



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE - AMF
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO: GESTÃO DO CONHECIMENTO
E O PARADIGMA ONTOPSICOLÓGICO

TALINE SOUZA MENDES

**A IDENTIDADE COMO CRITÉRIO DE RESULTADO:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE LIDERANÇA E
PRÁTICAS DE INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES EM REDES DE
EMPRESAS DO SETOR DA GASTRONOMIA NO RIO GRANDE DO
SUL**

Recanto Maestro

2016



TALINE SOUZA MENDES

IDENTIDADE COMO CRITÉRIO DE RESULTADO:

um estudo de casos múltiplos sobre liderança e práticas de integração de colaboradores em redes de empresas do setor da gastronomia do Rio Grande do Sul

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão do Conhecimento e o Paradigma Ontopsicológico na Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Schaefer

Recanto Mestre

2016



TALINE SOUZA MENDES

**A IDENTIDADE COMO CRITÉRIO DE RESULTADO:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE LIDERANÇA E PRÁTICAS DE
INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES EM REDES DE EMPRESAS DO SETOR
DA GASTRONOMIA NO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial para
obtenção do título de Especialista em
Gestão do Conhecimento e o Paradigma
Ontopsicológico na Antonio Meneghetti
Faculdade - AMF

Banca Examinadora:

Orientador: _____

Prof. M.e Ricardo Schaefer
Antonio Meneghetti Faculdade

Membro: _____

Prof.^a M^a. Fernanda Martins
Antonio Meneghetti Faculdade

Membro: _____

Prof.^a Esp. Joana de Jesus
Antonio Meneghetti Faculdade

Recanto Maestro

2016



**A IDENTIDADE COMO CRITÉRIO DE RESULTADO:
UM ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS SOBRE LIDERANÇA E PRÁTICAS DE
INTEGRAÇÃO DE COLABORADORES EM REDES DE EMPRESAS DO SETOR
DA GASTRONOMIA NO RIO GRANDE DO SUL**

Autora: Taline Souza Mendes¹

Orientador: Ricardo Schaefer²

Resumo:

A identidade organizacional aparece como fator relevante para o engajamento dos colaboradores e a performance da empresa. Portanto cabe ser responsabilmente gerenciada, da sua concepção à conservação e evolução, papel inerente ao líder. É tão mais forte quanto melhor internalizada pelos seus integrantes, sendo a integração dos novatos um momento especialmente importante. Com o objetivo de compreender como se dá a passagem da identidade organizacional durante esse processo, optou-se por um estudo de casos múltiplos em redes de empresas do setor gastronômico do Rio grande do Sul. Seguindo a metodologia proposta por Yin (2005), os dados foram coletados a partir dos achados teóricos, em especial Ashfort e Mael (1996), Meneghetti (2013b) e Robbins, Judge e Sobral (2010), análise documental, entrevistas espontâneas e observação direta. Em seguida, os achados foram comparados tanto aos pressupostos teóricos quanto entre si, para verificação da replicação teórica e literal. Encontrou-se congruência entre teoria e prática.

Palavras-chave: Liderança. Identidade Organizacional. Responsabilidade. Gestão de pessoas. Gastronomia.

Abstract:

The organizational identity influences business performance and is considered an important factor in employees engagement. Therefore, it must be properly managed, from its design to preservation and evolution, which are inherent to the leader's role. The most understood and internalized by the members, the stronger the identity becomes - and the integration of the newcomers plays an important issue. In order to understand practical aspects during this process, it was chosen a multiple cases study in chains of gastronomy companies from Rio Grande do Sul. Following the methodology proposed by Yin (2005), data were collected based on theoretical findings by Ashfort and Mael (1996), Meneghetti (2013b) and Robbins, Judge and Sobral (2010), using document review, spontaneous interviews and direct observation. Each case's results were compared first against the assumptions and afterwards one to another to verify both theoretical and literal replication. This study found a link between theory and practice.

Keywords: Leadership. Organizational Identity. Responsibility. People Management. Gastronomy.

¹ Especialista em Gestão e Gastronomia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). E-mail: taline.mendes@gmail.com.

² Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: ricardoschaefer@libero.it.



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 BASE TEÓRICA	10
2.1 A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	10
2.2 SOBRE IDENTIDADE E RESULTADO.....	12
2.3 SOBRE RESPONSABILIDADE E LIDERANÇA.....	14
2.3.1 Intuição de eficiência para o escopo econômico	16
2.3.2 Relação específica com a identidade dos clientes.	17
2.3.3 Ordem funcional e geral, e exame das psicodinâmicas dos participantes no próprio business.	17
2.3.4 Previsão ou de antecipação do movimento de produção e distribuição.	19
2.4 SOBRE A INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES.....	19
3 METODOLOGIA	22
3.1 DELINEAMENTO	22
3.2 UNIDADES DE ESTUDO.....	23
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	24
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	28
4.1 EMPRESA A.....	28
4.1.1 Sobre identidade	28
4.1.2 Sobre liderança	29
4.1.3 Sobre integração de colaboradores	30
4.1.4 Sobre percepção do cliente.....	30
4.1.5 Sobre resultados	31
4.1.6 Uma síntese sobre a Empresa A.....	31
4.2 EMPRESA B.....	33
4.2.1 Sobre identidade	33
4.2.2 SOBRE LIDERANÇA	34
4.2.3 Sobre integração de colaboradores	35
4.2.4 Sobre percepção do cliente.....	35
4.2.5 Sobre resultados	35

4.2.6 Uma síntese sobre a Empresa B.....	36
4.3 EMPRESA C.....	38
4.3.1 Sobre identidade	38
4.3.2 Sobre liderança	39
4.3.3 Sobre integração de colaboradores	39
4.3.4 Sobre percepção do cliente.....	40
4.3.5 Sobre resultados	40
4.3.6 Uma síntese sobre a Empresa C	40
4.4 COMPARATIVO ENTRE AS EMPRESAS	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS.....	47

1 INTRODUÇÃO

A relevância do capital humano no universo corporativo não é novidade; a gestão das pessoas vem assumindo posição cada vez mais estratégica nas organizações em geral, e na gastronomia não seria diferente. Aspectos conscientes e inconscientes, na ótica do indivíduo e da empresa, entram em foco para compreender motivação, comprometimento e outros conceitos correlatos (ZANELLI; BORGES-ANDRADE, 2004).

Do ponto de vista empresarial, a busca é pelo envolvimento das pessoas para o alcance de resultados, cuja natureza varia de acordo com seu negócio. Entre outros motivos, elas representam importante fator de influência na reputação de uma marca – essa, por sua vez, é um diferencial competitivo relevante diante do consumidor, impactando diretamente o processo decisional no momento da compra (MENDES; OLIVEIRA, 2015).

Compreender as razões humanas, por outro lado, é sempre uma tarefa complexa. Clientes e colaboradores, enquanto seres únicos e distintos, trazem consigo todos os seus aspectos pessoais, experiências passadas, expectativas, valores e tantos outros elementos que não estão sob o controle da empresa (ZANELLI; BORGES-ANDRADE, 2004; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). Seria impossível relacioná-los todos, ou criar um manual de como engajar pessoas.

À empresa cabe, portanto, definir muito bem o que é, e pôr em prática tal posicionamento em todos os seus setores. Comunicar uma imagem, fazer a entrega de um produto ou serviço condizente com tal promessa e vivenciá-la efetivamente no seu interno é o alicerce de uma reputação positiva (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Mais do que uma campanha de marketing, trata-se de definir, praticar e cultivar nos mínimos detalhes a identidade da organização: saber e ser fiel àquilo que lhe é essencial e lhe distingue das demais e, igualmente, conhecer e abdicar daquilo que não se é. Significa cumprir o seu papel para não gerar expectativas que não serão atendidas na ótica do público-alvo, influenciando negativamente seu grau de satisfação.

Tal raciocínio é corriqueiro e amplamente explorado no que tange às questões comerciais e clientes externos, mas de igual aplicabilidade no campo da gestão de pessoas. Os colaboradores se tornam um diferencial competitivo relevante na medida em que estão na sua melhor *performance*, e aqui entra o valor da motivação: as atividades de confiança precisam ser designadas a quem gosta do que faz (DE MASI, 2000 apud PELLEGRINI; BOER, 2014). Para além de palestras de resultado efêmero, é necessária uma motivação intrínseca, é preciso existir um sentido no trabalho (BERGAMINI, 2013).

Assim, esclarecer e ser fiel à identidade organizacional significa abrir as regras do jogo: as premissas do trabalho, os valores, o que se pode e o que não se pode esperar ali. Significa abrir espaço para o processo de *identificação*, através do qual o indivíduo *escolhe* ou não participar de um grupo. Significa abrir espaço para o colaborador identificado poder *comprar* a empresa pelos seus motivos pessoais, sejam quais forem (MACHADO, 2003) – assim como um cliente, que adquire um produto ou serviço para satisfazer uma necessidade pessoal sua.

Conforme exposto por Robbins (2009), o processo integração dos colaboradores recém chegados constitui um elemento extremamente importante para o seu alinhamento à empresa. O dito popular, de que a primeira impressão é a que fica, mostra a sua aplicabilidade no universo corporativo – a adaptação congruente de um novato se mostra mais econômica e efetiva se comparada a um realinhamento posterior que por vezes nem chega a acontecer: o funcionário pode já ter saído por não ter se identificado, ou mesmo sido desvalorizado ou despedido por alguma ação contrária aos valores da empresa.

Igualmente aqui não se trata de uma ação publicitária, embora o marketing interno tenha sua funcionalidade. Trata-se de alinhar absolutamente todos os aspectos da empresa à sua identidade, como elemento central: do visual ao produto, à missão, aos valores, às práticas internas, à cultura. Aliás, cultura e identidade organizacionais aparecem como conceitos intimamente relacionados, complementares e reflexos, oriundos da vontade – consciente ou não – dos fundadores e podem ser modificados pela interação cotidiana entre os membros da empresa.

Uma cultura organizacional forte pode otimizar a *performance* corporativa, influenciando a coesão e o comprometimento do grupo. Por outro lado, pode se tornar

um empecilho: basta que não esteja alinhada com as estratégias e o estilo da administração (DIAS, 2003). Aqui entra a função do líder nesse contexto: definir, manter e evoluir responsabilmente a identidade corporativa.

Sejam formais ou informais, os líderes se destacam pela capacidade de reunir os demais em prol de uma visão futura comum (BERGAMINI, 2009). Tema recorrente de pesquisas, o líder aparece como “protagonista do seu contexto, respondendo e influenciando de modo direto no curso dos acontecimentos” (SCHAEFER, 2015, p. 342). Logo, é evidente o impacto da sua atuação sobre os resultados da empresa: seja pela direção dada ao negócio, pela (re)construção da cultura ou pelo engajamento dos participantes do projeto.

Do quanto exposto até aqui, percebe-se o papel do líder em estabelecer, conservar e atualizar uma cultura e, portanto, identidade corporativa funcionais ao escopo da empresa. Ambas – cultura e identidade – deveriam ser capazes de produzir identificação e engajamento dentre os colaboradores que possuem alguma afinidade com tal objetivo, de forma a representá-lo diante do consumidor e impactar positivamente sua experiência enquanto cliente, portanto também o resultado da operação. De toda a complexidade do dia a dia corporativo, o processo adaptativo dos novos colaboradores aparece como um dos pontos críticos desse raciocínio e, portanto, será o centro das atenções no presente estudo.

Daqui surge a questão de pesquisa:

Como se dá a integração de novos colaboradores de modo a transmitir a eles a identidade da empresa?

Além de se tratar do setor de atuação profissional da pesquisadora, a escolha pelo setor da gastronomia se deu em função da ampliação do segmento no mercado ao longo dos últimos anos e pela conseqüente demanda por profissionalização na área, conforme evidenciado por Rocha (2016).

Para responder tal pergunta, são definidos os objetivos da presente pesquisa:

Objetivo geral

Compreender como se dá a passagem da identidade organizacional durante a integração de novos colaboradores em redes de empresas do setor gastronômico do Rio Grande do Sul.

Objetivos específicos

- Identificar os elementos que representam a identidade organizacional.
- Verificar a atuação do líder no sentido de definir ou reforçar a identidade organizacional.
- Levantar como se dá o processo de integração dos novos colaboradores.
- Verificar se há congruência entre a identidade proposta e o que é transmitido ao cliente durante a experiência de consumo.
- Analisar o momento atual da empresa no que tange às perspectivas de crescimento no mercado.

Compreendendo a necessidade de situar o estudo em um âmbito prático, optou-se por uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. A opção se deu por um estudo de casos múltiplos, na busca por um entendimento mais profundo acerca do tema. Ainda que não proponha uma resposta generalista, entende-se que a transferência do conhecimento alcançado pelo cruzamento de informações detalhadas sobre as unidades analisadas pode contribuir com a eficácia das empresas na consolidação da sua identidade, reputação e representatividade no mercado.

O trabalho segue a seguinte estrutura: primeiramente, será apresentado o referencial teórico, que reúne conhecimentos relacionados aos conceitos de identidade, liderança e integração de novos funcionários. Os principais autores utilizados foram Machado (2003, 2005), Ashfort e Mael (1996), Meneghetti (2013b) e Robbins, Judge e Sobral (2010). Em seguida, será explicada a metodologia empregada, com ênfase na proposta por Yin (2005), incluindo o detalhamento das etapas de coleta e análise de dados: o estudo de casos múltiplos, analisados individualmente em comparação aos achados teóricos para posterior cruzamento

entre eles para aumentar a robustez dos achados. Então são apresentados os resultados, discutidos segundo os achados bibliográficos e, por último, as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros. Verificou-se compatibilidade entre a identidade do líder, a identidade organizacional proposta e percebida. As perspectivas da empresas e os resultados da pesquisa seguem a proposição teórica.

2 BASE TEÓRICA

2.1 A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Os estudos sobre identidade no universo corporativo são recentes e abrem múltiplos níveis de análise, mas trazem sempre ao centro das discussões o comportamento humano – seja na esfera individual ou de grupo (MACHADO, 2003). Isso significa que não se pode compreender a identidade da empresa sem considerar as pessoas que a compõem, pois consiste na imagem consensual coletiva que elas têm da essência da empresa, e de si mesmas enquanto organização (MACHADO, 2005).

Machado (2005) diz que a identidade ou “alma” da organização; sua cultura; a imagem que os clientes internos geram sobre ela; e o que como o público externo percebe a empresa são aspectos próximos mas distintos. É exatamente sobre o alinhamento entre todos esses pontos que Kotler (2010) embasa a reputação da empresa como um diferencial competitivo relevante. Logo, compreende-se que os mesmos elementos representativos de um aspecto são aplicáveis aos demais.

Assim, entende-se identidade no sentido de idêntico, igual (HOUAISS; VILLAR, 2009): ser, viver e transparecer a mesma coisa. Portanto, a identidade organizacional será tratada como aquilo que a empresa é agora: a sua própria essência – percebida, vivenciada e transmitida da mesma forma; o cerne do que realmente é, e que lhe confere significado (ASHFORT; MAEL, 1996); o elemento central a partir do qual todos os *stakeholders* estabelecem sua visão sobre a empresa (UNIVERSIDADE DA PENNSILVÂNIA, 2003).

Para Thiry-Cherques (2003), a identidade organizacional (doravante referenciada como IO) é o que se mantém quando há alteração de pessoas, estruturas e processos, conferindo-lhe uma conotação mais estanque. Alterá-la demanda

esforços e mudanças significativas, posicionando-a como algo mais profundo que a cultura (UNIVERSIDADE DA PENNSILVÂNIA, 2003). Mais do que características existenciais ou metafísicas, é fruto de uma construção social representativa de significado e vínculo, “uma vez aceita, desejada, decidida” (MENEGETTI, 2013b, p. 471).

A lógica do indivíduo é igualmente aplicável à empresa: do questionamento individual sobre “quem sou eu” passa-se à pergunta organizacional “quem somos nós” (MACHADO, 2005). Para Ashfort e Mael (1996), a resposta se dá fundamentalmente pela compreensão sobre “o que nós fazemos”, sendo a essência do negócio representada pelo significado que as pessoas atribuem ao que ele produz.

Os autores trazem um estudo de Albert e Whetten (1985), no qual indicam que, mais do que medida, a IO deve ser percebida: será tão mais forte quanto maior o consenso sobre o que ela é de fato. Assim, tão importante quanto a definição dessa essência é a capacidade em torná-la presente e internalizada entre os membros do grupo.

Destacam três grupos de atributos constituintes da IO: centrais, de distinção e de continuidade. Os primeiros – atributos centrais – representam o âmago da organização através de seus valores, crenças e normas. Intrinsecamente relacionados à missão, ou seja, à percepção do seu próprio papel no contexto no qual estão inseridos, são originários principalmente das motivações, expectativas e preferências dos seus integrantes – sobretudo dos detentores do poder, como fundadores e *top managers*.

Os de distinção são relacionais e comparativos, o que distingue a empresa das demais. Como ela é *em relação* (à concorrência), consideradas quais as variáveis, qual o propósito da comparação, qual o grupo de referência. Importante atentar à possibilidade de se criar uma autoimagem míope e desconexa com a realidade.

Já os atributos de continuidade abrem a concepção de um constante *tornar-se*, uma expansão de si que emerge de forma tão ampla quanto forem coesos e internalizados os aspectos essenciais. Trata-se da capacidade de contínua autoatualização, a despeito de possíveis relutâncias dos atores sociais.

Mostram-se ainda como representações da cultura organizacional e, na lógica proposta por este estudo, também da IO: as histórias passadas, que significam e

legitimam as práticas atuais; os rituais, que promovem reforço dos valores; os símbolos materiais, que os traduzem visualmente; e a linguagem, com seus jargões e termos específicos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

2.2 SOBRE IDENTIDADE E RESULTADO

Ao mesmo tempo em que a IO contribui positivamente com os resultados do *business*, caso não seja compatível com as estratégias da empresa ela pode se tornar um entrave. Nesse sentido, torna-se categórico gerenciá-la responsavelmente.

Nesse processo de autodefinição corporativa, evidenciam-se os impactos da interação entre *managers* e colaboradores. Diversos autores mostram como a IO é constante e fortemente influenciada pelos colaboradores, e outros tantos apontam o líder fundador como a sua origem primeira. A empresa é considerada inclusive a extensão do próprio corpo do líder. (ASHFORT; MAEL, 2006; ROBBINS, 2009; MENEGHETTI, 2010; PETRY, 2015).

Argenta (2011) retoma a unicidade: o empreendedor e o seu negócio, o escopo e a intencionalidade ôntica; a vocação, o indivíduo e seu produto tornam-se unos, e daqui abre-se uma passagem vencedora para harmonia e realização. A aplicação no negócio daquilo que se é faz bem a si mesmo e ao cliente pois, quando o objeto de produção carrega a genuína identidade do produtor, é exclusivo e ninguém consegue fazer igual (OLIVEIRA, 2015). Trata-se de uma superioridade alcançada pela materialização da própria personalidade (MENEGHETTI, 2013b).

Além do fato de ter de considerar e prever as percepções e o comportamento alheio, ocorre que as vontades dos fundadores são, não raro, inconscientes a eles mesmos (MENEGHETTI, 2010), mas isso não os isenta da sua função de piloto do negócio. De fato, para Argenta (2011, p. 22) “a grandeza de uma empresa ou de um projeto depende do líder e o grupo que ele escolhe e forma”.

Para Schein (2009 apud Leonardi; Barbieri, 2014), o grande desafio de conscientizar a identidade – seja individual ou organizacional – consiste no fato de que se observam os efeitos, mas as causas internas permanecem desconhecidas. Assim, evidenciam-se duas problemáticas: o conhecimento do líder sobre si mesmo, e a sua habilidade de colher e administrar com clareza as dinâmicas que estão operando uma realidade. Começemos com a primeira.

Segundo Houaiss e Villar (2009), identidade consiste na “qualidade daquilo que é idêntico”, ou os caracteres exclusivos de uma pessoa, a partir dos quais se pode reconhecê-la. Do latim, significa “o que o ser (o ente) é aqui, assim, agora” (MENEGETTI, 2013b, p. 470), ou seja, aquilo que especifica o indivíduo e o distingue dos demais.

Para outros autores, trata-se do conceito que o sujeito constrói sobre si mesmo, entendida como um aspecto dinâmico desenvolvido a partir do que o indivíduo é por essência e da tentativa ser o que os outros esperam dele. Nesse sentido, priorizar a opinião alheia em detrimento de si resulta em ruptura e fragilidade (MACHADO, 2003). Destacam-se aqui alguns pontos: a concepção de que há uma identidade inata, inerente ao indivíduo; a percepção de certa adaptabilidade dessa identidade segundo as decisões do sujeito; e a necessidade de saber dosar as próprias exigências e as sociais, com primazia das individuais.

Tal raciocínio se mostra de forma aprofundada por Meneghetti (2010): essa identidade essencial é dada por um projeto de natureza, ao qual denominou Em Si ôntico (ESO)³ – a virtualidade do sujeito, que se constrói na história segundo suas escolhas e ações, e lhe serve como critério de resultado. Conseqüentemente, segundo a lógica da vida e para além das convenções sociais, apenas o que se mostra congruente à sua identidade consente a plena realização.

O autor parte de uma visão do homem como “protagonista responsável, baseado em uma virtualidade capaz de atuação pessoal no ser” (MENEGETTI, 2010 p. 130). Significa propor o indivíduo como elemento central da sua própria vida. O processo de autóctise constitui um constante *tornar-se*, através do qual o indivíduo se constrói psicológica e existencialmente em conexão ontológica na medida em que historiciza sua identidade originária ou tensão metafísica.

Alguns autores declaram que o processo de conscientização da identidade se dá a partir da interação dialética com os outros, a projeção que o sujeito faz de si, suas memórias e representações futuras, através de múltiplas etapas de identificação. Através delas, o sujeito determina sua individualidade (MAFFESOLI, 1998; MIRANDA,

³ Sendo a origem primeira da identidade do sujeito, tratar-se-á o ESO e a identidade individual como sinônimos. Trata-se do princípio fundante do homem, que simultaneamente o coliga com as demais existências e com o mundo da vida (GIORDANI, 2015). Para aprofundamentos sobre o tema, consultar MENEGETTI, Antonio. **O Em Si do Homem**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2004.

1998; HAVILAND et al., 1994 apud MACHADO, 2003), bastando para tanto organizar o inconsciente (MACHADO, 2003).

Meneghetti (2010), entretanto, propõe conscientizá-lo gradativamente, de modo a neutralizar qualquer efeito desviante, em um processo chamado pelo autor de autenticação. Só assim seria possível colher por inteiro essa identidade simultaneamente histórica e metafísica; de qualquer modo, pode-se observar seus efeitos: o que lhe é útil e funcional resulta acretivo, positivo para si e para o contexto.

O autor estruturou um método científico através da escola ontopsicológica capaz de identificar as coordenadas da identidade a despeito de qualquer desvio de consciência, pois conhece a atividade psíquica em primeira atualidade (AZEVEDO; BARBIERI, 2013). Para Meneghetti (2013b), ocorre que sistematicamente, na base de um insucesso, encontra-se um erro psicológico baseado na perda da própria identidade – seja momentânea ou caracterialmente. Trata-se do subjugar o referencial de si, o que objetiva o sujeito em favor das exigências alheias. Percebe-se que o inconsciente traz tanto a diretiva da realização quanto da autossabotagem (CHIKOTA; POZZA, 2015).

É a leitura precisa da própria identidade que possibilita ao homem ler o real. Afinal, se não sabe quem é, como pode afirmar que conhece? Trata-se de manter a evidência de si como critério-base para produzir conhecimento com reversibilidade de natureza, não opinativo (MENEGETTI, 2010). Portanto é preciso revisar criticamente a consciência, de modo a torná-la exata. Significa calibrar o instrumento de medida, a partir do qual o homem conhece, de modo que possa colher uma realidade segundo o que ela é de fato, e não como quer ou crê que ela seja (AZEVEDO; BARBIERI, 2013; CHIKOTA, POZZA, 2015).

Daqui advém a solução ao segundo desafio levantado anteriormente. Evidenciar claramente uma realidade e suas causas operativas é elementar para compreender a IO como um ativo gerenciável: exatamente porque existe a sociedade, e existe o outro, e existe o inconsciente, é necessário conhecer a fundo o que está impactando a situação. Apenas a consciência que reflete o real é capaz de atuar nas causas para conseguir resultados propícios para si e para o contexto (GIORDANI, 2015).

2.3 SOBRE RESPONSABILIDADE E LIDERANÇA

Percebe-se a responsabilidade como um aspecto inerente à liderança de uma forma geral e, em especial na temática da IO. A identidade vai surgir, de qualquer modo. Mas qual será? Contribuirá com os resultados da empresa? Ou será uma força opositiva?

A responsabilidade é intrínseca ao ato de existir: ser responsável não é facultativo, pois colhe-se as consequências mesmo na omissão. Responde-se sempre, seja existencial, moral ou juridicamente - pelas próprias ações, pelas de outrem e mesmo por intencionalidades das quais nem mesmo se tem consciência (MENEGETTI, 2010). Assumir a responsabilidade significa ser sujeito da situação, e não objeto.

São quatro as esferas de interesse do líder: a individual pessoal, a familiar/afetiva, dos colaboradores e social. Normalmente buscam-se as causas de algum problema da última esfera para a primeira, enquanto a ordem deveria ser inversa. Assim, a responsabilidade primária do líder é consigo mesmo. Ele nasce com um potencial natural superior no fazer e no coordenar, mas precisa se construir historicamente: a falta de cultura e a preguiça são motivos frequentes de insucesso (MENEGETTI, 2013a; 2013b). Portanto torna-se importante compreender aspectos relacionados ao seu processo formativo.

Para Giordani (2015 p. 244): “A vida é o primeiro grande bem, é a riqueza única que um homem ganha. E, é por isso que deve aprender a gerir com responsabilidade e muito empenho.” Sendo a identidade do sujeito seu ponto fundante, não pode ser subjugada aos valores externos; por outro lado, é na e através da sociedade que se faz história – portanto, é preciso aprender a resolver o dilema existencial através da correlação entre doxa societária e o critério de natureza.

A autora expõe que, antes de qualquer grande movimento, é necessário dedicar-se às coisas cotidianas – afinal, tudo o que fazemos (bem ou mal) constitui nosso modo de ser pessoa. Comenta ainda ser necessário ao líder uma pedagogia particular, apontando as dificuldades como um exercício para desenvolver-se com superioridade.

São três as limitações elementares que se apresentam: de natureza, complexual e de competência. A liderança é uma característica essencialmente inata; não é possível desenvolvê-la além de certo ponto. Ainda assim, para operar uma

situação com sucesso, precisa poder usar todo o seu potencial e saber colher a real intencionalidade por trás daquele contexto de interesse – o que é possível pela autenticação explicada na seção anterior. Concomitantemente, lhe é necessária a homologação prática ou seja, a competência advinda do estudo e da experiência, do conhecimento profundo sobre aquilo que faz (MENEGETTI, 2013b).

Existindo o potencial, as demais limitações são superadas por meio de formação cultural, transcendência dos estereótipos e conhecimento do inconsciente. A formação cultural implica em: a) cultura geral, através da qual se torna conhecedor dos interesses humanos; b) cultura específica, teórica e prática, para que seja perito no seu setor; e c) experiência nas relações diplomáticas, de modo a saber construir as pessoas e relações que possibilitam o negócio. Transcender estereótipos significa colocar-se com autonomia, superando os pontos que comumente produzem estagnação – dentre eles, sobretudo sexo, amor e vício particular. A metodologia ontopsicológica permite conhecer o inconsciente, os modos de comunicação da natureza, sua intencionalidade primeira e os desvios posteriores, o que possibilita o uso de todo o quântico de inteligência que o sujeito é (MENEGETTI, 2013a).

Essa formação, acompanhada de uma atualização contínua ou formação do tipo *life long learning* (BARNABEI, 2013b) permite ao líder o desenvolvimento de cinco capacidades fundamentais ao sucesso do seu empreendimento – portanto, cinco responsabilidades suas para garantir a funcionalidade da empresa (MENEGETTI, 2013b), as quais serão discutidas a seguir⁴.

2.3.1 Intuição de eficiência para o escopo econômico

O escopo é o modo como aquela empresa gera ganho de identidade, de forma tão eficaz quanto representativo e investido da personalidade do próprio líder. Assim se faz passagem da força da vida: conservando-a a partir do reforço de si mesmo, qualificando-a ao agregar o valor de si mesmo no que se faz, e transmitindo-a, de modo a contribuir com o desenvolvimento humano.

⁴ Cabe salientar que a abordagem liderística proposta por Meneghetti (2013b) engloba os papéis de empresário, *manager*, etc.: refere-se a ele como o sujeito que sabe fazer melhor, que sabe servir melhor, que é capaz de fazê-lo produzindo ganho para si e para o contexto no qual está inserido.

Pode ter uma natureza de projeto, de lucro ou social. Uma vez definido, o líder consegue torná-lo real concreto, encontrando os meios para realizá-lo (PETRY, 2015). A intuição é resultado natural da exatidão da consciência; é a aplicação de uma racionalidade capaz de interpretá-la corretamente (BERNABEI, 2013c) que evidencia a escolha ótima em relação ao operante, à obra e às circunstâncias – ou seja, aquela que resulta vantagem para si e para o meio, em sentido econômico e existencial.

2.3.2 Relação específica com a identidade dos clientes

Mais do que suprir uma necessidade básica, as pessoas desejam alguma sensação de superioridade e, sendo assim, entra em cena a competência em satisfazer essa busca. Sempre preservando a integridade pessoal, trata-se de conhecer e servir a identidade dos clientes com distinção - ou seja, de modo superior, com a máxima economia e o melhor resultado no resolver uma demanda sua.

Da mesma forma, muitos compram a pessoa do líder, não apenas o seu produto. Portanto ele deve desenvolver a capacidade de se relacionar especialmente com as pessoas que contam naquele setor – sobretudo outros líderes, os reais agentes que determinam movimentos do mercado, geram aumento e necessidade de melhoria.

2.3.3 Ordem funcional e geral, e exame das psicodinâmicas dos participantes no próprio business

Esses dois aspectos foram unidos por estarem intimamente relacionados. Conhecendo profundamente o seu negócio e tendo-o como uma extensão de si, o líder é capaz de verificar os mínimos detalhes, garantindo a funcionalidade de cada setor – isso inclui estrutura e funcionamento geral, assim como a intencionalidade de colaboradores, fornecedores, clientes, etc.

Eles incluem um ponto extremamente relevante para a IO: os colaboradores, em especial os que têm contato com o público, devem efetivamente representar a identidade da empresa, como abordado também por Mendes e Oliveira (2015). Desde a linguagem à aparência e ao comportamento, naquele momento são vitrine do

negócio e devem homologar-se a ele: não representam a si mesmos mas sim ao projeto.

Aqui cabe uma premissa do autor: não existe função sem pessoa. Antes do início de qualquer negócio, é fundamental encontrar a pessoa certa, que goste, que queira: a começar pelo próprio líder, que deve encontrar e construir o seu caminho. Para Bernabei (2013b), são as pessoas as maiores responsáveis pelo funcionamento de uma empresa.

Conseqüentemente, de nada adiantam os meios sem as pessoas certas. Além disso, é preciso “saber dar funcionalidade à inteligência responsável dos mesmos – naturalmente àqueles que têm vontade e que são capazes” (MENEGETTI, 2013b p. 141). Os critérios fundamentais de escolha são: a) capacidade técnica objetiva, o conhecimento na atividade onde vai atuar; b) capacidade de relação, pois a incapacidade de relacionar-se com os demais causa um desequilíbrio; e c) ambição de sucesso, pois confere sentido de crescimento pessoal ao trabalho bem feito.

O delegar se faz necessário na medida em que é instrumento de expansão do projeto do líder, não se cresce sozinho. Entretanto, aqueles a quem se delegou alguma responsabilidade são instrumentos do líder, não seus substitutos. Devem ser constantemente examinados quanto à sua honestidade profissional e aos resultados do seu trabalho, no sentido de verificar se atenderam as demandas contratadas.

Para Bernabei (2013b) cabe ao delegante manter um constante acompanhamento, de modo a conquistar um contínuo engajamento. O tipo de relação⁵ estabelecida entre ele e o colaborador, ainda que inconsciente, constitui o alicerce da construção de uma equipe eficaz e, portanto, deve ser gerenciada. Para tanto, se faz necessário manter claro o escopo da relação; auscultar a resposta orgânica⁶ a cada impacto; e manter o próprio profissionalismo e uma profunda dignidade de si mesmo.

A autora traz alguns aspectos inconscientes tanto do líder quanto dos colaboradores que podem impactar negativamente a relação profissional e o seu escopo por prejudicar a clareza de visão. Menciona a psicologia da genitura, o transfert e outros, mas destaca especialmente a dinâmica do efeito-rede. Esse é

⁵ Para maiores aprofundamentos, consultar o conceito de díade em Meneghetti, 2010.

⁶ Trata-se da resposta viscerotônica, a partir da qual se pode perceber a natureza do impacto relacional. Para mais informações, consultar Meneghetti, 2010.

explicado como se tratando de articulações em grupo que atuam contra a pessoa de maior responsabilidade – no caso, o líder - e/ou seu grupo de apoio; ocasionam fortes resistências por parte da equipe ou mesmo problemas graves à empresa.

2.3.4 Previsão ou antecipação do movimento de produção e distribuição

Do quanto dito até aqui, observa-se que a grande questão consiste em desenvolver a inteligência e a criatividade do líder. Técnicas de gestão não substituem um indivíduo capaz de colher e aplicar a diretiva da sua identidade. Sobre isso, diz Meneghetti (2013b, p. 270): “o líder conhece as relações de causa. Sabe ler as causas, não vê o percurso dos efeitos... Quando tudo desmorona, o líder já está fora”. Nesse sentido, refere-se à habilidade de leitura exata proporcionada pela aplicação da racionalidade sobre a intuição, que resulta em infalibilidade de ação.

Aqui é reforçada a responsabilidade do líder: alcançar eficiência em estabelecer relações produtivas, de modo gerar o movimento de mercado ao invés de sofrê-lo. Para tanto, se faz necessário um estilo de vida coerente com o seu projeto: é nas pequenas coisas do dia a dia que se constrói uma capacidade lógica superior, uma capacidade de leitura precisa de si e do contexto, fundamentais à criatividade e ao protagonismo no mercado econômico (CHIKOTA, 2007).

2.4 SOBRE A INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

Para Machado (2005), são as percepções que os membros têm acerca da empresa que podem gerar o sentimento de identificação. Ou seja, trata-se de um processo relacional que ocorre quando o sujeito verifica uma relação positiva entre a sua identidade e a IO, ou se as ações da empresa podem gerar autovalorização para o indivíduo. Tende a acontecer quando o sujeito tem alguma necessidade específica que potencialmente seja atendida ali.

Ainda que tenha se dado um enfoque sobre a responsabilidade do líder, não se trata de propor uma abordagem assistencialista. Ao contrário, a questão é desenvolver um modo de identificação aberta, que possibilite crescimento. Para tanto, cabe ao colaborador validar constantemente a sua relação consigo mesmo e com a empresa: se possibilita algum tipo de ganho para a própria identidade, ou se produz estagnação.

Cabe ao colaborador aprender a administrar a si mesmo em ganho – inteligência, estratégia, meios, etc. – ao mesmo passo em que usa as diversas situações do trabalho como oportunidades de preparo para as próximas conquistas (MENEGETTI, 2013b, 2014).

Não obstante, muitos buscam prioritariamente a aceitação ou a compreensão (BERNABEI, 2013a) e enfrentam as instabilidades típicas do cotidiano fixando-se em estereótipos do passado, que lhe conferem a ilusão da segurança (KALYUGA, 2007). Fazendo um paralelo com a pedagogia, agir conforme as reais necessidades do outro é fundamental para gerar uma dinâmica de amadurecimento, pois superar as dificuldades faz parte do crescimento pessoal e fundamenta a meritocracia. A hipergratificação e o agrado excessivo, por outro lado, produzem estagnação e prejudicam a força de vontade (GIORDANI, 2015).

Mesmo que os processos de recrutamento e seleção tenham sido eficazes, os novos colaboradores podem desorganizar elementos inerentes à IO por não estarem alinhados a ela. Esse alinhamento deve acontecer no processo de integração ou socialização, que impacta comprometimento, produtividade e a própria decisão em permanecer ou não no trabalho. É constituído por três etapas: pré-chegada, encontro e metamorfose. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A pré-chegada consiste no período anterior à contratação. Naturalmente os indivíduos trazem expectativas acerca da empresa, de como seria trabalhar lá. A habilidade do candidato de prever coerentemente as expectativas da empresa e de atuar de modo condizente a elas é um primeiro indicador da sua capacidade em se identificar à organização.

Por outro lado, a empresa deveria esclarecer melhor as suas próprias demandas durante as etapas de recrutamento e seleção, de forma a começar a orientar devidamente os colaboradores, bem como para verificar sua proatividade adaptativa. Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) chamam isso de apresentação realista do cargo; segundo os autores, ela melhor prepara os candidatos para suas futuras atribuições.

É durante a etapa de encontro que se confrontam suas expectativas e a realidade organizacional: a similitude resulta em comprometimento, a dicotomia leva à desmotivação. Relações pessoais que favoreçam o processo adaptativo também

impactam positivamente a integração do colaborador. Caso seja necessário algum ajuste, ele passa pela etapa de metamorfose, para um realinhamento.

Dados tais passos com sucesso, o colaborador sentir-se-ia aceito, seguro, ciente sobre as suas tarefas, as regras e práticas informais, bem como os resultados esperados e critérios sob os quais seu trabalho será avaliado. Não obstante, a complexidade humana impede generalizações simplistas.

Os mesmos autores apresentam uma análise sobre as práticas de socialização, sintetizada no quadro abaixo:

Modo de socialização	Resultados característicos
<p>Formal: em ambiente diferente do usual de trabalho</p> <p>Coletivo: em grupo</p> <p>Fixo: padronizado, com cronograma previsto</p> <p>Serial: há os papéis de mentor e aprendiz</p> <p>Ênfase no despojamento: propõe eliminar características do novato para que se enquadrem no esperado</p>	<p>Frequentes em ambientes que valorizam a obediência às regras e a ordem.</p> <p>Incentiva o ajuste entre a pessoa e a organização.</p>
<p>Informal: diretamente no ambiente de trabalho, sem atenção especial</p> <p>Individual: independente</p> <p>Variável: segue o ritmo do colaborador</p> <p>Aleatória: o colaborador é deixado sozinho para resolver como fazer as coisas</p> <p>Ênfase na investidura: as qualidades e qualificações dos novatos são confirmadas e apoiadas</p>	<p>Frequentes em ambientes criativos.</p> <p>Produzem maior inovação nos papéis.</p>

Tabela 1: Modos de socialização e resultados característicos
 Fonte: ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010. Adaptação feita pela autora.

Assim, cabe à empresa refletir e desenvolver um método de socialização condizente com as suas propostas, de modo que o próprio processo de integração do novato possa promover reforço da IO.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO

A presente pesquisa qualitativa constitui um estudo de casos múltiplos de caráter exploratório. O enfoque qualitativo propõe o estudo dos fenômenos humanos a partir da interpretação e da compreensão, considerando a inseparabilidade entre sujeito e objeto. Tal abordagem ressalta a importância dos singulares e entende que o cruzamento de perspectivas, o envolvimento e o tempo dedicado pelo pesquisador afetam a legitimidade do conhecimento resultante (LIMA, 2008).

Para Gil (2013, p. 27), “as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Segundo o autor, o estudo de caso permite o conhecimento detalhado sobre o objeto – seja uma ou poucas as unidades de análise – em uma profundidade inviável através de outros delineamentos.

Conforme Yin (2005), o estudo de caso é especialmente aplicável quando se verifica uma elevada pertinência das condições contextuais sobre o objeto de análise. Assim, aceita a complexidade intrínseca a uma situação não controlada, com suas inúmeras variáveis, lança-se mão de várias fontes de coleta de dados, partindo de teorias prévias para a condução tanto da coleta quanto da análise. O embasamento metodológico da pesquisa foi o proposto pelo autor.

Segundo ele, um estudo de caso aplicado a mais de uma situação, seja duplo ou múltiplo, é de maior valor se comparado a um singular. Considerando cada unidade como um experimento único, a multiplicidade permite aplicar a lógica da replicação (teórica e literal), incrementando a robustez da pesquisa.

Procurou-se adotar a abordagem holística, através da qual se busca compreender a natureza global de cada empresa analisada. Assim, mesmo que cada das suas unidades tenha características específicas, procurou-se colher a essência pertinente a todo o grupo.

A formulação das questões de pesquisa aconteceu com base na primeiras etapas de análise bibliográfica, a partir da qual se estabeleceu o esquema de pesquisa. A definição do setor (gastronomia) e da abrangência (Rio Grande do Sul) se deu por dois motivos. A proximidade geográfica e da natureza do negócio tende a atenuar diferenças culturais não inerentes ao escopo do estudo. Ao mesmo tempo,

além das demandas de mercado percebidas pela pesquisadora, trata-se do seu ramo de atuação profissional.

3.2 UNIDADES DE ESTUDO

Em um primeiro momento foram definidos os requisitos para selecionar os participantes da pesquisa. Direcionou-se a atenção a redes de empresas setor gastronômico fundadas no Rio Grande do Sul que apresentassem uma rotina regular de integração dos colaboradores. Esses aspectos, em cruzamento com o critério de acessibilidade às empresas, foram adotados na primeira triagem.

Entendeu-se que em empresas de pequeno porte muitas vezes a transmissão e manutenção da identidade no dia a dia está direta e unicamente atrelada à pessoa do líder. Por outro lado, em grupos muito grandes pode se perder a sua presença, a personalidade, importante para verificar o seu papel perante a IO. Assim, considerou-se importante a participação ativa do líder na empresa, mas não pessoal e diretamente no processo de integração.

A existência de um modo geral de integração permite a verificação do processo e dos seus resultados. De outro modo o número de variáveis seria exponencialmente ampliado a ponto de inviabilizar a análise.

Para uma visão mais completa, procurou-se colher a ótica do líder, do responsável pela definição do modo da integração, de um funcionário – preferentemente novo na empresa – e do cliente. Ainda assim, houve alguma adaptação de acordo com a realidade de cada unidade, como explicado mais adiante.

Desse modo foram selecionadas três empresas, descritas a seguir. O fato de atuarem em segmentos distintos foi considerado válido no sentido de potencialmente permitir a compreensão de diferentes modos de formação e transmissão da IO.

A “Empresa A” nasceu em Caxias do Sul em 1979 e atua como confeitaria, cafeteria e gelateria. Possui fábrica central e conta com seis unidades próprias, todas situadas na cidade e dentro de outros estabelecimentos – shoppings, hipermercados e hospital. Está na segunda geração da família, embora todos tenham começado a vida profissional atuando na empresa ainda na sua fase inicial.

A “Empresa B” começou em na década de 80 em Bento Gonçalves. Passou por diferentes enfoques e hoje se dedica a refeições coletivas; expandiu o negócio para outros Estados, atendendo 89 empresas de vários Estados. Ainda está sob a direção dos fundadores, que começam a preparar o processo de sucessão.

A “Empresa C” teve início em 2000 na cidade de Porto Alegre, e trabalha com café e gastronomia. Possui uma sede administrativa e de produção, mais oito unidades com três enfoques diferentes: com restaurante, apenas café e atendimento expresso. Os fundadores continuam à frente do negócio.

Percebeu-se algumas características não intencionalmente comuns a todas: 1) são empresas familiares; b) os líderes estavam presentes desde a fundação; e c) possuem uma sede central.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Um dos modos de conferir a validade ao constructo, conforme o autor, consiste em utilizar diversas fontes de evidências, de modo a possibilitar a triangulação de dados. Dentre as seis relacionadas por ele, quatro foram utilizadas neste estudo conforme segue. Ainda que partindo de um roteiro inicial descrito abaixo, a coleta de dados foi realizada da forma mais ampla possível, de modo a colher o máximo de informações pertinentes ao estudo.

Trazendo os conteúdos levantados na análise bibliográfica, fizeram-se observados: 1) elementos representativos da IO: missão, visão e valores, crenças, normas, atributos de distinção ou comparação, aspectos de autoatualização, histórias, rituais, símbolos materiais e linguagem; 2) quem é o líder, e seus modos de atuação na empresa; 3) os modos de integração: pré-chegada, encontro e metamorfose, sendo a ênfase dada ao encontro; 4) as percepções do cliente; e 5) as perspectivas de crescimento.

A análise documental ocorreu sobre documentos pertinentes ao programa de integração de colaboradores e materiais institucionais que refletem a identidade e o momento atual da empresa: manuais, formulários, site, materiais publicitários, depoimentos de clientes, etc.

As entrevistas foram feitas de modo espontâneo: seguiram a investigação determinada no protocolo ao mesmo tempo em que buscaram manter a fluidez de uma conversação, ainda que procurando não estabelecer uma linha tendenciosa.

Do líder, enquanto fonte e gestor da IO, procurou-se entender:

- O que o motivou a dar início à empresa?
- Como foi a etapa de concepção do negócio?
- No início, o que deveria ser transmitido ao cliente? E ao colaborador?
- Houve mudança nessa proposta ao longo do tempo, ou ela se manteve até hoje?
- Qual a sua atuação no sentido de definir ou reforçar essa proposta no dia a dia da empresa?
- Como foram os últimos anos da empresa, no sentido de expansão do negócio, e quais as perspectivas para os próximos anos?

Ao responsável pela integração, enquanto meio de formalização e passagem da IO aos colaboradores, as questões elementares foram:

- Qual a sua atuação no processo de integração de um novo colaborador?
- Como se dá esse processo?
- O que deve ser transmitido a ele, no sentido de engajá-lo nas propostas da empresa?
- Como ele entende o seu papel diante do cliente?
- E diante dos colegas?
- Qual influência prática o líder exerce na definição e reforço das propostas da empresa?

Ao colaborador novato, enquanto tendo o impacto recente com a IO, em essência perguntou-se:

- Como foi o seu processo de integração?
- O que mais lhe chamou a atenção, logo de início?
- O que sente que a empresa prioriza?
- Como se sente em relação à empresa?
- O que percebe ser fundamental transmitir ao cliente?
- Qual o seu papel diante do cliente?

A observação direta realizada nas visitas seguiu o protocolo de pesquisa, de modo a registrar o máximo de informações sobre os pontos relacionados no início da seção. Ainda assim, não houve um roteiro formal e específico, de modo a não comprometer a espontaneidade do contato. Nela, se também se fizeram observados os artefatos físicos. Assim, em cada uma verificou-se: estrutura, organização, estética, uniformes, clima, apresentação e atuação dos colaboradores, comunicação, etc.

Ainda que não se tenha viabilizado a observação participante do processo de integração em si, ao longo das visitas houve a experiência de consumo, no sentido de complementar o ponto de vista do cliente. Obtidas as autorizações, foram acordados os locais e as pessoas participantes conforme as orientações de cada empresa.

Na Empresa A foram entrevistados: a) um dos sócios, que acompanha pessoalmente o desempenho das lojas; e b) uma colaboradora com cerca de 45 dias de empresa, em treinamento para assumir o papel de coordenadora. O processo de integração foi desenvolvido por empresa terceirizada e conforme acordado com os sócios, portanto colheu-se a sua essência partir das demais entrevistas e fontes de dados. Duas unidades foram visitadas: a) uma escolhida aleatoriamente; e b) aquela onde ocorreram as entrevistas. Foram analisados o site, a página do Facebook, os depoimentos no Trip Advisor, o Manual de Integração, os documentos de controle de gestão de equipe e os materiais publicitários disponíveis em loja: folders e vídeo.

Na Empresa B as entrevistas aconteceram com a) o fundador principal; b) a gerente de RH que acompanha as unidades; c) uma gerente de unidade, que recebe os novos colaboradores; e d) uma auxiliar de cozinha contratada 30 dias antes. Foram visitadas: a) a sede da empresa; b) o refeitório mais próximo atendido por eles; e c) o maior localizado na mesma cidade. Além disso, analisou-se: o site, um vídeo institucional, o manual do colaborador e os materiais publicitários utilizados em um evento patrocinado pela empresa.

Na Empresa C as entrevistas aconteceram com: a) um dos fundadores, o mais voltado às questões de IO; b) a gerente de RH, que aplica o programa de integração; e c) uma coordenadora contratada há 45 dias. Além da sede central, as visitas aconteceram em duas unidades: a) a mais antiga, que envolve gastronomia; e b) uma voltada apenas ao café, em um quiosque de shopping. Além disso, foram analisados o site, a declaração da ideologia central, a página do Facebook, os depoimentos no Trip Advisor e um folder.

As proposições teóricas que embasaram a coleta de dados foram igualmente orientadoras da análise das evidências, segundo a técnica de adequação ao padrão. Para tanto, a partir dos elementos relacionados nessa sessão foi construído uma tabela onde as informações levantadas foram inseridas e a partir da qual foi feita a apresentação e análise dos resultados, conforme segue o exemplo:

Evidências	Fontes
Valorização do cliente	Manual de Integração
Personalização do produto	Entrevista com gerente
Estética	Uniforme da equipe

Tabela 2: modelo de registro dos dados.

A avaliação dos clientes foram colhidos do site Trip Advisor. O site apresenta os dados quanto à avaliação quantitativa de satisfação, dentre as categorias de excelente, muito bom, razoável, ruim e horrível. A análise qualitativa se deu pelo levantamento do conteúdo dos depoimentos espontâneos em relação às características representativas da IO, como exemplificado:

Característica	Av. positiva	Av. neutra	Av. negativa
Qualidade	12	4	0
Atendimento	18	3	5
Ambiente	2	0	1

Tabela 3: modelo de análise do conteúdo dos depoimentos.

Dessa forma, procurou-se verificar a existência de replicação teórica em cada um dos casos isoladamente, correlacionando os achados com os conteúdos levantados e, em seguida, a replicação literal, através da comparação entre eles.

Cabe ressaltar que o escopo do trabalho não era entrar em dados financeiros, considerando que aqui entrariam aspectos de gestão e de mercado não pertinentes à pesquisa. Portanto foram considerados demonstrativos de resultados: a) perspectiva de crescimento do número de unidades; b) fluxo e satisfação dos clientes; e c)

percepção da dinâmica do lugar através dos aspectos visuais e atuação da equipe. Tampouco foi a proposta avaliar a pessoa do líder. No entanto, através da sua atuação e dos resultados da empresa entende-se ser possível diagnosticar alguma disfuncionalidade.

Trazendo a proposição teórica, tem-se uma sequência lógica: o líder, também no papel de fonte, é o responsável primeiro pela IO. Essa, uma vez estabelecida e gerenciada de modo funcional ao escopo da empresa, deve ser capaz de unir os colaboradores – temporária ou permanentemente – conferindo um sentido pessoal ao trabalho a ser executado. Assim, prevê-se engajamento, dedicação e, portanto, resultados positivos pela efetiva aplicação da IO na sua rotina de trabalho e, em especial, no que tange o atendimento ao cliente.

Considerada a capacidade do líder, o momento crítico consiste na integração do novo colaborador, para que ele: a) permaneça se houver identificação; e b) não produza efeitos desviantes à IO, ou que esse efeito seja atenuado. A integração consiste em três etapas. Na primeira, a pré-chegada, devem ser esclarecidos os critérios da empresa; a segunda, o encontro, consiste na apresentação da IO e introdução do novato na realidade da empresa; a terceira, metamorfose, é a tentativa de alinhamento de qualquer incongruência. Os diferentes modos da integração, portanto, simultaneamente refletem e reforçam a IO.

Uma vez levantadas as características da IO propositiva, elas foram plotadas em uma tabela para verificação da congruência com a IO percebida pelos clientes e pela pesquisadora, e a mencionada nas entrevistas.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 EMPRESA A

4.1.1 Sobre identidade

Segundo consta no site e no Manual de Integração, a empresa iniciou como uma lancheria que revendia doces e salgados. Em seguida diversificou o mix de produtos e começou a produção própria, de modo a atender as demandas de mercado. Apesar o atendimento e o ambiente serem mencionados, também nas entrevistas a primazia é do produto: exalta-se a qualidade, a diversidade e o sabor.

O sócio comenta que diversas mudanças ocorreram ao longo da história da empresa com o intuito de atender melhor o cliente, com o escopo de “fazer parte da sua vida”. A harmonia entre a variedade de produtos, de qualidade, oferecidos a um preço menor do que a média da concorrência procura estabelecer uma relação de confiança que reforça e reflete a valorização da tradição da empresa.

São reflexos internos desse posicionamento a escolha pela fabricação própria de todos os produtos e a gestão mantida entre membros da família. Pôde-se observar que a estrutura das lojas coloca os produtos em evidência, de modo que os atendentes e o ambiente se tornam coadjuvantes, como facilitadores para que o cliente seja bem atendido. Da ideologia tem-se ainda: o foco no cliente, a prestatividade no atendimento e o investimento na relação com funcionários e fornecedores.

Para a colaboradora, o que mais chamou a atenção foi a fábrica. Ela diz que a partir da visita ao local ela teve a noção dos cuidados com padronização e qualidade. Ela descreve o ambiente de trabalho como um local de respeito no qual todas as dúvidas são esclarecidas. Entende que todos têm que estar de bem, e atualizados quanto aos produtos para atender com cordialidade e “não perder cliente”.

O ambiente demonstra cuidados com a estética e a higiene. Assim como os uniformes e a própria postura dos atendentes, parece alinhado mas não demasiadamente formal: é novo e descontraído. O Manual de Integração, o registro dos funcionários, o site e os próprios informativos no mural interno são simples, claros e muito organizados, denotando a busca pela funcionalidade, sem excessos. O mesmo se aplica ao site e aos *folders* recebidos.

Chama a atenção a participação em campanhas solidárias, de cuidado com animais e a apadrinhamento de crianças. Segundo o sócio, as pessoas gostam de saber que estão contribuindo.

4.1.2 Sobre liderança

O sócio comenta que ele e os seus pares mantêm um acompanhamento constante nas lojas. Além dos cuidados com o produto e o ambiente, mantêm a atenção aos colaboradores, acompanhando o feedback a eles sempre que possível. A ênfase é no engajamento para o crescimento conjunto da empresa e do funcionário, sempre com um bom relacionamento humano – aspectos reforçados no Manual de Integração.

A colaboradora comenta que o gerente é responsável pelo bem-estar da equipe, enquanto o coordenador deve fazer tudo funcionar. Entretanto, sempre que os gestores se fazem presentes é, nas suas palavras, “a inovação do dia”: tudo se resolve, as orientações são passadas e as coisas funcionam melhor.

4.1.3 Sobre integração de colaboradores

Assim como muitos outros processos, o programa de integração foi desenvolvido por uma empresa de consultoria. Ambas as entrevistas apontaram para a preocupação em esclarecer de modo enfático as propostas da empresa quando da seleção e contratação, de modo que o colaborador esteja ciente da filosofia e possa escolher ou não fazer parte do projeto.

A próxima etapa da integração consiste em uma visita à fábrica com os treinamentos elementares sobre a cultura, as normas da empresa, as expectativas em relação ao funcionário, tudo esclarecido também no Manual de Integração. Em loja, o acompanhamento nesses termos está a cargo do gerente mas conta com a participação dos gestores: há um roteiro documentado com a agenda prevista e o registro dos encontros de *feedback*.

O treinamento técnico é responsabilidade do coordenador, que pode contar com os colaboradores mais experientes. O novato começa nas funções mais simples e é deixado à vontade para aprender no seu ritmo, sendo direcionado às funções com as quais tem mais afinidade. Em todo o período de experiência procura-se uma abordagem mais de orientação do que de cobrança, sem acelerar o processo adaptativo.

Para aprofundar o conhecimento sobre a loja, e também para favorecer a compreensão dos liderados, durante o contrato de experiência os candidatos a gerente trabalham como coordenadores, e os candidatos a coordenadores atuam como atendentes. Assim, antes de assumir uma posição de maior responsabilidade, o funcionário tem um tempo de adaptação e de avaliação.

4.1.4 Sobre percepção do cliente

Durante a experiência de consumo nas duas unidades o primeiro ponto de impacto, e que chama mais a atenção, é a variedade e a atratividade dos produtos. A aparência, o sabor e a temperatura são condizentes com o proposto. A equipe é

cordial mas tem pouca interação com o cliente, de modo que não chega a se tornar um diferencial pelo atendimento. O mesmo ocorre com o ambiente: conta pontos para destacar o produto, mas como é um espaço apenas de passagem, para “pegar e pagar”, não aparece como ponto prioritário na decisão de consumo.

De fato, na análise dos 36 depoimentos registrados site Trip Advisor⁷, a grande maioria dos clientes se refere à satisfação com a qualidade dos produtos (29 - 69%) ou a variedade (11- 31%), enquanto o atendimento e questões relacionadas à tradição ou confiabilidade aparecem com 9 (25%). Ao contrário do exposto pelo sócio, o preço é mencionado como um ponto negativo em 12 (33%) dos depoimentos, ao passo em que apenas 6% o mencionam como positivo.

4.1.5 Sobre resultados

Ao longo das visitas pôde-se perceber que estrutura das lojas é nova e bem cuidada; há movimento constante de clientes e a equipe se mostra empenhada. Ainda em 2016 a empresa começará a expansão para além da cidade, abrindo a primeira unidade na região metropolitana de Porto Alegre. Dentre as avaliações no Trip Advisor, 75% dos clientes avaliaram a empresa como excelente ou muito boa, e 5% como ruim.

4.1.6 Uma síntese sobre a Empresa A

Se apresentaram como características mais fortes da empresa a tradição e a confiança estabelecidas principalmente por meio da qualidade do produto, aspectos que perpassam as mudanças da história da empresa. Além desses fatores, o preço aparece como elemento de distinção no que tange à comparação com o mercado, e o atendimento e a estrutura são expostas como diferenciais – entretanto, na ótica do cliente a supremacia é do produto. Talvez os demais aspectos seriam mais fortemente percebidos caso se apresentassem como fonte de insatisfação, como acontece com o preço. Ele é o principal ponto de dissonância; embora mencionado na entrevista, não é referido de nenhuma outra forma, do que se deduz não fazer parte dos seus atributos centrais.

Talvez por ser a segunda geração, parece que os líderes homologaram sua identidade à da empresa, e não o contrário. Trabalham ali desde cedo, e se dedicam

⁷ Dados de 22/05/2016 do site www.tripadvisor.com.br.

a acompanhar todas as etapas da operação, o que inclui o desenvolvimento do colaborador. Desse modo, participam da gestão das dinâmicas e da funcionalidade da empresa com a expertise advinda do conhecimento e experiência no negócio.

Na pré-chegada todos os critérios são esclarecidos. O processo de integração em si (encontro) se divide. Há uma etapa formal, coletiva, fixa e serial, mais o acompanhamento individual *in loco* com as mesmas características que inclui a metamorfose; paralelamente, a capacitação técnica é informal, individual, aleatória e variável. De qualquer modo, por mais que se invista no crescimento do colaborador, a ênfase é no despojamento: ele deve se adaptar aos modos da empresa. Vê-se isso como consequência da valorização da padronização, fundamental para a expansão com as mesmas especificações de qualidade.

Apesar de não terem sido os fundadores do negócio, os gestores participam ativamente na gestão da IO. Os dados levantados mostram uma percepção do cliente grandemente congruente a ela e uma perspectiva de resultados positivos, o que propõe um modo de condução da IO e do processo de integração coerentes aos objetivos da empresa.

A seguir, é apresentada a tabela comparativa entre a IO proposta e a IO percebida.

Característica	Colaboradora	Cliente	Pesquisadora
Tradição/confiança	Percebido	25% (9)	Percebido
Qualidade do produto	Percebido	69% (25)	Percebido
Variedade do mix	Percebido	31% (11)	Percebido
Ambiente	Percebido	Não mencionado	Percebido
Atendimento	Percebido	25% (9)	Percebido
Preço	Não comentado	6% (2); 33% (12) discorda	Em parte
Crescimento dos funcionários	Percebido	Não pertinente	Percebido

Tabela 4: comparação entre IO proposta e IO percebida na Empresa A

A seguir, é mostrado o quadro comparativo com a teoria, para verificação da replicação teórica. Observa-se a correlação.

Atuação da liderança	Ativa, presente em todos os setores por parte do corpo diretivo.
Correlação entre IO e a identidade do líder	Mencionada e percebida.
Características da integração à IO	É vista importância em esclarecer a IO e verificar o alinhamento do colaborador.
Alinhamento entre IO proposta e IO percebida	Satisfatória em grande parte.
Resultados	Perspectiva de crescimento, satisfação do cliente, equipe alinhada.

Tabela 5: correlação entre teoria e resultados na Empresa A

4.2 EMPRESA B

4.2.1 Sobre identidade

Conforme seu relato, o fundador iniciou sua trajetória profissional como garçom e manteve a essência do serviço ao longo das transformações da empresa. Formou uma equipe de garçons para festas, passou a um restaurante, onde a seguir começou a atender eventos; dali começou a atuar com buffet volante até iniciar no ramo de refeições coletivas que, por questões estratégicas, acabou se tornando o foco da empresa. No site consta a declaração: “nascemos para servir”.

A gerente de RH corrobora, contando de situações em que ela mesma e as diretoras se deslocam para as unidades “para fazer o que precisa ser feito, seja cortar pudim ou servir buffet”. Essa também é uma forma de elas se fazerem presentes nas empresas, sabendo o que está acontecendo lá e estreitando laços com o cliente.

A estrutura é adaptada a cada empresa atendida, de forma a suprir as suas necessidades específicas: de fato, apresenta variações consideráveis entre uma e outra. A gerente de RH, o fundador e o site mencionam que a gestão descentralizada e a personalização do serviço promovem uma maior retenção de clientes em relação à média de mercado. O posicionamento é de ser simples com qualidade, com uma proposta familiar.

A simplicidade é evidenciada na estrutura da sede, no site, nos uniformes da equipe, nos materiais básicos de comunicação. Todos parecem suprir as demandas e denotam organização, mas sem excessos. Também os cardápios propostos ao cliente em geral priorizam um sabor caseiro, com produtos tão frescos quanto possível e sem produtos químicos.

A relação entre eles tem um tanto de informalidade, talvez como reflexo dessa característica do fundador, talvez pelo fato de manterem uma equipe antiga e com baixa rotatividade entre as funções principais. A gerente de RH comenta que esse “jeito de ser” da empresa acaba se fazendo presente nos modos individuais dos funcionários antigos.

Apesar de já terem se dedicado à regulamentação pelas normas ISO, hoje a prioridade não é em seguir padronização em todas as atividades; tem-se a impressão de uma busca pela desburocratização nos pontos onde isso é desnecessário. Nas receitas, por exemplo, as cozinheiras são incentivadas a “dar o seu toque” ao preparo – o que aparentemente não é um problema, dada sua experiência. Também não existe uma declaração de missão e visão: segundo a gestora de RH, todos têm internalizada a sua função.

Nesse sentido, o entendimento comum a todas as três primeiras entrevistas é de que deve ser transmitida confiabilidade ao cliente. A auxiliar de cozinha, por sua vez, se dedica a fazer o seu trabalho bem feito. Foi mencionado entre as duas gestoras e o fundador o papel importante do colaborador antigo, embora estejam buscando alternativas tecnológicas, pois verifica-se uma tendência de redução do tempo de permanência e dedicação dos colaboradores entrantes.

4.2.2 Sobre liderança

Entendendo a importância dos relacionamentos, e que o seu contratante principal é o proprietário/presidente das empresas atendidas, hoje o fundador dedica grande parte do seu tempo à fidelização dos clientes através do contato pessoal e frequente. Com a expansão do negócio para outros Estados, as demais diretoras, bem como a gerente de RH, fazem esse papel no Rio Grande do Sul – seja diretamente com o cliente ou acompanhando as operações.

Mais do que a formação acadêmica, é a experiência prática resultante do envolvimento de toda a vida no seu *core business* e, principalmente, a qualidade das relações que estabeleceu ao longo dessa jornada que embasaram o crescimento da empresa. A nutricionista gerente de unidade explica que o contato com eles é fundamental, no sentido de esclarecer dúvidas, receber *feedbacks* e orientações constantes.

4.2.3 Sobre integração de colaboradores

Conforme o exposto sobre a padronização, em geral não há um modo formal de integração dos novatos com relação à IO. Apenas as questões legais seguem um rigor categórico: quando da contratação, o funcionário comparece na sede para receber todas as informações acerca das normativas. Todos os direitos e deveres do colaborador constituem a principal ênfase da pré-chegada, sendo rigorosamente registrados e assinados.

No local de trabalho o acompanhamento acontece por parte da gerente local e da cozinheira. Normalmente o início é nas atividades mais simples e que não requerem contato com os clientes, como na higienização. O aprendizado se dá a partir da observação e orientação dos colegas. Geralmente são elas que passam os *feedbacks* característicos da etapa de metamorfose.

Entretanto, principalmente fora do Estado, tendo em vista a maior rotatividade e mudança de perfil do trabalhador, foi iniciada a adoção de novas tecnologias que simplificam o processo e reduzem o número de funcionários necessários. Esse reposicionamento demanda maior capacitação por parte de alguns operadores e, portanto, talvez venha a causar alguma alteração no processo integrativo.

4.2.4 Sobre percepção do cliente

Não foram encontrados depoimentos sobre a empresa, provavelmente muito em função do segmento de atuação. As pesquisas aplicadas pela empresa são quantitativas com um enfoque de satisfação relacionada ao cardápio, para identificar quando é necessária alguma alteração.

Do que pode se perceber quando da visita, no momento da refeição toda a atenção da equipe é dedicada ao cliente, em um sentido de cumprir o dever. A preocupação dos colaboradores em finalizar as tarefas em tempo hábil para cumprir os horários agendados e a disponibilidade da gerente local em auxiliar os funcionários da contratante são exemplos disso. A alimentação de fato é simples e, apesar do volume de refeições servidas, consegue preservar o sabor de comida caseira.

4.2.5 Sobre resultados

Ao longo da pesquisa verificou-se que, diferentemente das demais empresas, o cliente principal é o contratante (proprietário da empresa, ou responsável pelo RH)

e não o seu funcionário, que é o consumidor regular. Desse modo, não foi possível colher seu grau de satisfação com os instrumentos previstos, embora se tenha essa declaração mencionada anteriormente de que o tempo de retenção dos clientes na empresa é maior do que a média do mercado.

De qualquer forma, tem-se a projeção para os próximos anos: a perspectiva é aumentar mais de 30 unidades, ou seja, a terça parte das atendidas hoje, até 2018. O movimento durante a refeição não pode ser usado como critério de resultado, haja vista a natureza da atividade, mas a atuação da equipe diretiva e comercial apontam a abertura de novos negócios.

4.2.6 Uma síntese sobre a Empresa B

A essência da Empresa B traz muito da história do fundador, bem como da sua identidade pessoal, que é compartilhada com o corpo diretivo. Informalidade, confiabilidade e dedicação em servir andam próximas à simplicidade, qualidade e personalidade nos produtos e relações. De fato, observam-se relações amistosas, procedimentos flexíveis e refeições caseiras.

Por ter um porte e uma distribuição geográfica maiores, bem como pelo início do processo de sucessão, a gestão do negócio está distribuída entre mais pessoas. Ainda assim, todas tidas como alinhadas à IO, presentes e atuantes no cotidiano da empresa em sentido administrativo, operacional, comercial e pessoal.

As questões legais são passadas de modo formal, individual e fixo em um único encontro. O aprendizado técnico e da IO é informal, individual, aleatório e variável. No geral, a ênfase é no despojamento no que tange às normativas e questões legais, e de investidura no sentido de atender possíveis demandas dos clientes, bem como de aprimorar receitas com a experiência.

O desafio levantado, relativo à elevada rotatividade dos funcionários novatos, entre tantos outros possíveis motivos talvez pudesse ser atenuado por uma revisão do processo integrativo. Uma vez focado essencialmente nas normativas e no trabalho operacional em detrimento da IO, deixa de ser fonte de significado e identificação do indivíduo com a empresa, o que se faz presente entre os colaboradores mais antigos que cresceram com o negócio. Por certo há de se verificar a viabilidade e pertinência segundo as estratégias da empresa. De qualquer modo, modernização dos processos

e fidelização de funcionários são assuntos que podem ser tratados individualmente ou em conjunto – ou seja, um não exclui o outro.

Por outro lado, considerando o cliente da Empresa B quem o contrata (proprietário, presidente ou responsável pelo RH), os colaboradores de ambas as empresas – contratante e contratada – seriam meios através dos quais dos quais o *business* ocorre, pois o negócio acontece de fato quase pessoalmente entre o contratante e o corpo diretivo da Empresa B. Ao que tudo indica, é esse o nível que sustenta a empresa e, ali, a IO proposta é muito presente, percebida e vivenciada. Assim, se mostra um outro desafio, relativo ao processo sucessório: desvincular a empresa da pessoa dos diretores.

Abaixo, é apresentada a tabela comparativa entre a IO proposta e a IO percebida. Observa-se que ela chega até o cliente muito mais pela atuação das lideranças do que por engajamento da equipe operacional de base.

Característica	Gerente RH	Gerente local	Colaboradora	Pesquisadora
Ênfase no servir	Percebido	Percebido	Não citado	Percebido
Personalização	Percebido	Percebido	Não citado	Percebido
Simplicidade	Percebido	Percebido	Não citado	Percebido
Qualidade do produto	Percebido	Percebido	Não citado	Percebido
Confiabilidade	Percebido	Percebido	Percebido	Percebido

Tabela 6: comparação entre IO proposta e IO percebida na Empresa B

A seguir, é mostrado o comparativo quadro comparativo com a teoria, para verificação da replicação teórica. Observa-se a correlação.

Atuação da liderança	Ativa, presente em todos os setores por parte do corpo diretivo.
Correlação entre IO e a identidade do líder	Mencionada e percebida.
Características da integração à IO	Ênfase nas normativas e aprendizado operacional.
Alinhamento entre IO proposta e IO percebida	Satisfatória no que tange à entrega do produto contratado; têm no nível operacional de base.
Resultados	Perspectiva de crescimento, entrega condizente ao contratado, rotatividade de equipe de base.

Tabela 7: correlação entre teoria e resultados na Empresa B

4.3 EMPRESA C

4.3.1 Sobre identidade

A experiência dos fundadores no setor começou anos antes da fundação, com um bar na praia e o trabalho em outro estabelecimento. Decididos a iniciar a empresa, os irmãos buscaram modelos de negócios em outros países e aprimoraram a proposta através de grupos focais, com o intuito de ajustá-la às demandas da cidade. Assim, segundo o fundador entrevistado, nasceu para ser um “ponto de encontro”.

Como ele mesmo descreve, a empresa é “mais ou menos formal”: por um lado, há uma série de padrões determinados, que inclusive vêm sendo desenvolvidos com maior ênfase nos últimos tempos como uma busca pela profissionalização. De outro, há que se buscar um atendimento cordial que acolha o cliente, prestando-lhe todo o suporte necessário: a experiência deve ser agradável, ele deve ser percebido e bem atendido.

Segundo a responsável pelo RH, existe um movimento para estimular trabalho em equipe. Por maior que seja o talento individual, a visão é de que os objetivos serão alcançados se obtida a alta *performance* do time como um todo. Salaria que, de um modo geral, têm se adaptado melhor colaboradores mais jovens e sem vícios de trabalhos anteriores.

Ao mesmo tempo, experiências passadas podem ser úteis ao agregar conhecimento para a equipe. Assim, por exemplo, o mérito para o preenchimento de alguma vaga de maior responsabilidade não recai apenas por tempo de casa. Entretanto, entre os colaboradores novos com esse perfil, só foram aceitos pela

equipe os que “pegaram junto”, referindo-se à disponibilidade para contribuir com qualquer atividade.

Da declaração de missão e valores, vem a qualidade do produto, do atendimento e do ambiente; o foco no cliente; a dedicação; o trabalho em equipe; a apresentação pessoal; a valorização do crescimento do funcionário.

4.3.2 Sobre liderança

Desde as origens da empresa ao desenvolvimento do novo modelo para franquias, os dois fundadores verificam todos os detalhes. Ambos se fazem constantemente presentes no cotidiano das unidades, seja acompanhando a operação, checando o atendimento ou prestando orientações.

Segundo a responsável pelo RH, os dois participaram ativamente do desenvolvimento do programa de integração, discutindo o conteúdo frase a frase. Na sua ótica, a identidade da empresa representa a fusão das identidades individuais de ambos.

4.3.3 Sobre integração de colaboradores

Segundo o fundador, desde a primeira entrevista de seleção, que acontece na sede central, procura-se deixar claro aquilo que a empresa preza e o que é esperado do colaborador. O entendimento é de que ele deve permanecer na empresa se gosta dela, se há identificação – de outro modo, todos estariam desperdiçando tempo. Assim, inclusive foi adotada a seguinte medida: para ter uma referência prática do negócio, toda a equipe de recrutamento participará da operação por algum tempo.

Mensalmente são feitos encontros de integração, cujo escopo é passar todas as informações pertinentes à IO. Nesse momento, são reunidos todos os colaboradores contratados ao longo do mês na sede central. Semanalmente há treinamentos técnicos de cozinha e atendimento, também nesse espaço.

As lideranças estão sendo capacitadas para cobrar no dia-a-dia o que é passado nos treinamentos e na integração. Embora inicialmente deveriam fazer o treinamento técnico dos novatos, isso acabava não acontecendo e, portanto, ele passou a ser centralizado na sede. Em loja, os colaboradores sempre passam alguns dias nas atividades mais simples para compreender todo o processo da operação.

4.3.4 Sobre percepção do cliente

Dentre os depoimentos do site Trip Advisor⁸, 55% dos clientes (125) fala positivamente dos produtos; 41% (94) gosta do ambiente; 29% aprova o atendimento e 23% (53) indica como ponto de encontro. Ainda aparecem em aprovação: 18% (40) pela localização, 9% (21) pelo público. Por outro lado, 18% (42) reclamou do atendimento, 10% (22) do preço.

Em loja, essa relativa formalidade se mostra em diversos modos: as cores são sóbrias, mas a música é alegre; o ambiente é requintado, mas o atendimento é descontraído; o cardápio conta com ingredientes elaborados, mas também com produtos *comfort*⁹.

4.3.5 Sobre resultados

Nos últimos meses foram abertas duas novas unidades. O modelo desenvolvido, de autoatendimento, está em fase de ajuste para o início das franquias, e será o adotado para a expansão do grupo. Considera-se a probabilidade de duas novas unidades nos próximos meses.

Como fase preparatória para esse movimento houve a abertura da sede geral. Ali foi preparada a central de produção de diversos itens do cardápio, o que também favoreceu a padronização dos produtos e a venda por encomenda, e a sala onde os treinamentos acontecem. Paralelamente, diversos procedimentos foram padronizados e formalizados.

Nas visitas, ambas as lojas estavam bem movimentadas, os ambientes e as equipes estavam convidativos. Dentre as avaliações do Trip Advisor, 75% são positivas – sendo 31% excelente e 44% muito bom.

4.3.6 Uma síntese sobre a Empresa C

A Empresa C se propõe a ser um ponto de encontro para os diversos momentos do cliente. Para tanto, procura manter a qualidade do produto, do ambiente e do atendimento através de um bom trabalho em equipe. Os aspectos pertinentes ao

⁸ www.tripadvisor.com.br, último acesso em 22/05/2016.

⁹ Referência à *comfort food*, comumente associada à comida que remete a sensação de prazer, muitas vezes associada a momentos ou pessoas importantes da vida do indivíduo; frequentemente, comida caseira ou da infância (GIMENES-MINASSE, 2016).

cliente foram evidenciados tanto na análise dos depoimentos do Trip Advisor quanto nas visitas. Embora a maior reclamação levantada seja relativa ao atendimento, ele é tido como fonte de satisfação por um número maior de clientes. Tanto o fundador quanto a gerente de RH entendem que esse problema deve ser atenuado com a nova estrutura, formatação e formalização de treinamentos – principalmente no que se refere ao reforço da IO.

Apesar de ter sido originada de pesquisa de mercado e grupos focais, é apontada uma forte relação entre a identidade dos fundadores e a IO. Eles conceberam a empresa, acompanham todos os seus detalhes no dia a dia, e tratam da definição dos próximos estágios.

A integração à IO é formal, coletiva, fixa e serial, com ênfase no despojamento. Já a capacitação técnica é individual, informal, aleatória, em parte serial e em parte variável; mesmo prezando pelos padrões da casa, enfatiza a investidura daqueles que podem contribuir com a sua experiência – desde que não prejudicado o funcionamento da equipe.

O ritmo de inauguração das últimas lojas, a implantação da sede central, as avaliações dos clientes e as percepções in loco apontam para o crescimento da empresa. Uma vez superados os desafios relacionados à reestruturação do RH e à definição do modelo da franquia, o próximo deve ser a implantação desse novo modo de negócio.

Abaixo, é apresentada a tabela comparativa entre a IO proposta e a IO percebida, a partir da qual observa-se o alinhamento em grande parte. Cabe salientar que 18% dos depoimentos dos clientes mencionam positivamente a localização e 9% o público, elementos que potencialmente propiciam a natureza do negócio, de ser um ponto de encontro. A maior dissonância, referente à satisfação com o atendimento, apresenta medidas resolutivas já implantadas que, no entanto, talvez ainda não tenham tido tempo de mostrar efeitos. Cabe uma verificação após um período maior.

Característica	Gerente RH	Colaboradora	Cliente	Pesquisadora
Ponto de encontro	Percebido	Percebido	23% (53)	Percebido
Qualidade do produto	Percebido	Percebido	55% (125)	Percebido
Qualidade do ambiente	Não citado	Não citado	41% (94)	Percebido
Qualidade do atendimento	Percebido	Percebido	29% (67); 18% (42) discorda	Percebido em parte
Trabalho em equipe	Percebido	Percebido	Não pertinente	Não observado
Foco no cliente	Percebido	Percebido	Percebido em parte	Percebido em parte
Apresentação pessoal	Não citado	Não citado	Não citado	Percebido
Crescimento dos funcionários	Percebido	Percebido	Não pertinente	Percebido

Tabela 8: comparação entre IO proposta e IO percebida na Empresa C

A seguir, é mostrado o comparativo quadro comparativo com a teoria, para verificação da replicação teórica. Observa-se a correlação.

Atuação da liderança	Ativa, presente em todos os setores por parte dos fundadores.
Correlação entre IO e a identidade do líder	Mencionada e percebida.
Características da integração à IO	É vista importância em esclarecer a IO e verificar o alinhamento do colaborador.
Alinhamento entre IO proposta e IO percebida	Satisfatória em grande parte; em desenvolvimento nos itens dissonantes.
Resultados	Perspectiva de crescimento, cliente satisfeito, equipe alinhada / em alinhamento.

Tabela 9: correlação entre teoria e resultados na Empresa C

4.4 COMPARATIVO ENTRE AS EMPRESAS

Além da replicação teórica, o comparativo entre cada um dos casos possibilita a verificação da replicação literal. A seguir é apresentada a tabela que resume os dados levantados nas três empresas.

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Envolvimento da liderança na IO	Presente e atuante	Presente e atuante nos níveis superiores	Presente e atuante
Correlação entre IO e a identidade do fundador	Mencionada	Mencionada	Mencionada
Alinhamento entre a IO proposta e a IO percebida	Presente todos os aspectos, exceto preço	Presente entre as lideranças, ténue na base operacional	Presente em todos os aspectos; o atendimento está em aprimoramento
Foco da integração	IO, normativas e técnica	Normativas e técnicas	IO, normativas e técnicas
Resultados	Positivos	Positivos	Positivos
Desafios	Conhecimento do mercado e da cultura dos novos locais de atuação	Fidelização de equipe, ou maior ênfase à tecnologia como solução	Implantação efetiva dos padrões; adequações ao novo modelo de negócio

Tabela 10: comparativo entre as Empresas A, B e C

Consideradas as Empresas A e C, percebe-se o envolvimento ativo das lideranças na gestão e reforço da IO conforme proposta pelos fundadores. No que tange ao processo integrativo, mantêm o mesmo escopo do programa: integrar o novato em técnica, normativas e identidade.

Na perspectiva do colaborador, a IO percebida em ambas é em grande parte congruente à IO propositiva, e o mesmo acontece na ótica do cliente. Em ambas existem perspectivas de crescimento, e os principais desafios corporativos expostos são inerentes à expansão: seja para novos mercados ou novos modelos de negócio.

A Empresa B apresenta diferenças estruturais em relação às demais: de porte, de abrangência territorial, de cliente final. A atuação das lideranças quanto à IO, bem como a natureza da integração dos funcionários de base - nível no qual se deu o foco deste estudo - faz contraponto às anteriores: a prioridade é dada à transmissão das técnicas e normativas, não da identidade. Ali a transmissão da IO proposta aos clientes, bem como os desafios de mercado, são resolvidos pela atuação pessoal dos integrantes dos níveis hierárquicos superiores - onde a IO proposta se faz presente - ao passo em que o *turnover* entre os funcionários de base permanece uma problemática em aberto.

Em comum, tem-se que em todas há uma IO presente no contato com o cliente e relacionada à identidade do líder, bem como perspectivas de resultados positivos para a empresa a curto e médio prazo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O foco principal desta pesquisa foi a identidade organizacional. A teoria propõe que uma IO clara e funcional ao escopo da empresa favorece resultados positivos por propiciar o engajamento dos colaboradores mais alinhados, o que melhora o seu desempenho e, conseqüentemente, favorece o alcance e satisfação clientes de interesse. De outro modo, pode comprometer a saúde do negócio.

Dito isso, compreendeu-se a IO como um ativo que deve ser gerenciado e não deixado ao acaso, então foi necessário compreender a responsabilidade do líder sobre ela. O primeiro aspecto evidenciado refere-se a si próprio – ele traz consigo uma potencialidade aberta, mas precisa se desenvolver para adquirir a envergadura necessária à eficiência do *business*. De qualquer forma, a IO e a própria empresa tendem a ser uma extensão da sua própria identidade.

O conhecimento do inconsciente foi tido como elementar tanto à formação pessoal do líder quanto à capacidade de definir um negócio condizente com a sua identidade, e gerenciá-lo a despeito de qualquer obstáculo explícito ou tácito – seja em âmbito econômico, de colaboradores ou de si mesmo. Tem-se no trabalho de Meneghetti (2010) um método científico que possibilita a leitura da realidade nesse nível e, portanto, permite a adoção de uma abordagem responsabilizatória ao indivíduo, ou seja, cabe ao indivíduo decidir ser sujeito ou objeto em uma situação.

Entendeu-se a força da IO como proporcional ao grau em que é internalizada pelas pessoas que constituem a empresa. Portanto, tanto para o seu reforço quanto para atenuar efeitos desviantes proporcionados pela inserção dos novatos, o momento da integração do funcionário se mostrou crucial e, assim, foi o principal objeto de estudo desta pesquisa.

Foram analisadas três redes de empresas do setor gastronômico do Rio Grande do Sul segundo a metodologia proposta por Yin (2005), segundo a abordagem holística. Assim, os achados teóricos embasaram a coleta de dados, com destaque

para Ashfort e Mael (1996), Meneghetti (2013b) e Robbins, Judge e Sobral (2010) no que se refere aos elementos representativos da IO, liderança e integração de colaboradores. Além disso, foram adotadas análise documental, entrevistas espontâneas e observação direta. Os achados foram comparados aos pressupostos teóricos para verificação da replicação teórica, e entre si para averiguar a replicação literal.

Percebeu-se que, a despeito das peculiaridades levantadas em cada uma, a IO, quando gerenciada e praticada conforme proposta pelos fundadores, se fez presente nos aspectos aprovados pelo cliente e nas equipes engajadas, sendo reflexa da própria identidade dos líderes. Dentre os maiores desafios citados pelos empresários, o único que é obstáculo (e não consequência) ao crescimento da rede consiste na rotatividade entre os novatos, exatamente na empresa que não se dedica oficialmente à transmissão da IO que propõe.

Dadas as características distintas de cada uma, não houve equidade de informações. Entretanto, considera-se isso inerente à pesquisa, haja vista a proposta de captar o modo típico de cada uma. Embora a Empresa B apresente menos similaridade de negócios e atuação com as demais, optou-se mantê-la tendo em vista que as informações colhidas geraram reflexões potencialmente úteis para aplicações futuras. Nela, caberia verificar não apenas o momento da refeição em si, mas também: a) a negociação e a relação estabelecida entre contratante e contratado, de modo a colher a ótica do cliente; e b) o processo de formação das lideranças, para compreender a forma de transmissão da IO entre eles.

Outra sugestão para estudos consiste no envolvimento de mais colaboradores, bem como na realização de entrevistas também com os clientes, para verificar a quais elementos eles atribuem a IO percebida por eles e, mais importante, a aplicação de observação participante durante o processo integrativo. Em outro nível, sugere-se focar um estudo futuro especificamente na pessoa do líder.

A questão para cada empresa é o desenvolvimento de um modo de passagem da IO compatível com ela mesma, de modo que reforce e não desvie a sua própria identidade. Em outras palavras, dificilmente um modelo pré-pronto seria conveniente a um negócio sem uma adequação à sua própria essência. Espera-se que as reflexões apresentadas possam contribuir com outros líderes e empresas, fornecendo recursos

para a gestão responsável de uma IO capaz de gerar resultados positivos a todos os envolvidos no contexto.

REFERÊNCIAS

ASHFORT, Blake E.; MAEL, Fred A. Organizational identity and strategy as a context for the individual. **Advances in Strategic Management**, v. 13, p. 19-64. [S.l.], 1996. Disponível em < https://www.researchgate.net/publication/275657324_Organizational_Identity_and_Strategy_as_a_Context_for_the_Individual>. Acesso em 02/05/2016.

ARGENTA, Roberto. **Cultura Organizacional do Business Intuition e Competência Competitiva**. Tese de Especialização Profissional em Psicologia, com abordagem em Ontopsicologia Social. Cátedra de Ontopsicologia. Faculdade de Psicologia. Universidade Estatal de São Petersburgo, 2011.

AZEVEDO, Érico de L.; BARBIERI, Josiane B. P. Por que Ontopsicologia? **Revista Saber Humano**, Recanto Maestro, n. 3, p. 8-13, 2013.

BERNABEI, Pamela. Colaboração, díade, delegação, transfert, sabotagem, incremento. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013a.

BERNABEI, Pamela. Psicologia Managerial: o conhecimento que consente a escolha otimal. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013b.

BERNABEI, Pamela. Intuição e Racionalidade. **Psicologia Empresarial**. São Paulo: FOIL, 2013c.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHIKOTA, Horácio. O líder, o miricismo cotidiano, a vantagem e a auto-sabotagem. **Business Intuition**. São Paulo: FOIL, 2007.

CHIKOTA, Horácio; POZZA, Roberta. Da intuição à autossabotagem: a pesquisa ontopsicológica nos correlatos neurofisiológicos do processo perceptivo-cognitivo do empreendedor. **Ontopsicologia: ciência interdisciplinar**. Recanto Maestro: Fundação Antônio Meneghetti, 2015.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

GIMENES-MINASSE, Maria Henriqueta Sperandio Garcia. Comfort Food: sobre conceitos e principais características. **Contextos da Alimentação: Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade**, v. 4, n. 2, mar 2016.

GIORDANI, Estela Maris. *Pedagogia Ontopsicológica: a formação integral da pessoa protagonista responsável. **Ontopsicologia**: ciência interdisciplinar.* Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2015.

KALYUGA, Vladimir. *Cultura corporativa. **Business Intuition**.* São Paulo: FOIL, 2007.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 9ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

LEONARDI, João Carlos; BARBIERI, Josiane. O papel do líder na construção de uma cultura organizacional. **Revista Saber Humano**, Recanto Maestro, ano 4, n. 5, 2014.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 51-73, 2003.

MACHADO, Hilka Vier. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **RAE – eletrônica**, disponível em www.rae.com.br/eletronica. v. 4, n.1, art. 12, jan/jul 2005. Acesso em 02/02/2016.

MENDES, Taline; OLIVEIRA, Talita Raquel. **Ser humano em foco**: a reputação da marca e a formação das equipes que a representam – um estudo de caso. Trabalho de conclusão do curso Especialização em Gestão e Gastronomia. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2015.

MENEGHETTI, Antonio. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2010.

MENEGHETTI, Antonio. **A Psicologia do Líder**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2013a.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. 1. ed. São Paulo: FOIL, 2013b.

MENEGHETTI, Antonio. **Pedagogia Ontopsicológica**. 3. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica, 2014.

PELLEGRINI, Beatriz Machri de; BOER, Noemi. O sentido do trabalho: a visão humanista e a aposentadoria. **Saber Humano**, ano 4, n. 5, 2014.

PETRY, Ana. A consultoria ontopsiológica empresarial: uma abordagem humanista às organizações. **Ontopsicologia**: ciência interdisciplinar. Recanto Maestro: Fundação Antonio Meneghetti, 2015.

SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SHAEFER, Ricardo; et al. Novos contextos demandam novos líderes: uma revisão histórica das pesquisas sobre liderança. **Business and Management Review**, disponível em <http://www.businessjournalz.org/bmr>, v.4, n.10, abr. 2015. Acesso em 22/10/2015.

OLIVEIRA, Caroline Vogel de. **Aplicação prática e econômica de uma intuição: Chocolates Carol Brandt**. Trabalho de conclusão do curso MBA Business Intuition – Identidade Empresarial na Antônio Meneghetti Faculdade, 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Keli de Araujo. A evolução do curso de gastronomia no Brasil. **Contextos da Alimentação: Revista de Comportamento, Cultura e Sociedade**, v. 2, n. 2, mar. 2016.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Responsabilidade moral e identidade empresarial. **RAC**. Edição especial, p. 31-50, 2003.

UNIVERSIDADE DA PENSILVÂNIA. Wharton School. **Ignorar sua identidade corporativa pode sabotar a mudança estratégica**. [S.l.], jun. 2003. Disponível em <<http://www.knowledgeatwharton.com.br/article/ignorar-sua-identidade-corporativa-pode-sabotar-a-mudanca-estrategica>>. Acesso em 20/04/16.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (org). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZEITHAML, Valerie A.; BITNER, Mary J.; GREMLER, Dwayne D. **Marketing de Serviços: A empresa com foco no cliente**. 6.ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.