolvimento de práticas que possam tornar o negócio mais eficaz, trazendo para seu ambiente técnicas comuns à gestão de pessoas em grandes empresas.

Todavia, a adoção de tais práticas implica em algumas ressalvas que precisam ser consideradas especialmente nas pequenas empresas. Assim como é mencionado no estudo de Takeshy e Faria (2007), Partel e Cardon (2010) alertam sobre os custos que podem surgir com a implementação de práticas de recursos humanos em empresas sem grande estrutura. Em outras palavras, os autores consideram que a rentabilidade em um primeiro momento pode não corresponder aos custos empreendidos. Além das despesas financeiras, devem ser considerados outras não financeiras como mudanças no comportamento dos funcionários se as práticas não forem devidamente planejadas. Destarte, boa parte dessas organizações costuma manter o foco na flexibilidade da gestão, o que pode ser bastante vantajoso em relação a empresas maiores, já que abre espaço para um ambiente com mais interação e criatividade (SHAHARIN, 2012).

A partir das reflexões teóricas realizadas, pode-se seguir para os procedimentos metodológicos que darão continuidade ao estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS



Dada a contextualização teórica do tema, a presente pesquisa cujo objetivo foi evidenciar quais são as práticas e os modos de gestão, sobretudo acerca da gestão de pessoas, aplicados em restaurantes vegetarianos e veganos situados na cidade de Porto Alegre, caracterizou-se como exploratória e de orientação qualitativa. A pesquisa qualitativa trabalha com particularidades, motivações, anseios e atitudes que dizem das relações sociais em um âmbito que não pode ser quantificado (Minayo, 1994) e “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos” (RICHARDSON 1999, p. 90).

Os restaurantes participantes da pesquisa foram elencados por oferecerem alimentação vegetariana ou vegana, por estarem localizados na cidade de Porto Alegre, pela facilidade de acesso aos donos e também pela sua respectiva disponibilidade para as entrevistas. Na ausência de dados sobre o faturamento, considerou-se que estes estabelecimentos são caracterizados como micro ou pequenas empresas, conforme a classificação (pelo número de funcionários) fornecida pelo SEBRAE (MADI e GONÇALVES, 2012). Cabe destacar que oficialmente não existem dados sobre o número de restaurantes do seguimento vegetariano/vegano na cidade. Entretanto, para fins de estudo, buscaram-se informações com usuários e por meio da plataforma virtual berinjela.me², que indicou 24 restaurantes vegetarianos e/ou veganos, em operação no ano de 2014, em Porto Alegre. Dentre esses estabelecimentos, buscou-se selecionar locais diferenciados uns dos outros, fosse pelo tempo de existência, tipo de serviço, número de funcionários ou formação do gestor, de modo a enriquecer a pesquisa.

Na sequência, encontra-se quadro informativo relativo aos cinco casos que foram analisados e comparados, individual e coletivamente.

Identificação do restaurante	Tempo de existência	Tipo de serviço	Número de funcionários incluindo proprietários(s) atuantes	Entrevistado e formação	Idade
V1	12 anos	Culinária indiana vegetariana e vegana	12	E1 - Chef de cozinha hindu, sem formação superior	51
V2	7 anos	Culinária indiana vegana	14	E2 - Estudante de Administração	26
V3	23 anos	Buffet vegetariano	25	E3 - Comunicação Social	33
V4	17 anos	Buffet vegetariano	4	E4 - Cozinheira, sem formação superior	46
V5	11 meses	Bistrô e café vegetariano e vegano	3	E5 - Engenharia de computação	33

Quadro 1: Caracterização dos restaurantes e entrevistados

² O Beringela busca unir informações de forma colaborativa sobre locais que oferecem comida vegetariana/vegana em Porto Alegre - RS, incluindo restaurantes que não são prioritariamente vegetarianos ou veganos, mas que oferecem opções para esses grupos. Disponível em <<http://berinjela.me/>> Acesso em 01 jul. 2014.



Como técnica de coleta de dados, optou-se por entrevista em profundidade, que segundo Richardson (1999, p.208), visa “obter informações detalhadas que possam ser utilizadas em uma análise qualitativa”. As questões baseadas em um roteiro semiestruturado buscaram conhecer as práticas de gerenciamento dos restaurantes, sobretudo quanto à gestão de pessoas, procurando relacionar a filosofia de vida, os ideais e os propósitos de seus proprietários presentes no modo de gestão (LEONE, 1999; ULRICH, 1998). Para visualização mais detalhada, apresenta-se, abaixo, o protocolo de pesquisa.

Objetivo geral	Objetivos específicos	Questões
Evidenciar quais são as práticas e os modos de gestão, sobretudo acerca da gestão de pessoas, aplicados em restaurantes vegetarianos e veganos situados na cidade de Porto Alegre	1. Fazer um levantamento da história das empresas e trajetória de seus profissionais.	1. Fale-me sobre a história da empresa. 2. Conte-me como tua história de vida se encontra com a da empresa.
	2. Identificar as práticas centrais de gestão desenvolvidas.	3. Como está organizada a empresa? 4. Como tu tens selecionado os funcionários? 5. Como tu administras teus funcionários? 6. O que achas importante ter na boa administração de pessoas em pequenas empresas?
	3. Verificar como os profissionais vem construindo seus conhecimentos para gerir as empresas.	7. Onde buscas conhecimento e informação sobre como administrar teus funcionários? 8. Como imagina teu futuro e o da empresa?

Quadro 2: Protocolo de pesquisa

As entrevistas, empreendidas durante o segundo semestre do ano de 2014, com pelo menos um dos proprietários dos restaurantes, foram gravadas, a partir de consentimento, e posteriormente transcritas e analisadas. Para tal, apoiou-se a interpretação dos dados coletados na análise de conteúdo, habitual no estudo de material qualitativo e entendida como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p. 44). Assim, propôs-se inferir entendimentos a respeito dos relatos para melhor compreendê-los, “aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc) e extrair momentos mais importantes” (RICHARDSON, 1999, p.224).

A seguir, apresentam-se as análises dos resultados.

4. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da análise de conteúdo dos relatos dos entrevistados, observaram-se mensagens cujos significados permitiram ilustrar a relação das crenças e hábitos dos proprietários com a gestão do negócio, assim como notou-se o caminho percorrido desde as práticas informais, cotidiano em pequenos negócios, até o surgimento de procedimentos formais, mais comuns em grandes empresas. Por fim, percebeu-se um interesse particular em contribuir para a



conscientização social a partir da própria forma de relacionamento com os empregados, com os clientes e com a sociedade como um todo.

Assim, emergiram as categorias centrais de análise, formuladas a partir desses elementos e que serão apresentadas e discutidas a seguir. Estas foram assim denominadas: ideais éticos e filosóficos e a decisão de empreender; práticas de gestão: da informalidade aos manuais e o engajamento sociocultural.

4.1. Ideais éticos e filosóficos e a decisão de empreender

Por meio dos relatos dos entrevistados foram evidenciadas na presente pesquisa características peculiares que dizem respeito às explicações para a adoção da alimentação vegetariana ou vegana, dentre outras curiosidades com relação a elementos éticos e filosóficos elencados nos estudos de Melina, Davis e Harrison (1998); Grigg (1999); Teixeira et. al (2006); Quenza (2006) e Couceiro, Slywitch e Lenz (2008). Desta forma, julgou-se pertinente contar um pouco sobre a trajetória dessas pessoas que estão à frente dos restaurantes participantes da pesquisa, e como suas histórias se encontraram com o início dos empreendimentos.

O primeiro entrevistado, denominado neste como E1, morou em um mosteiro hindu, local onde surgiu o seu interesse pela gastronomia. “Nesse mosteiro eu era o sacerdote que cuidava das oferendas, oferendas de alimentos [...] tive a sorte de ter um mestre na cozinha que me ensinou essa cozinha que é milenar, tradicional, de cinco mil anos atrás, uma formação que não se pega em SENAC, nesses lugares assim”. O proprietário do restaurante V1, que conta hoje com 12 colaboradores, defende a alimentação sem carne e sem ovo. Segundo ele, o principal motivo para a adoção pessoal à dieta vegetariana seria a questão dos benefícios para a saúde e também as questões éticas, de preservação da vida animal. Além de ter morado em um mosteiro hindu, E1 morou na Índia e fez parte do movimento Hare Krishna, época em que conheceu a maior parte da equipe que trabalha atualmente no restaurante. Após ter cozinhado em alguns restaurantes vegetarianos em Porto Alegre, ele decidiu abrir seu próprio empreendimento e oferecer a mesma linha de culinária aprendida nos mosteiros. O restaurante tem 12 anos de existência e oferece pratos vegetarianos e opções veganas aos seus clientes, em um ambiente marcado por traços da religião hindu e elementos da cultura indiana.

O segundo restaurante (V2), que hoje tem sociedade compartilhada entre dois sócios, ambos com formação em Administração, surgiu de forma curiosa. Diferente do primeiro entrevistado, os donos não adotavam hábitos vegetarianos ou veganos antes do início do negócio. Tal constatação fica evidente no relato de E2, um dos atuais sócios do restaurante, que há seis anos oferece alimentação vegana na capital gaúcha.

Na época nós dois comíamos bastante carne, e o restaurante quebrou alguns paradigmas nossos, principalmente o paradigma alimentar e depois outros paradigmas. Primeiro nos fixando pelo sabor, pela preparação, pela delicadeza das preparações e posteriormente pela filosofia, por tudo que tem por trás do restaurante, tem um ideal muito forte. Na época eu trabalhava na bolsa de valores, não tinha nada a ver com restaurante, com alimentação. O meu sócio já tava em um processo de se interessar mais pela cultura oriental [...] ele tava querendo se tornar vegetariano então o restaurante meio que se encaixou perfeitamente na história que ele queria seguir pra vida dele.



Além do interesse pelo veganismo como filosofia de vida, E2 explica que o restaurante é sustentado por três pilares: o veganismo, a espiritualidade e a saúde. Essas são questões defendidas por eles e a ética alimentar é valorizada em um ambiente que oferece gastronomia e arte para seus frequentadores.

O terceiro restaurante (V3) participante da pesquisa possui características peculiares, pela origem familiar e também por ser o restaurante com mais tempo de existência dentre os que estão aqui elencados. E3 relata que o restaurante foi fundado em 1991 por seu pai e é considerado um dos precursores da culinária vegetariana em Porto Alegre. Conta o entrevistado que os donos adotaram certa espiritualidade após o início do empreendimento, e o vegetarianismo acabou tomando conta de algumas pessoas da família por opção filosófica, porém hoje somente um sócio permanece adotando a alimentação sem carne. Nas palavras de E3, como nos anos 1990 o vegetarianismo ainda era um hábito pouco disseminado, muitas vezes as pessoas consideravam a alimentação sem carne como um mito. “Há 23 anos não se sabia o que que era vegetarianismo. Vegetarianismo era um mito, que era só salada, que só se comia verde, ninguém sabia muito bem o que era e tinha um preconceito até de entrar num restaurante vegetariano” (E3). Todavia, com a atenção que os hábitos saudáveis têm ganhado na mídia, E3 contou que a realidade atual é outra e que até crianças frequentam diariamente o restaurante localizado em um bairro próximo da região central de Porto Alegre.

O quarto participante da pesquisa (V4) é um restaurante comandado por E4 há 17 anos e, assim como o segundo, a história da dona está marcada pelo movimento Hare Krishna. A religião como motivo para a adoção do vegetarianismo está presente no estudo de Couceiro, Slyitch e Lenz (2008). Vegetariana há 20 anos, E4 conta que participa do movimento Hare Krishna, porém, no passado, trabalhou em uma área dominada por produtos de origem animal.

Completamente o oposto, né? Era pesado. Eu e as minhas irmãs, a gente tinha loja e fábrica de couro, fazíamos feira em todo o Brasil, e aí, a minha irmã mais nova, ela começou com essa filosofia de vida, e aí a gente começou a gostar, a achar bem interessante o estilo de vida. Muda tudo né, é como nascer de novo. Tu tem hábitos assim, que não cabem nessa filosofia, muda totalmente. Pra mim foi muito bom, assim... foi como nascer de novo, outra vida. Completamente o contrário do que eu vivia. Pra mim fez muito bem, é muito bom e quero continuar assim o resto dos meus dias.

Além da satisfação com seu trabalho, E4 conta que é a responsável pela cozinha, compras e administração do local. O aprendizado aconteceu com o passar do tempo, testando receitas, lendo livros e pedindo ajuda para as pessoas que conhecia, já que não possui formação em nenhum curso de gastronomia ou conhecimentos sobre administração. O cardápio vegetariano não é fixo e a entrevistada relatou que preza pela criação e elaboração junto com seus quatro colaboradores semanalmente, sempre tentando manter um ambiente familiar e aconchegante.

O quinto e último entrevistado, não era vegetariano antes de abrir seu empreendimento. E5, um dos três sócios proprietários, relatou que “era de uma família em que não se comia muita verdura... daí eu comecei a descobrir alimentos [...] cheiros novos, sabores novos... e isso foi muito forte, foi uma coisa muito como se tivesse descobrindo a América”. O estabelecimento conta hoje com três colaboradores, e é o mais recente de todos os participantes da pesquisa. O bistrô tem 11 meses desde a sua inauguração e E5 relatou que no início os sócios pensaram em abrir um café, porém depois surgiu a ideia do bistrô. Hoje, além



de oferecerem alimentação vegetariana e vegana, promovem eventos como aulas de Ioga (hábito também comum no restaurante V2) e espetáculos de tango em um dos ambientes do local. O entrevistado, engenheiro de computação, resolveu sair do emprego na área de formação para aventurar-se com o negócio próprio e confessou que os sócios não sabem cozinhar. E5 revelou que após algum tempo estando à frente de um restaurante aprendeu que seria essencial que um dos donos soubesse cozinhar, pois facilitaria o treinamento de novos funcionários e resolveria situações de emergência. Embora tenham contado com orientação de uma consultoria, só a prática os alertou do fato.

Ainda que resumidamente explicado, pode-se notar que o histórico de vida dos gestores reflete uma mudança significativa nas aspirações e nos projetos de vida fortemente influenciados pela filosofia alimentar vegetariana/vegana e que elementos da religiosidade estão presentes em suas práticas diárias e no relacionamento com os trabalhadores. A preocupação com a sociedade, com o bem-estar do ser humano e com a formação de cidadãos conscientes se fez notar. Em suma, a não-violência a qualquer ser vivo está presente nos discursos e na trajetória dos proprietários destes locais, que se mostraram sensíveis com a condição das pessoas. Tal constatação pode caracterizar uma forma de gestão não ancorada em princípios de busca incessante pelo lucro a qualquer custo.

Compreendidas as particularidades da trajetória dos gestores e a concepção de seus respectivos negócios, pode-se analisar as práticas de gestão encontradas.

4.2. Práticas de gestão: da informalidade aos manuais

Um dos principais desafios das pequenas empresas está relacionado à formalização, preocupação que foi evidenciada nas falas dos entrevistados. “Nesse negócio de ter sido monge a gente fica meio assim, meio informal, eu fui meio informal no começo, me arrependi” (E1); “Então até a gente chegar num nível de todos os funcionários com carteira assinada, que recebem financeiramente pelo menos o mínimo pra se manter com uma vida legal, demorou muito tempo, então tem que ter o básico” (E2); “eu acho que a formalidade na relação empregado-empregador é essencial” (E5).

A busca de formalidade e a atenção à gestão de pessoas (SHAHARIN, 2012; SHEEHAN, 2014; SPARROW, 2006) foram salientadas, entretanto, em alguns momentos foi destacado o lado positivo do estreitamento da relação entre funcionários e patrões, de modo que no ambiente de trabalho “procuro fazer assim com que a gente seja uma família, não aquela coisa de empregado e patrão” (E4); “via de regra a gente tenta manter o mais profissional possível mas é difícil que não se gere uma amizade com certas pessoas mais alinhadas que passam por aqui, então temos uma relação de amizade com alguns” (E2); e em outros o lado negativo, já que “aqui não tem hierarquia [...] nós somos uma família. Então era uma zona” (E5); “não descontava as passagens na folha, só que depois começou a ficar pesado e aí eu tive que descontar [...] Aí teve gente que não gostou, mas, eu tive que, eu tenho que ver pelo bem da empresa né?” (E1).

A proximidade entre proprietários-dirigentes e empregados, comum em empresas pequenas (LEONE, 1999), e a participação dos últimos nas decisões dos negócios (PARTEL e CARDON, 2010; SHEEHAN, 2014), foi bastante mencionada durante as entrevistas, além da importância do gestor ser visto como um exemplo ético dos valores importantes para o restaurante. “‘Vamos fazer isso, o que que vocês acham?’ Eu pergunto. Porque né, eu não sou garçom, não sou *maitre*”; (E1); “A gente preza principalmente por confiança e respeito com



quem entra [...] a cultura da equipe é a cultura que o líder pratica e não o que ele fala, ele pode falar coisas lindas e fazer exatamente o oposto” (E2); “eu fico filosofando com eles, tentando fazer analogias com eles, das coisas, como a ética, como a gente é na vida, é na empresa. A gente não pode ser dual, ter uma coisa fora e dentro ser outra, a gente tem que ser um só” (E3). A conexão entre gestor e empregados, no caso da empresa V5, fez com que dois ex-funcionários hoje tenham se tornado sócios.

Algumas práticas de emprego puderam ser encontradas e são comuns aos restaurantes, exceto V5, que no momento não contava com trabalhadores formais, somente uma parceria com cozinheiros autônomos. O recrutamento e a seleção costumam ser feitos por anúncio em jornal, agências e sites de emprego, redes sociais ou por indicação de funcionários. Características pessoais, ao invés de experiência anterior, são os aspectos mais levados em conta na hora do recrutamento: “uma pessoa habilidosa com vontade de aprender as vezes é muito melhor que uma pessoa experiente” (E2); “Eu vou muito pela motivação, sentir a motivação da pessoa na entrevista” (E3). Os quatro demais entrevistados expuseram os impedimentos encontrados na contratação de pessoas dispostas a trabalhar em restaurantes, principalmente em razão da escala de trabalho incluir finais de semanas e uma dificuldade adicional para encontrar pessoas interessadas em exercer tarefas mais simples, como limpeza e serviços gerais.

Ainda que pouco desenvolvidos quanto à gestão estratégica do negócio e de pessoas, o que é uma característica usual em pequenos negócios (BOXALL e PURCEL, 2003), pode-se perceber o que Legge (2005) abordou com relação a rotinas e procedimentos que, ainda que não revelem um grande plano de gestão estratégica, demonstram intenções compostas por compromissos e aspirações organizacionais. Por exemplo, a compensação salarial baseada no desempenho (SHEEHAN, 2014) e outros benefícios adicionais ao salário, transporte e alimentação, estes oferecidos a todos. “A gente tava até discutindo isso esses dias, ah, quem vender mais sobremesa vai ganhar 10% de tudo que foi vendido. Esse tipo de coisa eu e a minha gerente estávamos conversando, vai ser implantada alguma coisa assim” (E1); “todos têm acesso a comprar os produtos da nossa loja diretamente com os fornecedores a preço de custo [...] tinha as aulas de Ioga pela metade do preço pra eles, e demais remunerações são comissões dependendo da variação do movimento do restaurante, recebem bônus se o movimento é legal” (E2). Foi nítido nas falas que criar um bom ambiente e oferecer boas condições de trabalho resulta em um melhor trabalho de equipe. Benefícios não monetários também foram destacados como cruciais na manutenção do bem-estar dos empregados e consequentemente da harmonia dentro da empresa:

Procuro, agora, atualmente, trabalhar o cidadão, independente da mão de obra [...] A gente faz um trabalho de musicalização, tem um pessoal que trabalha aqui e gosta de tocar e a gente se junta e depois tem as aulas individuais, aula de canto, aula de cavaquinho. Na quinta-feira a gente trabalha o feminino [...] tem uma terapeuta que trabalha expressão corporal, coisas assim, pra trabalhar a auto estima feminina, agora nessa quinta também vamos ter a professora de dança que vai vir, vamos começar a formar um grupo de dança. Semestre passado a gente trabalhou o inglês, fez todo um treinamento de inglês, e agora encerrou e tá entrando nessa etapa assim de usar a arte como um despertar da pessoa (E3).

Ademais, alguns encaminhamentos formais foram percebidos, como roteiros para entrevistas de seleção, pesquisa de clima, manual de integração, padronização de cardápio e, até mesmo, a iniciação de um plano de cargos e salários. “Temos um manual de integração do



funcionário [...] explico como a empresa funciona, como ela é, quem são as pessoas, qual é a oportunidade de crescimento em três estágios, a experiência primeiro. Passou da experiência é um ganho, passou de nove meses na empresa outro ganho e as gratificações” (E3). Nos restaurantes com maior número de funcionários, especialmente no que os sócios têm formação em Administração, há presença mais significativa de formalidades:

Temos a nossa missão e temos um roteiro de entrevista. A gente passou os últimos seis meses na criação de manuais, então hoje a gente já tem os manuais de atendimento, já temos um manual pra cozinha, também agora trabalhamos com cardápios fixos porque antes era feito dia a dia, agora todo dia da semana tem um fixo, estamos passando por um processo de padronização. Temos um manual de limpeza pronto também, administração e gerência e vamos fazer um manual também pros sócios. Então vai ter inclusive um manual pra nós, pra gente desenvolver o nosso trabalho, pra que fiquem sempre bem claras as tarefas que cada um tem que desempenhar (E2).

Apesar das empresas apresentarem práticas de gestão de pessoas, os custos mostram-se como cerceadores da expansão de tais práticas, conforme alertaram os estudos de Takeshy e Faria (2007), Partel e Cardon (2010) e Shaharin (2012). Elucidadas as práticas de gestão do negócio e de pessoas encontradas nos locais pesquisados, analisa-se as relações que estes desenvolvem na interação social externa e os planos que os gestores fazem para o futuro destes.

4.3. O engajamento sociocultural

Com a análise dos relatos dos participantes dessa pesquisa, além de práticas internas de gestão, também se evidenciaram atividades de interação com a sociedade. Seja propondo conscientização ou promovendo ações culturais, os gestores mostraram-se engajados em ir além da oferta de alimentação vegetariana e vegana.

O entrevistado E3 contou que para ele é essencial manter a sintonia com a sociedade para que a empresa prospere. “Pequena empresa eu acho que começa pela cultura, que cultura tu quer pra tua empresa? Essa é a essência. [...] Na nossa empresa aqui, o fornecedor é importante, a sociedade é importante... o que eu faço pra sociedade?”. Desta forma, foi possível observar que não são só os valores econômicos que estimularam esses empresários a manterem seus negócios ativos, sobretudo, há uma preocupação ética presente em seus discursos e atividades. E2 corroborou com essa opinião, relatando que em seu estabelecimento ocorrem cursos de culinária. “É um centro cultural além de ser um restaurante, que tenta trazer à tona essa filosofia hindu que se baseia no *karma* e no *darma*, então cada um tem uma missão nessa vida e cada vez que tu se desvia dessa missão tu sofre uma retaliação do destino pra te colocar de volta nos eixos” (E2). A menção a elementos religiosos durante a entrevista foi recorrente entre alguns entrevistados, o que sugere uma grande importância dada a esses aspectos.

Por outro lado, embora existam iniciativas para promoção de atividades culturais, em pequenas empresas é necessária atenção com os recursos financeiros para manter esses eventos. Leone (1999) já apontava os limites monetários de estruturas administrativas enxutas, como é o caso das empresas estudadas. E5 demonstra essa preocupação:



Eu já fiz sessão de cinema aqui, com 50 pessoas vendo filme e eu achei muito legal. Já teve muita coisa, baile de terceira idade... mas com o tempo eu fui vendo que as pessoas vinham, pagavam a entrada, muitas delas não consumiam e tá, ok... eu acho legal se tu não tem dinheiro tu poder ir num espaço que tu possa usufruir de cultura e não precisar pagar. Mas aí não sustenta a coisa, não é sustentável.

Outra questão observada nas entrevistas foi o fato dos gestores não se mostrarem preocupados em expandir seus negócios, no sentido de abertura de outros restaurantes. A iniciativa de abrir o próprio negócio ou assumir o negócio da família não se apresentou diretamente ligada a questões financeiras – aproximou-se mais de anseios pessoais relativos à saúde, ética, bem-estar e busca de conscientização social. Assim, pôde ser sugerida como uma forma diferenciada da gestão tradicional e racional. Tal evidência foi unânime em todos os relatos. Para E1, o motivo de não pensar em expansão se deve, ainda, a restrição do mercado em Porto Alegre, pois não haveria público suficiente para manter o restaurante ativo. E2, E3, E4 e E5 também mantêm discursos consoantes de que estão satisfeitos com o empreendimento atual. “Eu não acredito que o restaurante se expanda em quantidade. A ideia é fornecer alimentação vegana sem exploração animal e com espiritualidade” (E2); “Já pensei muito em expansão e hoje não penso tanto. Acho que penso mais em focar mais nessa coisa de trabalhar as pessoas, trabalhar com projetos assim, dar esse exemplo pra outras empresas” (E3); “Eu pretendo continuar assim como tá. Pra mim tá muito bom assim” (E4); “A gente não tem planos para o futuro, vai fazer um ano a casa. É muito nova” (E5).

Embora não existam planos de expansão, há uma preocupação em disseminar a alimentação alternativa principalmente para o público gaúcho que come carne e que não é essencialmente vegetariano ou vegano, mas que pode simpatizar e apreciar a culinária, “hoje quem sustenta o restaurante são os onívoros e faz parte da nossa missão, que a ideia é quebrar esse paradigma de mercado, de mudar a percepção” (E2). Segundo o proprietário, se as pessoas souberem que é possível comer com saúde sem a utilização de carne na dieta, será inserida uma nova forma coletiva de pensar a alimentação. Para E3, o público do restaurante mudou com o passar do tempo: “antes era um público seleta, e hoje é muito mais amplo, já é bem menos estereotipado. 70% do público do restaurante não é vegetariano, então tu vê que é uma coisa mesmo de alimentação, comer mais leve, pelo menos no almoço.”

Finalizadas as análises, seguem as considerações finais do estudo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para além de suas qualidades relativas à preservação da saúde e do bem-estar humano, o vegetarianismo e o veganismo incluem na sua essência valores importantes a respeito da economia, da ética nas relações com o meio ambiente e outros seres vivos, ademais da atenção especial à espiritualidade. Motivações para adotar qualquer uma destas dietas são diversas e, em razão das limitadas opções de locais que ofereçam alimentação saborosa, nutricionalmente balanceada e sem exploração animal, muitos adeptos acabam aprendendo a cozinhar e, por vezes, acaba surgindo a vontade de montar seu próprio restaurante.

Os restaurantes vegetarianos e veganos, localizados na capital gaúcha e analisados na presente pesquisa, apresentam práticas comuns, como a forma de recrutamento e seleção, mais preocupada com características pessoais e com o alinhamento ao propósito do negócio do que com experiência profissional; a preocupação com a formalização das atividades; a



proximidade dos donos com os funcionários; a oferta de incentivos monetários e não monetários para os empregados e a gestão participativa.

Forte preocupação com a manutenção da harmonia no ambiente de trabalho foi demonstrada pelos proprietários entrevistados, já que isso influi nas relações pessoais e na qualidade dos alimentos preparados, o que acaba refletindo na forma de fazer a gestão de pessoas. Neste aspecto, elementos da religiosidade estão presentes, já que na filosofia hindu e no movimento Hare Krishna o alimento é visto como algo sagrado, uma forma de alcançar a pureza da alma e de conectar-se com o espiritual. Além disso, as formas de gestão fogem da lógica materialista, ainda que atentas à necessidade de sustentação financeira do negócio. Tal constatação foi exaltada em todos os relatos dos sujeitos, que demonstraram vontade de fazer de cada estabelecimento o melhor possível para funcionários e para clientes. Ambições para ampliação dos lucros, como abertura de franquias, não fazem parte dos projetos futuros, já que a replicação dos elementos que compõe a gestão é difícil de alcançar sem a presença dos proprietários, que são os principais responsáveis pela garantia da identidade singular de cada um dos restaurantes.

Assim, as práticas de gestão de pessoas adotadas por essas pequenas empresas foram pensadas e baseadas essencialmente nas vivências e nos valores de seus proprietários, ancoradas em suas trajetórias de vida e nas suas preocupações com a sociedade, elementos que guiam a gestão como um todo. Tais dimensões, envolvendo não apenas o racional, revelam uma lógica própria, de aproximação e de afeto, que nem sempre se fazem notar no campo da gestão. A coerência entre discurso e prática presente nos estabelecimentos participantes dessa pesquisa pode servir como exemplo a ser adotado por outras empresas.

Como limitadores do estudo, cita-se o número de restaurantes vegetarianos e veganos analisados e a impossibilidade de entrevistar todos os proprietários dos que se conseguiu acesso. Para o futuro, abre-se como possibilidade a ampliação da pesquisa, entrevistando proprietários de outros estabelecimentos do ramo ou, ainda, a escolha de um local para realização de uma etnografia que, pelas suas características específicas, possibilitaria uma pesquisa aprofundada para a descoberta de outros elementos que influenciam a gestão e a dinâmica de trabalho dos proprietários e funcionários, bem como a relação com os clientes.

6. REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, T.A.; OLIVEIRA-CRUZ, M.C.B.F de; WOTTRICH, L. H. Regionalismo à mesa: uma análise das práticas de consumo de alimentos das donas de casa de Santa Maria (RS). *Rev. Estud. Comun.*, Curitiba, v. 13, n. 31, p. 131-140, maio/ago. 2012.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BEIG, B. B. *A prática vegetariana e os seus argumentos legitimadores: viés religioso*. Revista Nures, n. 11. Janeiro/Abril, 2009.
- BOXALL, P.; PURCEL, J. *Strategy and Human Resources Management*. 2º edition. New York: Palgrave, 2003.
- BRIGNARDELLO, J.G. et al. Conocimientos alimentarios de vegetarianos y veganos chilenos. *Revista Chile Nutrición*, vol.40, n.2, Jun, 2013.
- BROOKSBANK, R. Defining the small business: a new classification of company size. *Entrepreneurship and regional development*, n.3, p.17-31, 1991.
- BRUM, C.K. *Tradicionalismo e educação no Rio Grande do Sul*. Cadernos de Pesquisa. [online]. 2009, vol.39, n.138, pp. 775-794.



- COUCEIRO, P.; SLYWITCH, E.; LENZ, F. Padrão alimentar da dieta vegetariana. *Einstein*, v.3, n.6, p.365-73, 2008.
- DUTRA, I.; GUAGHARDI, J. A. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. *Rev. adm. empres.* [online]. 1984, vol.24, n.4, pp. 123-131.
- GERMOV, J.; WILLIAMS, L. 1996. The Sexual Division of Dieting: Women's Voices. *Sociological Review*, vol. 44, pp. 630-47.
- GRIGG, D. The changing geography of world food consumption in the second half of the twentieth century. *The Geographical Journal*, v. 165, pg. 1-11, 1999.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). *Pesquisa de Orçamentos Familiares 2008-2009*. Aquisição alimentar domiciliar per capita Brasil e Grandes Regiões. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 2010. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaoodevida/pof/2008_2009_aquisicao/pof20082009_aquisicao.pdf> Acesso em 27 set. 2014.
- Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE). *Dia Mundial do Vegetarianismo: 8% da população brasileira afirma ser adepta do estilo*. Disponível em <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Dia-Mundial-do-Vegetarianismo-8-da-populacao-brasileira-afirma-ser-adepta-ao-estilo.aspx>> Acesso em 27 set. 2014.
- MADI, M.A.C; GONÇALVES, J.R.B. Produtividade, financiamento e trabalho: aspectos da dinâmica das micro e pequenas empresas no Brasil (MPEs). In: SANTOS, A. L. dos; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (organizadores). *Micro e pequenas empresas: Mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento*. (2012). Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2012. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf> Acesso em 07 set. 2014.
- KLEIN, S. Comer sem faca. *Jornal da Universidade*, Porto Alegre, edição set/2014. n. 173, p. 11. 2014.
- LEGGE, K. *Human Resources Management*. New York: Palgrave, 2005.
- LEONE, N. M. de C. P. G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: a procura de um critério homogeneizador. *RAE*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 53-59, abr./jun. 1991
- _____. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abr./jun. 1999
- LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. Pequenas e médias empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. *RAUnP*, v. 4, n. 1, art. 6, p. 67-83, 2011.
- MELINA, V; DAVIS, B., HARRISON V. *A dieta saudável dos vegetais: o guia completo para uma nova alimentação*. Rio de Janeiro: Campus; 1998.
- MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade* (13ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. 13ed.
- PATEL, P. C.; CARDON, M. S. Adopting HRM Practices and their effectiveness in small firms facing productmarket competition. *Human Resource Management*, v. 49, n. 2, p. 267–292, 2010.
- QUENZA, C. J. P. *Representaciones Sociales del Comer Saludablemente: Un Estudio Empírico En Colombia*. Univ. Psychol. Bogotá (Colombia) 5 (3): 613-626, 2006.
- RICHARDSON, R. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.



SANTOS, M. *Cozinha Vegetariana: receitas saudáveis e naturais*. 1 ed. The bjaktivedanta book trust international: Associação BBT Brasil, 2011.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). *Análise do Emprego Brasil*. Paulo Jorge de Paiva Fonseca (coordenação técnica). Brasília, fev, 2014. Disponível em <http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego/flutuacao-do-emprego-e-desemprego-nas-mpe/caged-02-2014.pdf>

Acesso em 07 set. 2014.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (SEBRAE-SP). *Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil*. Marco Aurélio Bedê (coordenador). 1ª ed. - São Paulo: SEBRAE, 2006.

SHAHARIN, S. Exploring human resource (HR) practices in small medium-sized enterprises (SMEs) and firm performance. Amsterdam: *University of Amsterdam*, 2012, 34f. Paper for Master's Thesis Business Studies, Department of Business Studies, Faculty of Economics and Business, University of Amsterdam, Amsterdam, 2012.

SHEEHAN, M. Human resource management and performance: Evidence from small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*. August 2014 vol. 32 no. 5 545-570

SPARROW, S. (2006) We don't need HR. *Personnel Today*, 14 March 2006. Disponível em <http://www.personneltoday.com/Articles/14/03/2006/34392/quotWe-don39t-needHRquot.htm> Acesso em 12 set. 2014.

TAKESHY, T.; FARIA, M. S. *Criação de Novos Negócios: gestão de Micros e pequenas empresas*. Rio de Janeiro: FGV, 2007

TEIXEIRA, R.C.M.A et al. Estado nutricional e estilo de vida em vegetarianos e onívoros – Grande Vitória – ES. *Rev Bras Epidemiol*. v. 9(1). Pg 131-43, 2006.

ULRICH, D. *Campeões de Recursos Humanos*. SP: Futura, 1998.

WELSH, J.A.; WHITE, J.F. (1981). A small business is not a little big business. *Havard Business Review*. July-August Vol 59, n 4, p18-32.