

A implantação das Boas Práticas de Fabricação num restaurante de Ijuí/RS: uma estratégia para geração de conhecimento

Marilene Fengler (UNIJUI) fengler@unijui.tche.br
Enise Barth Teixeira (UNIJUI) enise@admijui.tche.br

Resumo

Este artigo objetiva apresentar os atributos para a aquisição, o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento, bem como, os elementos promotores da aprendizagem organizacional num restaurante, mediante um processo de implantação das Boas Práticas de Fabricação – BPF. A pesquisa classifica-se como exploratória, descritiva e explicativa; e quanto aos meios como um estudo de caso de caráter bibliográfico e documental. A coleta de dados deu-se por intermédio de observação, aplicação de questionários e entrevistas focadas no trabalho de consultoria junto à empresa. Os dados foram analisados e interpretados com base nas categorias definidas a partir do referencial teórico. O que possibilitou considerar que as disciplinas da aprendizagem, propostas por Senge (em sua obra A Quinta Disciplina – arte e prática da organização que aprende), formaram o contexto propício para o processo de aprendizagem e possibilitaram a integração do conhecimento da consultora, direção e colaboradores; sendo considerados, portanto, atributos na gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento, Aprendizagem organizacional, Boas Práticas de Fabricação.

1. Introdução

O sucesso das empresas depende cada vez mais do melhor servir e satisfazer a seus clientes. Uma estratégia de sucesso atual pode não mais ser válida no futuro. As empresas precisam estar atentas para esse requisito, revendo continuamente seus processos e inovando sua gestão. A aprendizagem organizacional é uma ferramenta para que as mudanças se dêem de forma contínua e sustentada no tempo.

As organizações têm o desafio de descobrir formas de tornar a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional uma realidade tácita para poderem, então, alcançar suas estratégias competitivas e posicionar-se com distinção no mercado. O presente estudo parte do pressuposto teórico de que a organização opta, deliberadamente, pela gestão do conhecimento e tem como objetivo identificar e compreender os atributos considerados importantes para aquisição, desenvolvimento e disseminação do conhecimento, bem como os elementos capazes de promover a aprendizagem organizacional num restaurante em seu processo de implantação das Boas Práticas de Fabricação.

A implantação das Boas Práticas de Fabricação, procedimentos necessários para garantir a qualidade sanitária dos alimentos, requereu o desenvolvimento de novas habilidades e aptidões, conhecimentos e sensibilidades, atitudes e crenças por parte dos colaboradores de um restaurante. A análise dessa experiência está estruturada em quatro partes. Inicialmente estabelece-se o quadro de referência teórica, que contempla: a administração da empresa familiar; a qualidade total na prestação de serviços; as boas práticas de fabricação no segmento mesa, que compreende atividades de produção de alimentos para o consumo em

bares, restaurantes e similares; a gestão do conhecimento e a aprendizagem organizacional. Na seqüência são apresentados: a metodologia adotada na pesquisa, o estudo de caso e as considerações finais.

2. Referencial Teórico

As organizações, de acordo com o pensamento gerencial contemporâneo, “são vistas como sistemas abertos que precisam constantemente se adaptar (reagir, responder e intervir) às condições ambientais externas a fim de atenderem aos anseios (desejos e necessidades) da sociedade em geral” (GRYBOVSKI, 2002, p. 17). Neste contexto, as empresas familiares, mesmo em se tratando de pequeno porte, precisam lançar mão de mecanismos que possibilitem a produção de serviços e produtos com vistas à demanda crescente pela qualidade. A implantação das Boas Práticas de Fabricação, segundo Tredice (2000), é um instrumento fundamental para as empresas ligadas ao setor de alimentos alcançarem a excelência.

A empresa familiar é considerada por Lodi (apud GRYBOVSKI; TEDESCO, 2002, p. 26) como “a organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Ao estudar as fases de crescimento e desenvolvimento gerencial das empresas familiares, Padula (2002, p. 64) entende que há um consenso acerca de que “a participação familiar desempenha um papel fundamental no provimento dos recursos e na viabilização técnico-comercial do negócio, o mesmo não se pode dizer do envolvimento familiar nas fases mais adiantadas de crescimento e maturidade organizacional”. Subseqüentemente, a gestão da empresa familiar requer a inserção de profissionais especializados.

O esforço pela qualidade, segundo Juran (apud PALADINI, 2000), deve partir da alta administração da organização que, no planejamento dos negócios, precisa integrar o planejamento da qualidade. A gestão da qualidade, para Paladini (2000, p. 31), “é o processo destinado a investir, continuamente, em mecanismos de melhoria, ou seja, de aumento da adequação dos produtos e serviços aos fins a que se destinam”. Isso requer que todos os setores, áreas, pessoas, ou enfim, elementos que tiveram alguma participação direta, ou indireta, na produção, sejam igualmente responsáveis pela qualidade.

As Boas Práticas de Fabricação têm como principal objetivo garantir a integridade do alimento e a saúde do consumidor e, na compreensão de Tredice (2000), compõem um conjunto de princípios e regras para o correto manuseio de alimentos, que abrange desde as matérias-primas até o produto final. Germano et al. (2000) observa que esses procedimentos estão previstos na legislação que trata da manipulação de alimentos: a Portaria 1428/93 do Ministério da Saúde (MS) estabelece diretrizes para a adoção de BPF e da Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e a Portaria Federal Nº 326 de 30/07/97 do MS e Secretaria de Vigilância Sanitária (SVS) aprova o regime técnico: condições higiênico-sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos.

O convênio de cooperação técnico-financeiro assinado entre o Serviço Nacional da Indústria (SENAI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Serviço Social do Comércio (SESC), o Serviço Social da Indústria (SESI) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) possibilitou a criação do projeto APPCC-Mesa, com base na experiência desenvolvida no Projeto APPCC-Indústria, que se propõe a difundir e apoiar, de forma simples, mas sistematizada, a implantação das Boas Práticas de Fabricação e do Sistema APPCC na produção de alimentos para o consumo em bares, restaurantes e similares. Germano et al.

(2000, p. 18), enfatiza a necessidade de desenvolver programas de educação para melhor qualificar o manipulador de alimentos, “pessoas que podem entrar em contato com parte ou com o todo da produção, incluindo os que colhem, abatem, armazenam, transportam, processam ou preparam alimentos”. O processo de implantação das Boas Práticas de Fabricação em uma empresa familiar constituiu-se o objeto desta pesquisa, por meio do qual buscou-se a compreensão teórico-prática dos elementos considerados importantes na gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional.

O conhecimento para Nonaka e Takeuchi (1997) é um processo de criação – capacidade de uma empresa criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas. Os autores classificam o conhecimento em dois tipos: o conhecimento explícito que pode ser articulado na linguagem formal e o conhecimento tácito, que se relaciona com a experiência individual, habilidades técnicas e envolve fatores intangíveis, como crenças pessoais e sistemas de valor. Oliveira Jr. (2001) acrescenta que o conhecimento é um recurso que pode e deve ser gerenciado para melhorar a performance das competências essenciais da empresa.

A fonte do novo conhecimento na empresa é fruto de um processo de aprendizagem organizacional, sobre o qual a empresa exerce influência. A aprendizagem organizacional é definida por Kim (1998) como o aumento da capacidade da organização em promover ações eficazes, isto é, conseguir alcançar seus objetivos. Boyett e Boyett (1999) consideram que o verdadeiro aprendizado se dá no local de trabalho e se baseia, conforme Starkey (1997), na integração da soma do aprendizado dos indivíduos para criar um todo maior que a soma de suas partes.

As organizações que buscam processos de aprendizagem, de acordo com o modelo teórico de Senge (1998), se distinguem pelas cinco disciplinas: o domínio pessoal, os modelos mentais, a construção de uma visão compartilhada, a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico, que integra o desenvolvimento em conjunto de todas elas.

O *domínio pessoal* se refere à determinação e persistência em esclarecer e aprofundar, continuamente, a visão pessoal, concentrar as energias, desenvolver o exercício da paciência e ver a realidade objetivamente a serviço das mais altas aspirações. Os *modelos mentais* são pressupostos, generalizações, imagens profundamente arraigadas que influenciam nossa visão de mundo e nosso agir. Muitas vezes não é possível ter uma plena consciência dos modelos; dessa forma, o trabalho consiste em “desenterrá-los”, levá-los à superfície e mantê-los sob rigorosa análise. A construção de uma *visão compartilhada* do futuro que se busca criar para a organização reúne pessoas, clientes internos e externos numa identidade e senso de direção comum. A *aprendizagem em equipe* é a capacidade dos membros abdicarem de suas idéias preconcebidas e participarem de um pensar conjunto por meio do diálogo. O *pensamento sistêmico* é a pedra fundamental da aprendizagem, pois integra as cinco disciplinas em um todo maior que a soma das disciplinas separadamente e permite tecer os fios invisíveis e inter-relacionados das empresas e dos feitos humanos.

O ciclo de aprendizagem individual inicia-se a partir da interação do indivíduo com o ambiente, por meio da qual o cérebro assimila novas informações. Essas informações são analisadas tendo como base a experiência passada do sujeito, o qual interpreta os dados e chega a conclusões, ocorrendo a aprendizagem individual e a memorização deste processo. Por sua vez, a aprendizagem organizacional, explica Kim (1998), ocorre com base no aprendizado e em modelos mentais individuais que, quando convergem seus objetivos e formam a memória coletiva e sistêmica da organização, têm a força de operar mudanças organizacionais. Para o autor os modelos mentais que determinam a maneira pela qual a realidade é percebida constituem um ponto crítico do processo e podem afetar a qualidade do

aprendizado, quando a visão de mundo das pessoas permanece inalterada, ou quando ocorrem mudanças nos modelos mentais, mas o conhecimento não é disseminado por toda a organização.

Como condição de sua própria sobrevivência, as organizações, na interação com o mercado, necessitam antecipar as tendências. Ambos, gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, contribuem de modo significativo para a organização enfrentar os desafios e incertezas do mundo empresarial, na medida em que preparam as pessoas para atuarem num ambiente dinâmico, em que a tônica não é a estabilidade, mas um processo contínuo de mudança em busca do aprimoramento organizacional.

3. Metodologia

A pesquisa classifica-se, quanto aos fins, como exploratória, descritiva e explicativa e, quanto aos meios, como uma pesquisa bibliográfica, um estudo de caso e documental. O universo do estudo de caso delimitou-se a um restaurante da cidade de Ijuí, RS. Os sujeitos da pesquisa foram definidos a partir de uma amostra, intencional, composta por seis: um representante da direção, dois da produção, um da distribuição, um da limpeza e a consultora do SENAI. O critério para a seleção da amostra constituiu-se da participação dos sujeitos na equipe multidisciplinar formada para a implantação das Boas Práticas de Fabricação; com exceção da funcionária da limpeza que participou em dois encontros da consultora com todos os funcionários do restaurante. Cinco sujeitos que compuseram a amostra faziam parte do quadro funcional do restaurante que, no seu total, perfazia 21 funcionários.

A pesquisa bibliográfica possibilitou estabelecer algumas categorias para coleta e análise dos dados, conforme a descrição do Quadro 1.

Abordagem temática	Categorias de análise
Gestão do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento operacional - Conhecimento conceitual - Conhecimento tácito - Conhecimento explícito
Aprendizagem Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Circuito simples da aprendizagem - Circuito duplo da aprendizagem - Aprendizagem individual - Aprendizagem organizacional
Disciplinas da Aprendizagem	<ul style="list-style-type: none"> - Domínio pessoal - Modelos mentais - Visão compartilhada - Aprendizado em equipe - Pensamento sistêmico
Organização	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura organizacional - Memória organizacional

Quadro 1 – Categorias de análise dos dados coletados

A coleta de dados teve como base a observação participante em seis encontros coordenados pela consultora com os colaboradores do restaurante, sendo que em quatro encontros reuniram-se a consultora, a direção e a equipe multidisciplinar e, em dois, todos os seus colaboradores. Os seis encontros ocorreram no período de 14 de outubro de 2002 a 27 de janeiro de 2003, e tiveram, cada um deles, a duração aproximada de quatro horas. Os dados foram registrados e organizados cronologicamente em um diário. Também foram realizadas

observações simples durante visitas à produção, acompanhadas pelo proprietário da empresa, ao longo da implantação do programa. As percepções dos sujeitos, atores sociais do processo, foram elaboradas por intermédio: de um roteiro de entrevistas, com perguntas abertas, realizadas com os colaboradores do nível operacional e de dois modelos de questionários aplicados à direção e à consultora, também com perguntas abertas.

Em virtude de ser um estudo exploratório/qualitativo, os dados coletados receberam um tratamento analítico de conteúdo. A compreensão do fenômeno estudado baseou-se na experiência vivenciada e em percepções dos colaboradores da organização e da pesquisadora, que participou dos encontros de consultoria com os colaboradores do restaurante.

4. Estudo de Caso

O restaurante em estudo é uma empresa de um grupo familiar, que iniciou os negócios com a inauguração de um hotel em 1983. Até o ano de 1988, o hotel terceirizava os serviços de alimentação, quando, a partir de então um filho do proprietário assumiu o restaurante constituindo uma segunda empresa da mesma família; e empreendeu um desafio, pois a estrutura organizacional e funcional da área de alimentos e bebidas é comparativamente mais complexa em relação à área de hospedagem.

A direção do restaurante recebeu no ano de 2001, via mala direta, a divulgação de uma teleconferência no SENAC de Ijuí sobre o programa de Boas Práticas de Fabricação e do APPCC e mobilizou a participação dos funcionários da empresa. Em 2002, o proprietário do restaurante, juntamente com duas funcionárias da produção, participou de outra palestra no SENAI de Ijuí, cujo objetivo era sensibilizar os empresários do setor de produção de alimentos a implantarem o programa. A palestra foi realizada por uma nutricionista e consultora do SENAI, o que na ocasião oportunizou à direção do restaurante um primeiro contato com a profissional que estaria à frente da consultoria. Após algumas semanas a consultora, a pedido da direção, visitou o restaurante e aplicou um *check list* para diagnosticar as condições higiênico-sanitárias do estabelecimento e elaborou o projeto: “Aperfeiçoamento do processo produtivo: melhoria tecnológica através da implantação de Boas Práticas de Fabricação” (CAS, 2002).

A implantação das Boas Práticas de Fabricação teve início em outubro de 2002 com a formação da equipe multidisciplinar, composta por três grupos, abrangendo os setores da produção e distribuição, dos turnos diurno e noturno; totalizando, inicialmente, sete colaboradores e passando para oito, após a contratação da estagiária de nutrição, que integrou a equipe a partir do terceiro encontro. A equipe correspondeu a 38% do quadro total de 21 funcionários do restaurante. Definiu-se também a escolha do proprietário da empresa para atuar junto à coordenação do programa. Segundo a consultora, “recomenda-se que o coordenador da implantação do programa de BPF esteja ligado diretamente à direção da empresa e assuma formalmente as responsabilidades na elaboração do manual, bem como da verificação e implementação do mecanismo de melhoria contínua” (CAS, 2002, p. 7).

Uma vez definidos os papéis dos sujeitos envolvidos na implantação das BPF, iniciaram-se os encontros de capacitação da coordenação, equipe multidisciplinar e colaboradores. A equipe multidisciplinar recebeu um conjunto de quatro cartilhas, contendo informações sobre as Boas Práticas de Fabricação, escritas em linguagem simples e voltadas para o setor de prestadores de serviços de alimentação. Os demais colaboradores também receberam uma cartilha. Além dos seis encontros com a equipe multidisciplinar e os colaboradores, a consultora reunia-se com a direção, para discutir questões como as alterações no *layout* do sistema produtivo e a sistematização do manual que conteria, ao final da implantação das Boas Práticas, todos os procedimentos operacionais padrões (POPs) e as instruções de trabalho (IT).

O *layout* do restaurante foi redimensionado e as áreas, que estavam ociosas após uma recente ampliação, foram otimizadas segundo a lógica das BPF. Definiu-se a área de recebimento, o estoque das matérias-primas, a área para a sanitização das saladas, a criação de uma sala de carnes e alterou-se a disposição dos equipamentos na cozinha para que o fluxo da saída dos alimentos pudesse ser mais ágil. Foram instalados sanitários e vestiários femininos e masculinos para os funcionários, bem como pias de higienização e sanitização das mãos, nos banheiros, na produção e na distribuição.

Simultaneamente às alterações executadas, ao longo da consultoria, no espaço físico do restaurante, os colaboradores foram capacitados na compreensão dos “porquês” da mudança organizacional e atuaram em sintonia, mudando o comportamento no trabalho.

Na percepção dos atores sociais que participaram diretamente na implantação das BPF, a gerente financeira destacou que a principal motivação em aderir ao programa foi a oportunidade de “criar um manual interno de Boas Práticas de Fabricação; com o objetivo de garantir qualidade, higiene e segurança alimentar para os clientes internos e externos”. A direção tinha expectativas de que a consultora pudesse orientar a concretização desse objetivo. A consultora destacou “a vontade do empresário, a confiança na entidade contratada, no consultor e recursos financeiros, quando o projeto exige”, como fatores relevantes para que a empresa implemente, em ação, o conhecimento de uma consultoria. Percebeu que as dificuldades de relacionamento entre as equipes do diurno e noturno puderam ser trabalhadas e superadas; e salientou que o fornecimento das matérias-primas com temperatura controlada foi uma barreira para a eficácia da implantação das Boas Práticas, a exemplo dos produtos cárneos, que, ao serem entregues fora das especificações, precisavam ser devolvidos ao fornecedor.

No nível operacional, para o funcionário da distribuição, a implantação das Boas Práticas de Fabricação possibilitou a padronização no processo produtivo do restaurante: “todos na empresa trabalham da mesma forma para que se tenha qualidade no alimento; tenho uma preocupação maior com a higiene pessoal e procuro organizar o meu trabalho”. A cozinheira destacou que as novas práticas devem ser utilizadas para que não ocorra o risco de contaminação e aplica o conhecimento das BPF em tudo o que faz, por exemplo: “não guardar o alimento na câmara de resfriados sem estar embalado e fazer a higienização das mãos na chegada e em todas as horas que precisar”. Para a funcionária da limpeza, o maior beneficiado foi o consumidor, “aprendi sobre os perigos a que estamos expostos e procuro seguir as instruções de limpeza conforme está proposto, no início demorou um pouco para todos entrarem no ritmo, mas agora já estou acostumada e melhorou a realização das tarefas”. Na produção percebeu-se que o horário de encerramento do turno se prolongou, em virtude da limpeza e higienização mais criteriosa do ambiente e equipamentos. Por conseguinte, houve aumento no número de horas extras praticadas e do custo operacional. Situações que tiveram que ser administradas até a equipe adaptar-se e acomodar-se frente à realização das suas funções sob a lógica das Boas Práticas de Fabricação.

A análise do processo da implantação das Boas Práticas de Fabricação permitiu tecer importantes considerações. Primeiramente, a gestão de conhecimento deu-se por intermédio de um agente externo, a consultora, que detinha objetivamente o conhecimento explícito. Esse conhecimento passou gradativamente a integrar a memória organizacional, mediante um processo de aprendizagem, cuja metodologia estava definida e sistematizada previamente.

Em seguida, a integração do papel de liderança exercido pelo proprietário da empresa, o comprometimento da direção, a metodologia utilizada pela consultoria e a participação dos colaboradores do nível operacional do restaurante foram elementos essenciais para aquisição, desenvolvimento e disseminação do conhecimento das Boas Práticas de Fabricação, que se

constituiu em realidade tácita da organização, por meio de um processo de aprendizagem incorporado à cultura e à memória organizacional.

A Figura 1 ilustra o contexto capacitante da gestão do conhecimento do restaurante. Sua base apoiou-se: no relacionamento do conhecimento da consultora – tácito e explícito das Boas Práticas de Fabricação –; no conhecimento da direção – tácito e explícito da empresa –; e no conhecimento operacional dos colaboradores – tácito da produção.

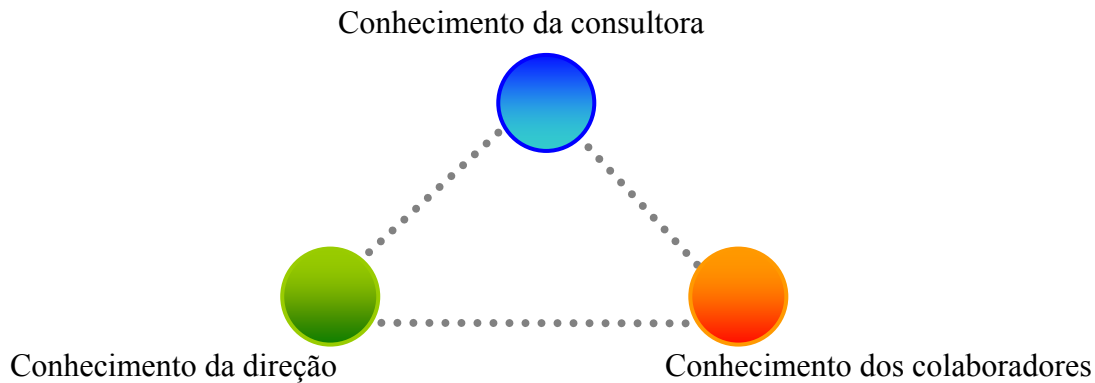


Figura 1 – Contexto capacitante para a gestão do conhecimento

Por fim, as disciplinas da aprendizagem, como elos nesta integração, possibilitaram o inter-relacionamento dos sujeitos do processo e sustentaram o contexto capacitante. A definição do lugar que cada sujeito ocupou no processo, o *domínio pessoal* das suas atribuições, o *trabalho em equipe*, a *visão compartilhada* dos objetivos num *pensar sistêmico*, onde o todo é maior que a soma das partes e uma atitude crítica frente aos *modelos mentais*, passíveis de verificação, formaram um conjunto de atributos imprescindíveis da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional.

O conhecimento conceitual e explicitado das Boas Práticas de Fabricação criou, continuamente, novos conhecimentos tácitos, possibilitando reconstruí-los na prática do trabalho diário. Este conhecimento está vinculado às competências essenciais do negócio, no que se refere ao desenvolvimento da qualidade e segurança na produção dos serviços de alimentação e confere um caráter de maior competitividade à organização. Não está circunscrito apenas à produção de alimentos, pois abrange a organização de forma sistêmica, na escolha dos fornecedores, na exigência de profissionais com nível de escolaridade e perfil profissional mais qualificado e está presente no processo administrativo da empresa.

5. Considerações Finais

Na fase subsequente à fundação, a segunda geração da família adotou uma gestão profissional com a atuação de consultoria especializada. O restaurante desenvolveu a dimensão estratégica do conhecimento, na medida em que implantou o diferencial competitivo das Boas Práticas de Fabricação na prestação de seus serviços.

A organização não pode criar conhecimento por si mesmo, sem a iniciativa de um indivíduo e a interação social que ocorre dentro do grupo. O conhecimento é fruto de interações específicas ocorridas entre indivíduos em uma organização e é um ativo socialmente construído.

O aprendizado organizacional gera conhecimento e diminui as incertezas do ambiente interno e externo da organização. Aprendizado e conhecimento são, ambos, recursos estratégicos cruciais para a vantagem competitiva.

Referências Bibliográficas

- BOYETT, Joseph H.; BOYETT, Jimmie T. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRASIL. Portaria Federal Nº 1.428 de 26/11/93 do MS. Estabelece diretrizes para a adoção de BPF e do sistema APPCC. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, 1993.
- _____. Portaria Federal Nº 326/97 do MS/SVS. Aprova o regime técnico sobre as condições higiênic-sanitárias e de BPF (Boas Práticas de Fabricação) para estabelecimentos produtores/industrializadores de alimentos. In: **Diário Oficial da União**, Brasília, 1997.
- CARTILHA 1: Controle de Perigos. (Qualidade e Segurança Alimentar), Projeto APPCC Mesa. Convênio CNC/CNI/SEBRAE/ANVISA. Rio de Janeiro: SENAC/DN, 2001.
- CARTILHA 2: As Boas Práticas I. (Qualidade e Segurança Alimentar), Projeto APPCC Mesa. Convênio CNC/CNI/SEBRAE/ANVISA. Rio de Janeiro: SENAC/DN, 2001.
- CARTILHA 3: As Boas Práticas II. (Qualidade e Segurança Alimentar), Projeto APPCC Mesa. Convênio CNC/CNI/SEBRAE/ANVISA. Rio de Janeiro: SENAC/DN, 2001.
- CARTILHA 4: Controles na Produção. (Qualidade e Segurança Alimentar), Projeto APPCC Mesa. Convênio CNC/CNI/SEBRAE/ANVISA. Rio de Janeiro: SENAC/DN, 2001.
- CAS, Mara Rúbia. **Aperfeiçoamento do processo produtivo: melhoria tecnológica através da implantação de Boas Práticas de Fabricação**. Ijuí, 2002. Projeto para implantação das BPF no Restaurante Jardim Europa.
- GERMANO, Maria Izabel S. et al. Manipuladores de alimentos: Capacitar? É preciso. Regularizar?... Será preciso? **Higiene alimentar**, São Paulo, v. 14, n. 78/79, p. 18-22, nov./dez. 2000.
- GRSYBOVSKI, Denize. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF Ed., 2002.
- GRSYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos (org.). **Empresa familiar: tendências e racionalidade em conflito**. Passo Fundo: UPF Ed., 2002.
- KIM, Daniel Hurst. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- MANUAL de Boas Práticas de Fabricação do Restaurante Jardim Europa. Restaurante Jardim Europa, Ijuí, 2003.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA Jr., Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria T. L.; OLIVERIA Jr, M. de M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PADULA, Antonio Domingos. A empresa familiar: fases de crescimento e de desenvolvimento gerencial. In: GRSYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos (org.). **Empresa familiar: tendências e racionalidade em conflito**. Passo Fundo: UPF Ed., 2002.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática das organizações de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1998.
- STARKEY, Ken (ed.). **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.
- TREDICE, Stella. As boas práticas de fabricação garantem a integridade dos alimentos. **Indústria de Laticínios**, São Paulo, v. 5, n. 29, p. 26-32, set./out. 2000.