



PBPC
ISSN 2674-9432



Qualis A3
CAPES 2021-2024



DOI - Crossref

Latindex

Indexado no
Google Acadêmico

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EM REDE DE CULINÁRIA JAPONESA: AVALIAÇÃO DAS ÁREAS FUNCIONAIS PARA MELHORIA ORGANIZACIONAL

Lucas Barga de Figueiredo, Joinville Ribeiro Tavares, Riane Carolayne Mangabeira Lopes, José Carlos Alves Roberto



<https://doi.org/10.36557/2674-9432.2026v5n2p570-603>

Artigo recebido em 9 de Fevereiro e publicado em 9 de Abril de 2026

ESTUDO DE CASO

RESUMO

O presente trabalho apresenta um diagnóstico organizacional realizado na empresa Sushi Ponta Negra (Unidade Djalma Batista), inserida em um cenário de alta competitividade e desafios crescentes na gestão de capital humano no setor de alimentação fora do lar. O objetivo geral da pesquisa foi identificar os pontos fortes e fracos das áreas funcionais da organização, visando propor melhorias que sustentem sua transição para o grande porte. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, realizada por meio de um estudo de caso com abordagem quanti-qualitativa. A coleta de dados envolveu pesquisa bibliográfica, observação sistemática *in loco* e aplicação de questionários a uma amostra de 19 colaboradores de diferentes níveis hierárquicos. Os resultados evidenciaram uma infraestrutura sólida e alta eficiência nas áreas de Finanças e Operações, que se consolidaram como os pilares de sustentabilidade do negócio. Em contrapartida, a área de Recursos Humanos foi diagnosticada como o ponto crítico da gestão, apresentando desafios significativos no clima organizacional e na integração de equipes, refletindo a tendência de alta rotatividade do setor. Conclui-se que a organização possui viabilidade econômica e operacional para alcançar sua visão de liderança nacional, condicionada, todavia, à reestruturação de suas políticas de gestão de pessoas e retenção de talentos.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional. Gestão de Restaurantes. Eficiência Operacional.



Organizational Diagnosis in a Japanese Cuisine Network: Evaluation of Functional Areas for Organizational Improvement

ABSTRACT:

This paper presents an organizational diagnosis conducted at Sushi Ponta Negra (Djalma Batista Unit), a company operating within a highly competitive environment facing increasing challenges in human capital management within the foodservice sector. The overall objective of the research was to identify the strengths and weaknesses of the organization's functional areas, aiming to propose improvements that support its transition to a large-scale operation. Methodologically, this is an exploratory and descriptive study, conducted through a case study with a mixed-methods approach (quantitative and qualitative). Data collection involved bibliographic research, systematic on-site observation, and the application of questionnaires to a sample of 19 employees from different hierarchical levels. The results revealed a solid infrastructure and high efficiency in the Finance and Operations areas, which have become the pillars of the business's sustainability. Conversely, the Human Resources area was identified as the critical point of management, presenting significant challenges in organizational climate and team integration, reflecting the sector's trend of high turnover. It is concluded that the organization has the economic and operational viability to achieve its vision of national leadership, contingent, however, on the restructuring of its human resource management and talent retention policies.

Keywords: Organizational Diagnosis. Restaurant Management. Operational Efficiency.

¹ Discente do curso de Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO – CEUNI.
lucasbargadefigueiredo@gmail.com

¹ Discente do curso de Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO – CEUNI.
karolopes721@gmail.com

¹ Discente do curso de Administração do CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO – CEUNI.
joinvilleribeirotavares48@gmail.com

⁴ Professor, José Carlos Alves Roberto Orientador do CENTRO UNIVERSITÁRIO FAMETRO –
CEUNI.
robertojunior72@gmail.com, Manaus-Am.



INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo exige das empresas uma capacidade constante de adaptação e estruturação interna. No segmento de alimentação fora do lar, especificamente, o desafio transcende a qualidade do produto, alcançando a necessidade de processos gerenciais robustos que sustentem o crescimento em um mercado cada vez mais dinâmico e competitivo.

É imperativo destacar que o setor passou por profundas transformações após 2020. A retomada econômica recente evidencia um cenário dual: ao mesmo tempo em que há expansão de vagas e faturamento, a gestão de pessoas tornou-se o gargalo central. Segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2025), o setor atingiu um recorde histórico ao criar mais de 230 mil novas vagas em 2024.

A alta rotatividade de colaboradores observada em organizações do setor de alimentação pode ser compreendida à luz da teoria do Capital Humano e do Clima Organizacional. A teoria do Capital Humano sustenta que os conhecimentos, habilidades e competências dos trabalhadores constituem um recurso estratégico para o desempenho organizacional, sendo necessário investir continuamente em desenvolvimento e valorização profissional para garantir melhores resultados (BECKER, 1993).

Quando há elevada rotatividade, ocorre perda de conhecimento acumulado, aumento dos custos com recrutamento e treinamento e redução da eficiência operacional. Paralelamente, o clima organizacional exerce influência direta na permanência dos colaboradores, uma vez que ambientes com relações interpessoais saudáveis, reconhecimento profissional e boas condições de trabalho favorecem o engajamento e a satisfação no trabalho (LUZ, 2003).

Contudo, essa expansão esbarra na alta rotatividade, que atingiu níveis críticos de 74,3% no primeiro semestre do mesmo ano, conforme aponta o Monitor Mercantil (2024). Esse contexto exige que as empresas não apenas invistam em tecnologia, mas revisitem suas políticas de retenção de talentos para garantir a sustentabilidade operacional.

A implementação de práticas voltadas ao fortalecimento do clima organizacional e à valorização do capital humano torna-se essencial para reduzir a rotatividade e sustentar a



produtividade, especialmente em restaurantes, onde a continuidade e o alinhamento da equipe impactam diretamente a qualidade do serviço prestado.

O presente trabalho dedica-se ao estudo da empresa Sushi Ponta Negra (Unidade Djalma Batista), uma organização que, conforme observado em seu histórico, iniciou suas atividades em 2012 e hoje vivencia uma transição de porte, contando com uma rede de franquias e um quadro funcional complexo.

Apesar de a organização apresentar indicadores positivos de expansão e reconhecimento de marca, o crescimento acelerado impõe desafios significativos à gestão. A centralização de processos e a necessidade de padronização em uma estrutura que migra de características familiares para uma gestão profissionalizada geram gargalos, especialmente na gestão de pessoas e na comunicação interna.

Diante disso, a questão que norteia este diagnóstico é: Como a identificação de gargalos de desempenho, evidenciado pelos baixos indicadores de bem-estar e gestão de conflitos, compromete a sustentabilidade operacional do restaurante Sushi Ponta Negra?

Dessa forma, o estudo tem como objetivo realizar um diagnóstico organizacional na empresa Sushi Ponta Negra, identificando os pontos fortes e fracos das áreas funcionais para propor melhorias nos processos de gestão.

MÉTODOS

Para atingir os objetivos propostos e garantir a validade científica deste diagnóstico, adotou-se um percurso metodológico estruturado que permite a compreensão detalhada dos fenômenos organizacionais observados.

A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva. É exploratória pois, segundo (GIL, 2010), tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com profissionais da área. É também descritiva, pois visa expor as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis (VERGARA, 2011), neste caso, descrevendo o funcionamento das áreas funcionais da empresa.

Utilizou-se o procedimento de estudo de caso. Conforme (YIN, 2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu



contexto da vida real, sendo ideal para compreender processos organizacionais complexos como os do Sushi Ponta Negra.

A abordagem da pesquisa é quanti-qualitativa. O universo da pesquisa compreendeu o quadro funcional da unidade estudada. A amostra, do tipo não probabilística por acessibilidade, foi composta por 19 colaboradores, abrangendo diversos níveis hierárquicos, incluindo diretor, gerente, atendentes, sushiman, cozinheiros e caixa.

Para a coleta de dados, foram utilizados três instrumentos principais:

- Pesquisa Bibliográfica: Elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros e artigos científicos (GIL, 2010), para fundamentar os conceitos de Administração, Marketing e RH;
- Observação Sistemática: Realizada *in loco* para analisar o fluxo de processos, layout e dinâmica de atendimento;
- Questionário Estruturado: Aplicado aos colaboradores para mensuração do desempenho das áreas funcionais, utilizando escalas de avaliação para quantificar a percepção da equipe sobre os processos internos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentação da Empresa

O presente Diagnóstico Organizacional foi realizado na empresa Sushi Ponta Negra (Unidade Djalma Batista), localizada na Avenida Djalma Batista, nº 1203, bairro Chapada, na cidade de Manaus, Amazonas. A organização atua no segmento de serviços de alimentação, com foco na culinária japonesa, sendo reconhecida no mercado local pela qualidade de seus produtos e serviços.

A empresa possui a razão social SPN Restaurante, Lanchonete e Fornecimento de Alimentos LTDA. O nome fantasia utilizado é Sushi Ponta Negra (Unidade Djalma Batista) e integra uma rede consolidada de restaurantes especializados em culinária japonesa, sendo reconhecida na cidade pelo atendimento e pela diversidade de pratos oferecidos.

A logomarca de uma empresa constitui um elemento fundamental de sua identidade visual, funcionando como um símbolo capaz de representar a marca e facilitar sua identificação pelo público (Figura 1).

Figura 1- Logomarca do restaurante Sushi Ponta Negra.



Segundo (Wheeler, 2008), os símbolos possuem grande capacidade de despertar lembranças e emoções, contribuindo para a construção da imagem organizacional.

Nesse contexto, o Sushi Ponta Negra utiliza uma identidade visual que busca transmitir modernidade, qualidade e associação com a culinária japonesa. A logomarca funciona como um elemento estratégico de comunicação, fortalecendo o reconhecimento da marca no mercado.

O slogan adotado pela empresa é “Transformar a última refeição dos nossos clientes em momentos especiais”, refletindo a proposta da organização de proporcionar experiências agradáveis e memoráveis aos consumidores. Os slogans são amplamente utilizados em estratégias de marketing, pois consistem em frases curtas e de fácil memorização que sintetizam a proposta de valor da marca. Conforme Carrascoza JA (2007), a escolha das



palavras em anúncios publicitários deve considerar sua capacidade de gerar proximidade e identificação com o público.

A empresa mantém diversos canais de comunicação com seus clientes, incluindo atendimento presencial, serviço de delivery próprio e parcerias com plataformas digitais de pedidos de alimentos.

O Sushi Ponta Negra atua no setor de alimentação, oferecendo produtos típicos da culinária japonesa. Entre os principais itens comercializados encontram-se sushis, sashimis, temakis, yakisobas, teppans, entradas e sobremesas, disponibilizados em modalidades como rodízio e serviço à la carte.

A natureza do negócio está diretamente relacionada à oferta de produtos e serviços capazes de satisfazer necessidades e desejos dos consumidores. Segundo (Armstrong; Kotler 2007), um produto pode ser definido como qualquer bem, serviço ou experiência oferecida ao mercado com o objetivo de atender demandas específicas.

Nesse contexto, a qualidade dos produtos, a experiência gastronômica e a eficiência no atendimento são fatores fundamentais para a competitividade no setor de alimentação.

As diretrizes estratégicas de uma organização são compostas principalmente por sua missão, visão e valores. Esses elementos orientam o planejamento estratégico, influenciando a cultura organizacional e o comportamento dos colaboradores, sendo:

- **Missão:** A missão representa a razão de existência da organização, definindo seu propósito fundamental. Conforme Rezende DA (2008), a missão descreve o negócio da empresa e sua finalidade dentro do contexto em que está inserida.

A missão declarada do Sushi Ponta Negra é: “Transformar a última refeição dos nossos clientes em momentos especiais.”

Essa declaração evidencia o compromisso da empresa em oferecer não apenas alimentos, mas experiências positivas aos seus clientes.



- **Visão:** A visão organizacional representa a perspectiva de futuro da empresa, indicando onde ela pretende chegar em longo prazo. De acordo com Costa EA (2007), a visão corresponde à forma como a organização deseja ser reconhecida no futuro.

A visão do Sushi Ponta Negra é: “Tornar-se a maior temakeria do Brasil.” Essa meta demonstra a intenção da empresa de expandir suas operações e consolidar sua marca no mercado nacional.

- **Valores:** Os valores organizacionais correspondem aos princípios que orientam o comportamento e as decisões dentro da empresa. Segundo Robbins SP (2010), os valores influenciam atitudes e percepções dos indivíduos, sendo fundamentais para a cultura organizacional.

Os principais valores declarados pela empresa são: proatividade, colaboração, alegria, respeito e higiene.

Esses princípios refletem o compromisso da organização com o trabalho em equipe, o respeito aos clientes e colaboradores, e a manutenção de padrões elevados de qualidade e segurança alimentar.

As políticas organizacionais consistem em diretrizes que orientam as ações e decisões dentro da empresa, contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos. Elas funcionam como instrumentos de padronização e alinhamento entre os diferentes setores da organização. No caso do Sushi Ponta Negra, destacam-se iniciativas voltadas à capacitação e ao desenvolvimento dos colaboradores. Entre essas ações estão programas de treinamento como o “Time de Valor”, voltado ao fortalecimento do trabalho em equipe e ao desenvolvimento emocional dos funcionários.

Além disso, a empresa promove cursos específicos, como Manipulação de Alimentos e Garçom Vendedor, visando aprimorar a qualidade do atendimento e garantir segurança alimentar. Também são utilizados manuais internos, como o Manual do UAU, e fichas técnicas para padronização de processos e produtos.

No que diz respeito aos objetivos estratégicos, estes correspondem aos resultados que a organização pretende alcançar em determinado período. Eles orientam a formulação de estratégias e a alocação de recursos dentro da empresa.



De acordo com Andrade ROB e Amboni N (2010), o planejamento estratégico é um processo formal que permite às organizações definir estratégias capazes de conduzi-las ao alcance de seus objetivos.

Nesse contexto, o Sushi Ponta Negra busca consolidar sua presença no mercado, fortalecer sua marca e aprimorar continuamente a qualidade de seus serviços. Entre seus objetivos estão a melhoria constante dos processos organizacionais, o fortalecimento da experiência do cliente e a expansão de suas unidades.

Perfil da Organização

Quanto aos produtos e serviços, o Sushi Ponta Negra oferece um cardápio variado da culinária japonesa, incluindo sushis, sashimis, temakis, yakisobas, teppans, além de entradas e sobremesas. Os serviços são prestados nas modalidades de rodízio, à la carte e delivery.

Referente ao porte da empresa e características das instalações, o Sushi Ponta Negra posiciona-se em uma transição de médio para grande porte, considerando a rede completa que possui mais de 250 colaboradores. Na unidade estudada (Djalma Batista), o quadro conta com cerca de 18 funcionários fixos.

A unidade possui instalações divididas em: Salão Externo (capacidade para 12 mesas), Salão Interno (até 19 mesas), Cozinha, Sushibar, Caixa, Estoque Geral e área para funcionários. A estrutura conta com equipamentos como freezers, fogões industriais, fritadeiras e sistemas de climatização.

A tecnologia da informação vem sendo crucial nas empresas, além disso, é fundamental no crescimento organizacional, pois ela não poderá sobreviver no mercado de competitividade sem o uso da internet e de outras ferramentas relacionadas à mesma. No cenário contemporâneo, esse impacto evoluiu para o que Schwab K (2016) define como a Quarta Revolução Industrial, caracterizada pela fusão de tecnologias que diluem as linhas entre os mundos físico, digital e biológico. No contexto de serviços, isso se traduz na automação de processos e na integração de dados para tomada de decisão em tempo real.

Alinhado a essa tendência, o Sushi Ponta Negra utiliza softwares de gestão e operação como “Icomanda” (pedidos e caixa), Everest, Harmmo e Planilhas Google. Para a segurança, utiliza sistema Intelbras. No atendimento, são utilizados celulares (Palms) para lançamento de



pedidos e impressoras para produção, garantindo agilidade e precisão no fluxo de informações.

O quadro funcional de uma empresa é um demonstrativo que apresenta a divisão hierárquica de cargos e funções existentes na organização, além da apresentação de cada nível, setor e departamento. É um item extremamente similar a um organograma organizacional. Assim como o organograma, é uma ferramenta muito importante tanto para o público interno, como para seu público externo, à medida que mostra todas as áreas funcionais pertencentes à empresa, juntamente com os responsáveis e os respectivos subordinados.

De acordo com entrevista realizada com os funcionários do restaurante foi observado que no total o quadro de funcionário possui 19 pessoas, incluindo diretor, gerente, atendentes, sushiman, cozinheiros e caixa. Dos 19 colaboradores, 9 são do sexo masculino (47,4%), 9 são do sexo feminino (47,4%) e 1 optou por não informar (5,2%).

No que diz respeito a faixa etária, observou-se: 9 pessoas possuem de 18 à 28 anos, totalizando 47%; 7 pessoas possuem de 29 à 39 anos, totalizando 37%; 3 pessoas enquadraram-se entre 40 à 50 anos, totalizando 16%.

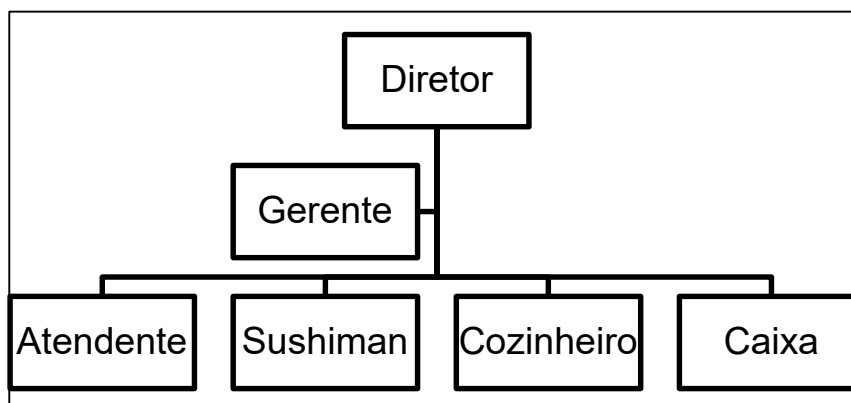
Em uma empresa, há uma grande divergência de colaboradores, cada qual possuindo suas características específicas. Dificilmente veremos uma empresa onde todos possuem o mesmo grau de formação, havendo variações complexas em níveis de escolaridade, e, conseqüentemente, nos cargos desempenhados. No quesito nível de escolaridade, foi observado que 16 colaboradores possuem o Ensino Médio completo, o que totaliza 89%; 2 funcionários possuem o Ensino superior completo, representando em 11%.

Em muitos contextos, a distinção do grau de escolaridade dos colaboradores reflete nos níveis de hierarquia que estarão presentes na organização. Para que ocorra um bom funcionamento na mesma, é necessário que haja uma correta distribuição dos cargos e tarefas, de modo que o ambiente seja conveniente para todos. Franco JO (2008, p.55) afirma "que a melhor maneira de conduzir uma empresa para o sucesso é por meio dos líderes que lá estão que viabilizarão os resultados por meio das pessoas".

O nível hierárquico dentro da empresa apresenta os seguintes cargos: 1 Diretor, totalizando 5%; 1 Gerente, o que totaliza 5%; 6 atendentes, totalizando 32%; 5 Sushiman, totalizando 27%; 5 Cozinheiros que correspondem a 26% e 1 Caixa, totalizando 5%.

O organograma da unidade apresenta-se com uma diretora no topo, seguida pela gerência que supervisiona os setores operacionais (Sushibar, Cozinha, Salão/Atendimento e Caixa) (Figura 2).

Figura 2- Organograma do tipo Funcional.



Fonte: Autores do diagnóstico, mediante dados da empresa Sushi Ponta Negra.

Análise Interna e Externa da Organização

Na empresa Sushi Ponta Negra, foi possível observar detalhadamente como funcionam os seus aspectos organizacionais. A equipe identificou que a empresa possui uma cultura forte baseada em valores como "Alegria" e "Respeito", porém enfrenta desafios na massificação dessas diretrizes para os novos colaboradores. A análise revelou uma organização com sólidos processos operacionais (cozinha e sushibar), mas com pontos de atenção na gestão de pessoas (RH).

Na análise interna e externa de uma empresa, podemos encontrar os pontos fortes, fracos e a melhorar – objetos de pesquisa na área de Marketing, usados na Análise SWOT – FOFA. Os pontos fortes constituem as qualidades que a empresa possui, e que a mantém firme no mercado. Os pontos fracos podem estar associados às deficiências da organização, que precisam ser reavaliados e corrigidos, de modo a não influenciar no desempenho da empresa. Já os pontos a melhorar, podem ser entendidos como qualidades que não funcionam adequadamente como deviam e precisam de reestruturação.



Segundo Ferrell OC e Hartline MD (2009, p.130) “um dos maiores benefícios da análise SWOT é que ela gera informações e perspectiva que podem ser compartilhadas entre as diversas áreas funcionais da empresa”.

De acordo com Matos JGR, et al. (2007, p. 151), “forças são recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças”.

Diante disto, é possível identificar os seguintes aspectos conforme matriz swot na referida empresa:

- **Forças:** Padronização de processos (manuais), equipe de atendimento treinada (Manual do UAU), Sistema Just in Time no sushibar, Infraestrutura tecnológica integrada e Programa de fidelidade consolidado.
- **Fraquezas:** Baixos indicadores de desempenho no setor de RH, dependência de insumos perecíveis (salmão) e espaço físico limitado para expansão.
- **Oportunidades:** Expansão de horário, eventos temáticos e novos cortes no cardápio.
- **Ameaças:** Alta concorrência, volatilidade no preço dos insumos e sazonalidade.

A seguir um resumo das áreas funcionais e o desempenho apresentado.

Tabela 1 – Síntese das áreas funcionais e o desempenho.

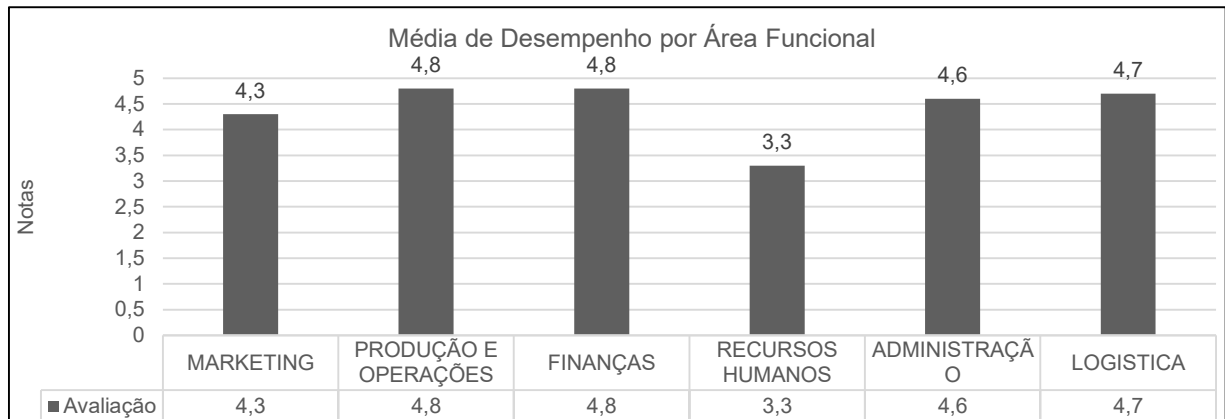
Área Funcional	Desempenho
Administração	foi uma das áreas de melhor desempenho (4,6). Destaca-se a solidez na definição estratégica e o suporte tecnológico oferecido para a operação. A gestão demonstra forte preocupação com a sustentabilidade (reciclagem de óleos) e mantém as instalações impecáveis, garantindo segurança aos processos

Recursos humanos	apresentou o menor desempenho da empresa (3,3). Embora a integração de novos colaboradores seja estruturada, há uma carência perceptível no tratamento de conflitos e na percepção de bem-estar pelos funcionários. A área necessita de revisão nos processos de motivação e suporte ao clima organizacional.
Finanças	é a área de maior destaque (4,8), empatada com Operações. A empresa demonstra excelente saúde financeira, com alta capacidade de pagamento e transparência. O controle fiscal rigoroso e a rentabilidade sólida sustentam a expansão contínua da rede.
Operações	é exemplar (4,8). O sistema Just in Time no sushibar garante frescor inigualável, e a cozinha mantém padrões rigorosos de higiene e produção. A padronização é um ponto fortíssimo, garantida pelo uso de fichas técnicas e treinamento constante.
Marketing	obteve média 4,3. A empresa se destaca no ambiente digital (App próprio e redes sociais) e no programa de fidelidade "Clube Sushi". O ponto de melhoria reside na comunicação interna do marketing para engajamento dos colaboradores.
Logística	apresentou desempenho excelente (4,7). A gestão de compras e estoque é eficiente, garantindo que insumos críticos como salmão e camarão nunca falem e mantenham a qualidade. O controle de validade e a relação com fornecedores são pontos fortes.

Henri JF (2009) defende que as medidas de desempenho possuem a seguinte finalidade para a cúpula de alta hierarquia: Monitoramento: refere-se aos sistemas de feedback formais [...], Foco de atenção: refere-se aos sistemas de sinalização [...], Tomada de decisão estratégica: refere-se aos sistemas de informação [...] e Legitimidade: refere-se à justificação e validação das ações e decisões [...]

O gráfico abaixo demonstra que o core business do Sushi Ponta Negra (Operações e Finanças) está em nível de excelência. Contudo, a disparidade com a área de Recursos Humanos (3,3) é um alerta gerencial importante, indicando onde os esforços de melhoria devem ser concentrados.

Gráfico 1- Média do Desempenho por área funcional.



Fonte: Elaborado pela equipe com base em pesquisa de campo, 2025.

De acordo com Henri JF (2009), os sistemas de medição de desempenho organizacional possuem papel fundamental no monitoramento das atividades, no direcionamento da atenção gerencial e na tomada de decisões estratégicas. Nesse sentido, a identificação dessa discrepância entre as áreas funcionais representa um importante alerta gerencial.

A baixa pontuação observada no setor de Recursos Humanos indica a presença de gargalos relacionados principalmente à gestão de conflitos e à percepção de bem-estar no ambiente de trabalho. Esses fatores podem impactar diretamente a motivação dos colaboradores, o clima organizacional e a produtividade da equipe.

O Sushi Ponta Negra identifica como oportunidades a expansão do horário de funcionamento para captar novos fluxos de clientes e a criação de eventos temáticos para aumentar a fidelização. A diversificação do cardápio com novos cortes e preparos também se apresenta como uma oportunidade de atrair um público gastronômico diferenciado.

Em relação às principais ameaças, sugere-se a alta concorrência no segmento de culinária japonesa em Manaus (ex: Nihachi Sushi), a volatilidade nos preços de insumos importados (especialmente o salmão) e a sazonalidade no fluxo de clientes.

A crescente popularização da cultura e culinária japonesa na região Norte atua como um catalisador, tornando o sushi uma opção de refeição regular. A localização estratégica na Av. Djalma Batista, uma das principais vias da cidade, também impulsiona o negócio.

Os ofensores, a instabilidade econômica e a inflação alimentar afetam o poder de compra dos clientes, pressionando o ticket médio. Internamente, a rotatividade de mão de obra no setor de restaurantes é um ofensor que exige constantes esforços de treinamento.



Em uma empresa, as partes interessadas são um dos principais itens, que desempenham enorme importância em seu contexto. Os principais stakeholders identificados são: os proprietários (Djalma Pinheiro e Ariana Veríssimo), os colaboradores (sushimans, garçons, cozinha), os fornecedores de insumos frescos e os clientes fidelizados pelo Clube Sushi. Essas pessoas são ferramentas extremamente importantes para uma empresa, pois conseguem trazer uma visão diversificada do que já está sendo colocado em prática, e com isso, aperfeiçoam muitos dos processos realizados.

Sabe-se que os clientes de uma empresa são os precursores que a mantém de portas abertas, e desta forma, é necessário estar sempre inovando, de modo que atraia, fidelize e cultive seus consumidores. A empresa atende mais de 40.000 clientes por mês em sua rede. O perfil inclui famílias, jovens e profissionais que buscam tanto a experiência do rodízio quanto a praticidade do delivery.

E os principais concorrentes identificados no mercado local são o Nihachi Sushi e outras temakerias que disputam o mesmo público na região de Manaus. Jones GR (2010, p.08) afirma ainda que, “à medida que a pressão dos concorrentes, dos clientes e do governo aumenta o ambiente que envolve as organizações torna-se cada vez mais complexo”.

A partir dessas evidências, tornou-se necessário propor ações interventivas que contribuam para a melhoria dessas dimensões organizacionais.

Planejamento das ações interventivas

A disparidade observada entre o desempenho da área de Recursos Humanos (3,3) e as demais áreas da organização evidencia a necessidade de intervenções estratégicas voltadas ao fortalecimento do clima organizacional, da comunicação interna e da valorização da equipe.

Nesse contexto, foram planejadas ações interventivas com o objetivo de minimizar os gargalos identificados e promover melhorias no ambiente de trabalho, contribuindo para a sustentabilidade operacional do restaurante. As ações propostas buscam fortalecer a gestão

de pessoas, melhorar os processos de comunicação interna e promover maior integração entre os colaboradores (Quadro 1).

Quadro 1 – Plano global de ações interventivas

Problema identificado	Ação interventiva	Objetivo
Baixo índice de bem-estar entre colaboradores	Implantação de programa de qualidade de vida no trabalho	Melhorar clima organizacional
Conflitos interpessoais na equipe	Treinamento em gestão de conflitos	Reduzir conflitos internos
Falhas na comunicação interna	Implementação de reuniões periódicas de alinhamento	Melhorar comunicação organizacional
Baixo reconhecimento profissional	Criação de programa de feedback e reconhecimento	Aumentar motivação e engajamento
Dificuldade na integração de novos colaboradores	Fortalecimento do processo de integração organizacional	Melhorar adaptação e retenção de talentos

A análise do quadro demonstra que as ações propostas estão diretamente relacionadas aos gargalos identificados no diagnóstico organizacional. Ao investir em estratégias voltadas à valorização da equipe e à melhoria do ambiente de trabalho, espera-se reduzir os impactos negativos associados aos baixos indicadores de bem-estar e gestão de conflitos.

A seguir os planos de ação em 5W2H:

Ação 1 Implantação de Programa de Qualidade de Vida no Trabalho

Quadro 2 – Plano de ação 5W2H

Elemento	Descrição
What (O que)	Implantar programa de qualidade de vida no trabalho
Why (Por quê)	Melhorar o bem-estar e reduzir o estresse ocupacional
Where (Onde)	Restaurante Sushi Ponta Negra
When (Quando)	Início em até 3 meses
Who (Quem)	Gestores e responsáveis pelo setor administrativo



How (Como)	Realização de ações de integração, pausas organizadas e incentivo à comunicação
How much (Quanto custa)	Baixo custo operacional. O custo estimado é predominantemente indireto, relacionado ao uso de aproximadamente 4 horas mensais de horas-homem dos gestores, além de investimento reduzido em materiais de apoio, como cartazes informativos e recursos para dinâmicas internas.

A implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho visa melhorar as condições psicológicas e sociais do ambiente organizacional. Espera-se que essa iniciativa contribua para o aumento da motivação dos colaboradores, fortalecendo o engajamento da equipe e reduzindo possíveis tensões no ambiente de trabalho.

Ação 2 – Treinamento em gestão de conflitos

Quadro 3 – Plano de ação 5W2H

Elemento	Descrição
What	Treinamento em gestão de conflitos
Why	Reduzir conflitos e melhorar relacionamento entre colaboradores
Where	Restaurante
When	Em até 2 meses
Who	Gestores e colaboradores
How	Realização de workshop e dinâmicas de mediação de conflitos
How much	Investimento moderado. O custo estimado está relacionado principalmente ao uso de 3 a 4 horas de horas-homem dos colaboradores e gestores, além de 4 a 6 horas destinadas à preparação e condução do treinamento. Também se prevê investimento em materiais de apoio para dinâmicas e conteúdo didático.

A capacitação da equipe em técnicas de gestão de conflitos permitirá que divergências sejam tratadas de forma mais construtiva, evitando impactos negativos no clima organizacional e na produtividade da equipe.

Ação 3 – Reuniões periódicas de alinhamento

Quadro 4 – Plano de ação 5W2H

Elemento	Descrição
What	Implantação de reuniões periódicas
Why	Melhorar comunicação interna
Where	Restaurante
When	Reuniões quinzenais
Who	Gestores e colaboradores
How	Reuniões curtas para alinhamento de metas e processos
How much	Sem custo adicional

A comunicação organizacional é essencial para garantir o alinhamento entre os membros da equipe. Reuniões periódicas permitirão maior clareza nas orientações e fortalecerão o relacionamento entre colaboradores e gestores.

Ação 4 – Programa de reconhecimento profissional

Quadro 5 – Plano de ação 5W2H

Elemento	Descrição
What	Implantar programa de reconhecimento
Why	Aumentar motivação e valorização profissional
Where	Restaurante
When	Implementação em até 3 meses
Who	Gestão da empresa
How	Premiações simbólicas e reconhecimento mensal
How much	Baixo custo. O custo estimado refere-se principalmente ao uso de aproximadamente 2 horas mensais de horas-homem da gestão, destinadas à avaliação e organização do reconhecimento dos colaboradores. Também se prevê investimento em materiais e premiações simbólicas, como certificados e brindes simples.

O reconhecimento profissional é um fator importante para aumentar a satisfação dos colaboradores e estimular melhores desempenhos individuais e coletivos.



Ação 5 – Fortalecimento da integração de novos colaboradores

Quadro 6 – Plano de ação 5W2H

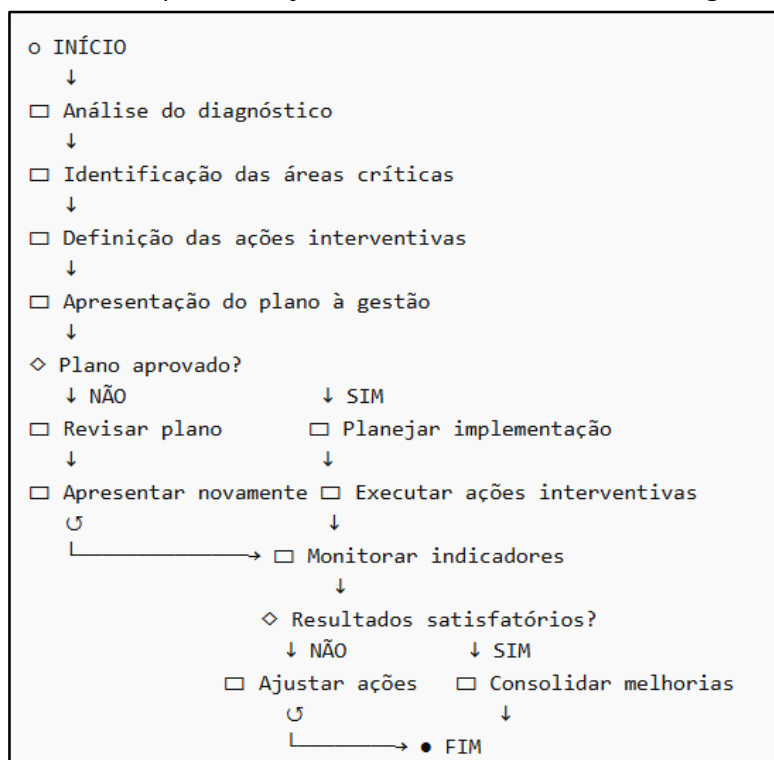
Elemento	Descrição
What	Aprimorar processo de integração de novos colaboradores
Why	Facilitar adaptação e reduzir conflitos iniciais
Where	Restaurante
When	Implementação imediata
Who	Gestores e equipe administrativa
How	Apresentação da cultura organizacional e treinamento inicial
How much	Sem custo adicional

O fortalecimento do processo de integração permitirá que novos colaboradores compreendam melhor os valores organizacionais e os padrões operacionais da empresa, contribuindo para uma adaptação mais rápida e eficiente.

Fluxograma de implementação das ações

Para organizar a execução das ações propostas, foi elaborado um fluxo de implementação utilizando a ferramenta Bizagi, que permite representar graficamente as etapas do processo (Figura 3).

Figura 3 - Fluxo de implementação utilizando a ferramenta Bizagi.



Fonte: Autores (2025), adaptado da ferramenta Bizagi.

Esse fluxo permite acompanhar de forma estruturada a execução das intervenções e garantir maior controle gerencial sobre os resultados obtidos.

Estratégia de verificação de resultados

Para avaliar a eficácia das ações implementadas, foram definidos indicadores de desempenho que permitirão monitorar a evolução dos resultados ao longo do tempo (Tabela 2).

Tabela 2– Indicadores de desempenho

Ação	Indicador	Meta
Qualidade de vida no trabalho	Índice de satisfação dos colaboradores	Aumento de 30%
Gestão de conflitos	Número de conflitos registrados	Redução de 40%
Comunicação interna	Frequência de reuniões realizadas	Realização mensal



Reconhecimento profissional	Nível de engajamento da equipe	Aumento de 25%
Integração de novos colaboradores	Tempo médio de adaptação	Redução de 20%

Esses indicadores permitirão acompanhar o impacto das ações interventivas propostas e verificar se as melhorias implementadas contribuem para o fortalecimento da gestão de pessoas e para a sustentabilidade operacional do restaurante Sushi Ponta Negra.

CONCLUSÃO

A partir da análise das áreas funcionais, foi possível identificar pontos fortes, fragilidades e oportunidades de melhoria que influenciam diretamente a sustentabilidade operacional do negócio.

Os resultados evidenciaram que o restaurante apresenta elevado desempenho em áreas estratégicas relacionadas ao seu core business, especialmente nos setores de operações e finanças, que obtiveram os maiores índices de desempenho. Esses resultados demonstram a eficiência dos processos produtivos, a padronização das atividades operacionais e a solidez da gestão financeira da organização. Além disso, áreas como logística, marketing e administração também apresentaram desempenho satisfatório, evidenciando uma estrutura organizacional bem estabelecida e orientada para a qualidade dos serviços prestados.

Entretanto, o diagnóstico organizacional revelou uma discrepância significativa em relação à área de Recursos Humanos, que apresentou o menor índice de desempenho entre os setores analisados. Os resultados indicaram fragilidades relacionadas à gestão de conflitos, à percepção de bem-estar dos colaboradores e à comunicação interna, aspectos que podem impactar diretamente o clima organizacional e o nível de engajamento da equipe.

Constatou-se que tais gargalos podem afetar negativamente o ambiente de trabalho, reduzindo a motivação dos colaboradores e comprometendo a eficiência das atividades organizacionais. Mesmo em uma empresa que apresenta forte desempenho operacional, falhas na gestão de pessoas podem gerar impactos indiretos na produtividade, na qualidade do atendimento e na continuidade do crescimento organizacional.

Diante desse cenário, foram propostas ações interventivas voltadas ao fortalecimento da gestão de pessoas, incluindo a implementação de programas de qualidade de vida no trabalho, treinamentos em gestão de conflitos, melhorias na comunicação interna, programas



de reconhecimento profissional e o aprimoramento do processo de integração de novos colaboradores. Essas estratégias visam promover um ambiente organizacional mais saudável, favorecendo a valorização dos colaboradores e contribuindo para o fortalecimento do clima organizacional.

Conclui-se, portanto, que a identificação e o tratamento adequado dos gargalos organizacionais são fundamentais para garantir a sustentabilidade operacional das empresas. No caso do restaurante Sushi Ponta Negra, investir no aprimoramento das práticas de gestão de pessoas representa uma oportunidade estratégica para fortalecer o desempenho organizacional, aumentar o engajamento da equipe e sustentar o crescimento do negócio em um mercado altamente competitivo.

Por fim, destaca-se que o diagnóstico organizacional constitui uma ferramenta relevante para apoiar a tomada de decisões gerenciais e orientar processos de melhoria contínua. Recomenda-se que estudos futuros aprofundem a análise da gestão de pessoas no setor gastronômico, considerando seu impacto na qualidade dos serviços e na experiência do cliente.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Estratégias de gestão: processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 266 p.

ARMSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 600 p.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES (ABRASEL). **Bares e restaurantes criam 230 mil vagas em 2024 e atingem recorde de empregos**. Brasília: Abrasel, 2025. Disponível em: <https://abrase.com.br/noticias/noticias/bares-e-restaurantes-criam-230-mil-vagas-em-2024-e-atingem-recorde-de-empregos/>. Acesso em: 08 dez. 2025.

BECKER, G. S. **Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education**. 3. ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

CARRASCOZA, J. A. **A evolução do texto publicitário**. 8. ed. São Paulo: Futura, 2007.

COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. São Paulo: Saraiva, 2007.



FRANCO, J. O. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

FERRELL, O. C; HARTLINE, M.D. **Estratégica de Marketing**. Tradução: Todas as tarefas; Marleine Cohen. 4ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HENRI, J. F. **Taxonomy of performance measurement systems**. Advances in Management Accounting, [S.l.], v. 17, 2009.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. de. **Análise do ambiente corporativo: do caos organizado ao planejamento**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MONITOR MERCANTIL. **Taxa de rotatividade nos restaurantes atingiu 74,3% no primeiro semestre**. Rio de Janeiro: Monitor Mercantil, 2024. Disponível em: <https://monitormercantil.com.br/taxa-de-rotatividade-nos-restaurantes-atingiu-743-no-primeiro-semester/>. Acesso em: 08 dez. 2025.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. Tradução de Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WHEELER, A. **Design de identidade da marca**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.