

REPUTAÇÃO, MARCA E AS PRÁTICAS DE FORMAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SERVIÇO: ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE RESTAURANTES

Taline Souza Mendes ¹

Talita Raquel de Oliveira²

Resumo: Esse artigo discute a preparação de equipes de funcionários de serviço, levando em consideração as diretrizes da empresa voltadas para a manutenção da reputação da sua marca. Para compreender os aspectos práticos do processo de formação dos profissionais de serviço, foi escolhido um estudo de caso único conduzido no Grupo DiPaolo de restaurantes, durante a implantação de uma nova unidade. Seguindo a metodologia proposta por Yin (2005), os dados foram coletados e analisados com base nos achados teóricos, principalmente a partir de Chun (2005), Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), Lencioni (2002) e Robbins (2009), lançando mão de análise documental, entrevistas espontâneas e observação participativa. O fundador foi percebido como principal elo entre a reputação da marca e a formação dos profissionais. Foi percebida a necessidade de explicações formais sobre a cultura corporativa para favorecer a socialização dos novatos e, portanto, influenciar seu comportamento.

Palavras-chave: Formação de profissionais; Marca; Reputação; Cultura Corporativa.

REPUTATION, BRAND AND THE PRACTICES FOR FORMING SERVICE PROFESSIONALS: STUDY CASE IN A RESTAURANT CHAIN

Abstract: This paper discusses how to prepare a new service employees team according to the company's policy towards maintaining its brand's reputation. In order to understand practical aspects during service professionals' qualification process, it was chosen a single case study conducted at DiPaolo Group of restaurants, in the course of a new unit implementation. Following the methodology proposed by Yin (2005), data were collected and analyzed mainly based on theoretical findings by Chun (2005), Zeithaml, Bitner and Gremler (2014) and Robbins (2005) using document review, spontaneous interviews and participative observation. Founder has been perceived as the main connecting link between brand's reputation and employees' formation. It has been noticed the need for formal explanations of corporative culture in order to favor newcomers' socialization and, therefore, influence their behavior.

Keywords: Professional Qualification; Corporative Culture; Brand; Reputation.

¹Especialista em Gestão e Gastronomia pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Especialista em Gestão do Conhecimento pela Faculdade Antonio Meneghetti (AMF). Graduada em Marketing pela Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Atua no setor gastronômico com foco em desenvolvimento estratégico de pessoas, produtos e processos. Endereço Postal: Av. dos Estados, 111 sala C, Porto Alegre - RS cep. 90200-000. Email: taline.mendes@gmail.com

² Mestra em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Possui MBA em Gestão Empresarial pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduada em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora da Escola de Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Introdução

Gerenciar uma marca representa grandes desafios para uma organização. Seja para inserir, manter seja para expandir sua presença no mercado. A construção de um nome sólido é um ponto vital para a empresa, como mencionam Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), ao afirmar que esta consolidação serve como critério de distinção entre produtos aparentemente similares. A marca é a representação daquilo que a empresa como um todo diz que é: trata-se de uma promessa que carrega consigo uma série de pressupostos sobre o que se pode esperar dela (Lovelock; Wirtz; Hemzo, 2011) que, quando cumprida, acaba por fortalecer a reputação de ambas – marca e empresa - agregando-lhes mais valor e vantagem competitiva (SOUSA; COELHO; BAIARRADA, 2016).

Dentre diversas abordagens sobre reputação, a mais abrangente consiste em compreendê-la como o conjunto das percepções criadas pelos principais *stakeholders* acerca da empresa ao longo do tempo - em especial clientes e colaboradores. Nesse sentido, a reputação é formada a partir do alinhamento entre três instâncias: a) o que a empresa *diz* que é; b) o que a empresa *pensa* que é; e c) como outros percebem a empresa. Assim, o desafio consiste em reduzir possíveis lacunas entre essas esferas (CHUN, 2005). Para Chun (2005), a identidade desejada – o que a empresa diz de si - consiste da identidade corporativa; para Argenti e Druckenmiller (2003), consiste na marca corporativa. Ambas, marca e identidade corporativa serão consideradas constituintes das diretivas da empresa.

Em empresas que prestam serviços, incluindo os restaurantes, a interação entre o colaborador e o cliente é ponto crucial à reputação. Nesse momento, o funcionário responde em primeira pessoa pelo nome da empresa e acaba por representar a própria marca diante do mercado (ARGENTI; DRUCKENMILLER, 2003; KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010). Não por acaso, o preparo adequado dos profissionais é considerado por vários autores ponto crítico à *performance* das empresas, aproximando as estratégias de marketing e de gestão de pessoas (SILVA, 2013; KOTLER, 2012; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Desse quadro geral, nasce o objetivo principal deste trabalho: discutir a preparação de equipes de funcionários de serviço, levando em consideração as diretivas da empresa voltadas para a manutenção da reputação da sua marca. Para atingir o objetivo, foi realizado um estudo de caso único, de caráter descritivo, no grupo de restaurantes Casa DiPaolo, originário da Serra Gaúcha. Acompanhou-se o primeiro ano de operação do nono restaurante da rede – o primeiro inaugurado fora da região serrana, em Porto Alegre.

Nessas circunstâncias, a nova unidade trouxe consigo uma identidade desejada e predeterminada pelas definições corporativas antecedentes, inclusive os aspectos relacionados à marca. Entretanto, para a construção da reputação dessa unidade específica, houve o desafio de implantar essa visão nas suas práticas diárias, de modo a gerar percepções compatíveis a ela, principalmente entre clientes e funcionários. O contexto da reputação é amplo e complexo e, sem diminuir a relevância de outras tantas análises possíveis, optou-se por estudar especificamente a preparação dos profissionais para o atendimento ao cliente.

Não foram encontrados nas bases consultadas trabalhos científicos que fazem a triangulação entre marca, reputação e formação de profissionais³. Portanto, a primeira contribuição deste artigo consiste na compreensão teórica acerca do papel do colaborador na formação da reputação da marca em empresas de serviço, bem como dos elementos necessários ao preparo adequado desse profissional. Tampouco foram localizados estudos que abordem a prática de implantação ou transmissão desses aspectos levantados na teoria dentro do contexto da abertura de novas unidades da mesma empresa. Assim, o estudo de caso se faz relevante ao buscar compreender a formação dos profissionais de atendimento ao cliente através de categorias estabelecidas *a priori* (retiradas das teorias sobre o tema), verificando possíveis contribuições dos resultados empíricos aos modelos estudados. Neste sentido, a experiência do Grupo DiPaolo pode também auxiliar outras organizações com a mesma problemática.

Este artigo está organizado da seguinte maneira: o próximo item apresenta a base teórica. Então, explica-se a metodologia utilizada; são apresentados os resultados, discutidos em função da teoria; e fecha-se o artigo com as considerações finais, limitações e sugestão para futuras pesquisas.

2. Fundamentação teórica

Sobre os estudos acerca da reputação, a Escola Relacional apresenta uma interpretação ampla, entendendo-a a partir do modo como a empresa é vista pelos principais *stakeholders* – aqueles direta ou indiretamente interessados nela, com destaque para clientes e funcionários. Nesse contexto, o modo como ela é percebida externamente forma a sua imagem, ao passo que a sua identidade é constituída pelo conjunto de percepções internas, de gestores e

³ Última busca realizada em 28/09/2016 nos sites www.spell.org.br e www.scielo.br cruzando as palavras-chave marca, marketing; reputação; cultura organizacional; identidade organizacional; identidade corporativa; gestão de pessoas, recursos humanos, capacitação, formação e treinamento.

funcionários. A reputação se torna favorável quando imagem e identidade coincidem - logo, gerenciar a reputação consiste em aplicar empenho para gerenciar o que acontece dentro da empresa, de forma a estabelecer relações adequadas com os principais *stakeholders* e influenciar positivamente como é percebida pelo público externo. (ARGENTI, DRUCKENMILLER, 2003; CHUN, 2005).

Para a construção da reputação favorável, portanto, é necessário que a direção dada pela empresa se faça presente entre os funcionários e seja percebida pelos clientes. Esse direcionamento, tratado aqui como a identidade desejada, é dado pela identidade corporativa e pela marca, com suas promessas tácitas e explícitas (CHUN, 2005; ARGENTI, DRUCKENMILLER, 2003; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014, FASCIONI, 2005).

A identidade corporativa pode ser entendida como o DNA da empresa, formalizado de modo a refletir as estratégias gerenciais; é criada intencionalmente para influenciar a percepção dos *stakeholders* e engloba as características intangíveis que a tornam única e distinta (FASCIONI, 2003). Pode ser entendida a partir da união entre a filosofia – missão, visão e valores - e a cultura corporativa – regras, valores e referências de conduta, sejam explícitas ou tácitas (CAPRIOTTI, 2005). Shein (2004) define a filosofia formal da empresa através dos princípios e ideologias que norteiam suas ações em relação aos *stakeholders*.

Para Robbins (2009), os valores são as convicções que embasam a avaliação sobre determinadas condutas, no sentido de escolher quais são as preferíveis. Lencioni (2002) classifica os valores em essenciais, de aspiração, de permissão para jogar e acidentais. Os acidentais resultam dos interesses e das características de alguns empregados sem terem sido cultivados pelos gestores; valores de permissão para jogar são os padrões de conduta ou requisitos comportamentais mínimos necessários para qualquer funcionário; valores de aspiração são aqueles ainda não presentes no dia a dia, mas cujo desenvolvimento faz parte da estratégia da empresa – por exemplo: inovação pode ser um valor de aspiração para uma empresa tradicionalmente conservadora. Os valores essenciais – aqueles que estão profundamente presentes na empresa e que norteiam suas ações – constituem uma espécie de alicerce: princípios que fundamentam decisões e guiam os profissionais para que atuem de acordo com suas estratégias (COLLINS; PORRAS, 1995; LENCIONI, 2002).

Enquanto a identidade corporativa é o que a empresa *quer ser*, a marca representa o que ela, como um todo, *diz ser*. Para além de um símbolo gráfico, a marca representa um compromisso com o cliente quanto ao desempenho do que será entregue a ele, seja em termos de produto, serviço, seja em relação à experiência; influencia suas expectativas e, a partir

delas, o modo como a empresa é percebida externamente. No setor de serviços, a principal marca é a empresa em si (FASCIONI, 2003; KOTLER, 2003; ARGENTI, DRUCKENMILLER, 2003; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014). A reputação é formada ao longo do tempo e a partir de repetidas experiências: a reputação representa o modo como a marca é percebida a longo prazo (FASCIONI, 2003; ALMEIDA, 2014).

Dentro do que lhe é pertinente, cabe à empresa compreender as expectativas do cliente; projetar um encontro de serviço adequado para atendê-lo; preparar a equipe para executar o planejado em termos de treinamento e recursos; e comunicar ao cliente o que é executado - ou seja, fazer promessas que possam ser cumpridas. Existem as promessas explícitas, resultantes de tudo o que é dito através das diferentes mídias e pelos funcionários de atendimento, e a promessa implícita resultante do preço e dos elementos que mensuram o serviço: aspectos visuais do ambiente, equipamentos, colaboradores e materiais de comunicação. Via de regra, quanto maiores os preços e maior o apelo estético dos aspectos visuais, maiores as expectativas geradas quanto ao desempenho do serviço (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Cumprir as promessas feitas é condição básica para a construção de uma imagem organizacional positiva (KOTLER, 2003). Ainda que o projeto tenha sido bem concebido pela empresa, não apenas o desempenho técnico, mas também o comportamento do funcionário fazem parte do processo de serviço (Zeithaml; Bitner; Gremler, 2014) e podem prejudicar a percepção do cliente ou mesmo fidelizá-lo através de um bom relacionamento (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Nesse sentido, o colaborador ganha notoriedade, pois impacta diretamente a reputação da empresa ao fazer a interface empresa/cliente, ou seja, entre identidade e imagem (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010; ARGENTI, DRUCKENMILLER, 2003).

Desta forma, as práticas de treinamento objetivam o preparo do colaborador para a função atual, com foco no saber fazer. Qualquer tipo de orientação ou discussão de procedimento pode caracterizar um treinamento, seja para formação profissional, especialização, seja para reciclagem (CAMOLESI; GRAZIANO, 2015; FROEHLICH; SCHERER, 2013; MARRAS, 2009). Os treinamentos podem ser formais ou informais, acontecer dentro ou fora do trabalho e desenvolver habilidades de linguagem, técnicas, interpessoais ou para a resolução de problemas (ROBBINS, 2009). A figura do professor ou instrutor, quando presente, exerce papel crucial ao sucesso da atividade, pois muito depende da sua atuação a construção de um ambiente propício ao aprendizado (MARRAS, 2009). De

qualquer modo, para que surta efeito, é preciso que esteja alinhado à cultura organizacional (Paul; Claro; Paul, 2014): aspectos relacionados a valores morais, éticos e comprometimento com os deveres da função são transmitidos mais pela cultura e pelo exemplo do que por treinamentos (TORRES, 2008; ROBBINS, 2009).

Embora seja considerada a existência de subculturas dentro de uma mesma cultura (Torres, 2008), compreende-se que valores essenciais profundamente internalizados nos membros da empresa formam uma cultura forte, capaz de exercer influência marcante no comportamento do colaborador (Robbins, 2009) e impactar a coesão e o comprometimento do grupo - especialmente quando valoriza o funcionário (DIAS, 2003; MILIONI; DIEHL, 2016). Dado que os desafios à padronização de serviços estão em grande parte relacionados a questões comportamentais, a cultura se mostra como um recurso relevante ao desempenho da empresa diante do consumidor (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011). Além disso, pode representar a diferença entre o *saber fazer* e o *querer fazer* do funcionário (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Essa cultura organizacional forte, consensual e alinhada às estratégias corporativas tem origem nos níveis gerenciais. Entretanto, pode ser modificada por membros do grupo desalinhados à conduta local, especialmente os novatos que podem interferir no *status quo* por ainda não estarem bem ambientados; da mesma forma, ela pode ser afetada pela conduta dos integrantes dos níveis hierárquicos superiores, através dos seus dizeres e ações. Portanto, a cultura pode ser salvaguardada a partir de critérios adequados de seleção dos funcionários, das práticas para integrá-los aos padrões e valores da empresa, estratégias de treinamento, rituais de confraternização, etc., bem como pelos exemplos resultantes das atitudes dos dirigentes (TORRES, 2008; ROBBINS, 2009).

Robbins (2009) compreende que o processo de integração dos novos, chamada por ele de socialização, consiste em três etapas: a pré-chegada, anterior à contratação, quando as normas e valores da empresa são comunicados; o encontro, que consiste no momento de chegada, quando as expectativas geradas na etapa anterior são confrontadas com a realidade; e a metamorfose, quando acontecem os possíveis ajustes de compreensão, resultando em mudança de comportamento para adequação à cultura. O autor posiciona que a cultura é transmitida a partir dos elementos que a representam: relatos de eventos da história da empresa, que podem demonstrar o sentido das práticas adotadas no trabalho; rituais que reforcem os princípios da empresa; símbolos materiais que a representam e linguagem, com as siglas e jargões locais que podem representar unificação e aceitação dos valores.

A cultura é formada pelos valores compartilhados entre os membros do grupo, com seus ritos, mitos e tabus (Torres, 2008; Marras, 2009); contudo, esforços para impor uma cultura podem gerar o efeito oposto ao desejado, se confrontarem a percepção da identidade dos membros do grupo (Rodrigues, 1997): antes de mudar o modo de agir, é preciso mudar o modo de pensar (PAUL; CLARO; PAUL, 2014). Não por acaso, consta que cultura e identidade organizacionais são interdependentes - enquanto a primeira representa “o modo como as coisas são feitas aqui”; a segunda é o reflexo de “como pensamos que somos”; sendo, portanto, a cultura vista como um *input* da identidade organizacional. Fruto de uma construção social, a identidade organizacional reflete o modo como os membros da empresa como um todo se veem como grupo e resulta das percepções que têm sobre ela e sobre si mesmos enquanto partícipes do seu contexto (Machado, 2003) – portanto, existirá de qualquer modo, a despeito de qualquer definição gerencial (CHUN, 2005).

A identidade organizacional é como a imagem aplicada à conjuntura interna – igualmente influenciável pelas interações entre os *stakeholders*, superficial e mutável de acordo com as circunstâncias (CARDOSO, 2016; CHUN, 2005; FASCIONI, 2009). Para que esteja em alinhamento com a identidade desejada, é necessário que os colaboradores se identifiquem com as propostas da empresa; portanto, a identidade corporativa precisa ser comunicada de forma adequada para que possa ser compreendida, internalizada e praticada pelos funcionários nas rotinas de trabalho (ASHFORT; MAEL, 1996; ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Em suma, percebe-se que a empresa constrói uma reputação favorável a partir do alinhamento entre as definições do negócio; o modo como ela é percebida pelo público interno, como essas definições são praticadas e a imagem gerada pelo público externo. No contexto do encontro de serviço, o papel do funcionário é crucial na imagem gerada pelo cliente: contam o desempenho técnico e o comportamento. Além dos treinamentos, a cultura da empresa – que, em última instância, deve ser funcional à identidade desejada - aparece como elemento-chave na formação do colaborador. Embora alguns autores posicionem que a cultura organizacional seja pouco suscetível a mudanças (Robbins, 2009; Chun, 2005), também consta que ela está em constante construção, à medida que é transmitida e internalizada (SHEIN, 2011; TORRES, 2008; DIAS, 2003). Portanto, ao mesmo tempo em que a cultura organizacional é ferramenta importante para o preparo dos colaboradores, a formação da equipe é instrumento para influenciar a cultura. Esse raciocínio foi adotado para o desenvolvimento do estudo de caso, cuja metodologia será explicada na próxima sessão.

3. Metodologia

A pesquisa foi realizada a partir de um estudo de caso único, descritivo e com abordagem qualitativa. Tal escolha se deu pela elevada pertinência das condições contextuais sobre o processo de formação da equipe de profissionais. Os achados teóricos apresentados na revisão bibliográfica forneceram as categorias tanto para coleta quanto para análise de dados, seguindo a técnica de adequação ao padrão para verificar a existência de replicação teórica (YIN, 2005).

Foram acompanhados no restaurante DiPaolo de Porto Alegre os processos de atendimento ao cliente durante o funcionamento regular da empresa, com o intuito de ter uma compreensão global do contexto de análise, o processo de seleção da equipe inicial, a integração e o treinamento dos 30 novos funcionários durante o primeiro ano de operação, de 22 de janeiro de 2014 a 22 de janeiro de 2015. A realização desta pesquisa, bem como a publicação dos resultados citando o nome da empresa, foram autorizadas pelo fundador e proprietário da marca.

A primeira autora fez parte da equipe que implantou a unidade, fazendo, portanto, parte do contexto da pesquisa. Desta forma, compreende-se que foi adotada a observação participante natural que, segundo Lakatos (2009), trata-se de uma observação direta intensiva que consiste na inserção e na participação real do sujeito que pesquisa no contexto estudado, uma vez que o pesquisador participa de suas atividades rotineiras. A pesquisadora em questão realizou anotações de campo em todos os momentos em que percebia ações importantes voltadas para a formação da equipe segundo as diretivas da empresa. O processo de análise dos dados exigiu, portanto, um exercício de afastamento do contexto, buscando a perspectiva de pesquisadora para além do olhar de componente do grupo. As possíveis influências ou distorções sobre os dados levantados, exercidas pela participação, foram minimizadas pela colaboração de uma segunda pesquisadora não participante nos processos descritos na pesquisa.

Houve um ciclo de entrevistas ocorrido entre outubro e novembro de 2014. Consideraram-se entrevistas espontâneas, assim denominadas porque, apesar de terem partindo de questionamentos referentes aos objetivos específicos dessa pesquisa, buscaram manter a fluidez de uma conversação, ainda que procurando não estabelecer uma linha

tendenciosa (YIN, 2005). Foram entrevistados o presidente-fundador do Grupo DiPaolo⁴, o gerente do restaurante, dois líderes de equipe e um profissional de cada uma de três empresas que prestam serviços terceirizados para o Grupo DiPaolo: recrutamento e seleção, gestão da marca e assessoria de imprensa. Portanto, foram realizadas sete entrevistas que foram gravadas e transcritas; o conteúdo foi dividido entre as categorias criadas *a priori*, que emergiram do levantamento bibliográfico.

A análise documental seguiu as seguintes fontes: a) atas de reunião mensal dos gestores da unidade estudada, que incluem discussões sobre o desempenho da equipe; b) os manuais internos de conduta e operações; c) três apresentações institucionais: entrevista concedida pelo fundador para o programa Mãos e Mentes da TVCOM em 19 de novembro de 2013; apresentação do histórico DiPaolo na comemoração de 20 anos do Grupo, acontecida em 16 de novembro de 2014 no Clube Ipiranga de Bento Gonçalves; apresentação do *case* DiPaolo para a turma de MBA – *Business Intuition* da Faculdade Antonio Meneghetti, ocorrida no dia 29 de novembro de 2014 no restaurante DiPaolo Lourdes, em Caxias do Sul; d) o comercial veiculado nos meios televisivos no período da inauguração; e) o vídeo comemorativo dos 20 anos do Grupo DiPaolo; f) o *site*⁵ da empresa; g) materiais gráficos presentes no restaurante: cardápio e *flyer* e i) o *site* *TripAdvisor*⁶.

Quanto às categorias, seguindo a proposição teórica, as diretivas da empresa quanto à manutenção da sua reputação foram identificadas a partir dos elementos representativos da identidade desejada: a identidade corporativa e as promessas da marca explícitas e tácitas (Chun, 2005; Argenti; Druckenmiller, 2003; Zeithamil; Bitner; Gremler, 2014), contando com a compreensão dos valores a partir de LENCIONI (2002). O processo de formação da equipe foi mapeado, no sentido de verificar os modos de transmissão para a equipe dessas definições corporativas, em termos técnicos e comportamentais. Conforme exposto na revisão bibliográfica, o preparo dos colaboradores foi observado a partir dos treinamentos de procedimento e dos aspectos relacionados à transmissão ou manutenção da cultura organizacional (Torres, 2008; Froehlich; Scherer, 2013) segundo o modelo proposto por ROBBINS (2009).

⁴ O proprietário será referido a partir de agora, neste texto, como empresário ou fundador. O Grupo DiPaolo será aqui tratado simplesmente como Grupo.

⁵ Disponível em www.casadipaolo.com.br. Último acesso em: 30 de setembro de 2016.

⁶ Disponível em: www.tripadvisor.com.br. Último acesso em: 30 de setembro de 2016.

3.1 Contexto de pesquisa

A rede de restaurantes, foco deste estudo de caso, iniciou as atividades em 1994 com o nome de Giuseppe, entre as cidades de Garibaldi e Bento Gonçalves. Conta com dez unidades: nove no Rio Grande do Sul, sendo sete na região serrana, e uma em Santa Catarina. Trabalha com a culinária típica dos imigrantes italianos da Serra Gaúcha, com foco no galeto e em seus acompanhamentos característicos, sobretudo massas, polenta e sopa de capeletti.

O negócio principal é o rodízio de galeto, embora duas das unidades incluam carnes grelhadas no cardápio; nesse sistema, os alimentos são servidos na mesa e à vontade. Caxias tem duas unidades no formato Expresso, que serve refeições mais rápidas a um preço menor, e deu origem à marca Belgaleto - a versão da marca para franquia. Sob a chancela DiPaolo, o Grupo adota o modelo de lojas próprias para o crescimento - todas comandadas por gerentes formados nos próprios restaurantes, em um processo médio de nove anos de duração. Até o período da pesquisa, a empresa não possuía um núcleo corporativo. As unidades são administradas de modo independente umas das outras pelos seus sócios-gerentes. O fundador circula entre elas fazendo avaliações de padrão operacional e prestando orientações quanto ao modo de gestão – portanto, cabe a ele a função de dar unidade ao Grupo enquanto portador de uma mesma marca. Os sócios-gerentes participam da gestão fornecendo suporte ao fundador e operacionalizando as suas diretivas.

O estudo foi realizado no DiPaolo Porto Alegre, que serve o rodízio de galeto. A unidade conta com mais de 40 funcionários e serviu acima de 50 mil refeições em 2014. A escolha se deu pelas seguintes razões: foi a última a ser inaugurada, apresentou resultados positivos antes do previsto pela gerência e contou com o conhecimento cumulativo dos demais restaurantes. Apesar de ser a primeira unidade na cidade, clientes conheciam a marca das demais cidades, localizadas em polos turísticos do estado. Quando da implantação, a nova unidade herdou das anteriores dois dos elementos constituintes da reputação: a imagem que os clientes trazem consigo acerca da marca e da empresa e a identidade desejada, formada pelas diretivas da empresa no que tange à identidade corporativa e às promessas da marca, cabendo à empresa o desafio de alinhar o terceiro elemento, constituído pelas percepções e práticas internas.

4. Apresentação e análise de resultados

As apresentações institucionais relacionam a formação da marca à história pessoal do fundador. Descendente de imigrantes italianos, aprendeu a trabalhar como garçom no exército e abriu a empresa a partir do seu conhecimento prático. O responsável pela gestão da marca explica: “O Paulo representa a essência do DiPaolo, ele tem uma figura muito forte e implantou um estilo que é muito próprio dele. Quando se pensa na identidade do DiPaolo, se pensa na própria identidade do Paulo.” Corroborando a afirmação de que a origem da cultura organizacional está nos fundadores (Robbins, 2009), todas as entrevistas expuseram a empresa como uma extensão da personalidade do sócio fundador; nesse sentido, as seguintes características foram citadas: espontaneidade, simplicidade e dedicação.

O primeiro aspecto observado das diretivas relacionadas à reputação consistiu nas promessas da marca. Elas foram analisadas conforme Zeithaml, Bitner e Gremler (2014), segundo as categorias alimento, atendimento e ambiente e levantadas através: a) das promessas explícitas, feitas a partir das mídias e dos profissionais; b) das promessas implícitas, pressupostas pelo preço e pelos elementos visuais da empresa. Nessa linha, foram estudadas as mídias, as entrevistas com os responsáveis pela marca e pela assessoria de imprensa, o padrão operacional de atendimento, constante no manual técnico, e as notas de campo sobre aspectos visuais. Constam especificações quanto à qualidade e à quantidade de alimento, à atenção ao cliente e ao apelo estético. Assim, a empresa discursa que fornece produtos simples típicos da culinária da Serra Gaúcha, com padrão e qualidade elevados, servidos com fartura de modo atencioso e discreto. As promessas implícitas formadas pelo preço e pelos elementos visuais também pressupõem qualidade superior, simplicidade, requinte e apelo estético: conforme registros nas atas e entrevista com o responsável pela gestão da marca, o preço praticado foi o maior da cidade no período estudado, e os elementos visuais propõem elegância proporcional ao preço cobrado, associada à simplicidade característica da temática típica italiana.

Entretanto, o segundo aspecto, referente à identidade corporativa, não existia de modo totalmente formalizado, posto que foi necessário um trabalho de explicitar seus elementos constituintes. Assim, dado que a empresa não possui declaração escrita de missão, visão e valores, a filosofia foi compreendida segundo Schein (2004) a partir das políticas nortadoras das relações com os *stakeholders*, a partir das orientações do fundador; uma vez relacionadas, foram validadas por ele. Verificou-se que a proposição geral em nível societário consiste em alcançar crescimento contínuo da empresa através de melhorias constantes, sem

perder a centralidade do negócio na culinária típica italiana. No que tange ao cliente, o fundador relata que a experiência de serviço é concebida para que o cliente “saia mais feliz do que quando entrou”. Quanto aos colaboradores, ele defende o uso da meritocracia e expõe o seu posicionamento na seguinte frase: “gostaria que o grande legado do Grupo fosse o crescimento das pessoas; conduzi-las ao seu melhor, como um projeto social e humanista”.

Ainda dentro da identidade corporativa, a cultura corporativa foi levantada conforme Capriotti (2005) a partir das normas, valores e referências de conduta. As entrevistas com o gerente e os colaboradores apontam o sócio fundador como fonte e referência dos valores praticados nas rotinas. Essa realidade é explicitada pelo gerente:

“É normal acontecerem situações que não sabemos como resolver. Se tem alguém para perguntar, alguém que entenda da situação, perguntamos. Mas quando realmente não sabemos que decisão tomar, sempre procuramos pensar como o Paulo. O que o Paulo faria?”

A partir da constatação da influência do fundador exercida sobre a empresa e posicionando a análise no campo da identidade desejada, componente da reputação (Chun, 2005), a compreensão sobre os valores corporativos também partiu dos dizeres do empresário, que foram complementados pelas demais entrevistas e materiais institucionais *a posteriori*. A valorização das origens do fundador é representada pelo *slogan* “alegria à vontade”, que engloba os aspectos de espontaneidade e simplicidade – na compreensão de que são características das colônias italianas da região. Foram levantados ainda o comprometimento com o cliente, a valorização do bem-estar das pessoas, do saber fazer e da disciplina. Exemplificam tais valores algumas palavras do fundador: “servir ao outro para que as pessoas saiam daqui mais felizes do que quando entraram”; “ninguém precisa se sair mal para que eu me saía bem”; “não podemos fazer menos do que sabemos”.

Seguindo a classificação de valores de Lencioni (2002), esses foram considerados essenciais, por demonstrarem aplicabilidade nos diferentes modelos de negócio do Grupo DiPaolo, por indicarem traços de continuidade ao longo da sua história e por aparecerem em todas as entrevistas e no cotidiano da empresa. Ressalva para a disciplina, categorizada inicialmente como valor aspiracional, por ser levantada pelo fundador como estratégica, mas não observada como internalizada às rotinas diárias: houve esforço contínuo dos coordenadores junto à equipe para manter a regularidade e o padrão na execução das atividades durante os primeiros meses, sendo pauta constante nas reuniões. Ainda seguindo o autor, a informalidade apareceu como valor acidental - não intencionada pelo empresário, mas percebida com frequência, exemplificado pelo pouco uso dos manuais escritos e pelo modo

informal de tratamento entre membros do grupo. Aqui foram utilizados os dados das notas de campo, das entrevistas e das apresentações institucionais.

Já os valores de permissão para jogar (Lencioni, 2002) são dados pelas normas explícitas de comportamento (Capriotti, 2005), as quais foram analisadas a partir do cruzamento entre o conteúdo do manual de conduta da empresa, os critérios de seleção expostos nas entrevistas e as causas de desligamento registradas nas atas. Analisando todos os itens relacionados, constataram-se quatro categorias: a qualidade do trabalho executado, o cumprimento do regulamento interno e o cultivo de relacionamentos saudáveis. Esses elementos, mais o gostar do que faz, são tidos pelo fundador e a responsável pela seleção como a base do entendimento local sobre a meritocracia.

Observou-se que as quatro frases do fundador mencionadas na descrição dos valores viraram lemas da empresa, sendo citados rotineiramente pelos líderes e colaboradores, e abrangem os aspectos fundamentais das diretivas corporativas relacionadas à reputação – no âmbito tanto da identidade corporativa quanto das promessas da marca, como segue na tabela 1. Também abarcam os pontos essenciais a serem praticados pelo colaborador, conforme levantado a partir do manual operacional e das orientações do empresário quanto à atuação da equipe e, portanto, devem constar no seu processo de formação (Froehlich; Scherer, 2013; Torres, 2008) para que se sustente a reputação da marca.

Tabela 1 - Lemas da empresa, diretivas corporativas e papel do colaborador pertinente à reputação da marca

Lema 1: “Alegria à vontade.” - Diretivas: temática italiana, simplicidade, espontaneidade, fartura. - Papel: atender ao cliente de modo prestativo, ágil, alegre, informal e não invasivo.
Lema 2: “Servir o outro para que as pessoas saiam daqui mais felizes do que quando entraram.” - Diretivas: atenção ao cliente, bem-estar das pessoas, relacionamentos saudáveis, gostar do que faz. - Papel: manter responsividade no atendimento, auxiliar o colega se possível e necessário, manter respeito pelos demais, estar na empresa por opção.
Lema 3: “Ninguém precisa se sair mal para que eu me saía bem.” - Diretivas: crescimento pelo mérito, saber fazer. - Papel: desenvolver segurança no que faz, ensinar o colega.
Lema 4: “Não podemos fazer menos do que sabemos.” - Diretivas: padrão e qualidade elevados, apelo estético, dedicação, disciplina, melhoria contínua. - Papel: seguir os padrões, manter atenção aos detalhes, consertar falhas imediatamente, verificar o que pode ser melhorado.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

O preparo adequado da equipe para executar tais diretivas referentes à reputação engloba treinamentos e aspectos da cultura organizacional (CAMOLESI; GRAZIANO, 2015;

TORRES, 2008). Os treinamentos foram, de um modo geral, feitos no local de trabalho, de modo informal, e com foco nas habilidades técnicas (Robbins, 2009), contando com o uso esporádico do manual operacional que contém a padronização dos processos. Froehlich e Scherer (2013) expõem que os treinamentos podem tomar diversas formas; aqui houve o uso preponderante de orientações do tipo “cola nele e vê como ele faz” – frase frequentemente escutada no contexto dos treinamentos. Via de regra, em um primeiro momento, o iniciante observava o veterano, acompanhando-o nas suas tarefas; em seguida, começava a realizar algumas atividades sob a supervisão do mais antigo, até conseguir executá-las sozinho. A partir de então, as intervenções do veterano tornavam-se pontuais, de acordo com a avaliação de desempenho feita na prática.

As avaliações e os *feedbacks* aconteceram geralmente de modo informal e individual, através do acompanhamento durante a execução das suas tarefas, abordando questões técnicas e comportamentais atreladas ao comprometimento com a qualidade e a atenção ao cliente e atrelando o mérito prioritariamente à conformidade na execução do trabalho. As demais questões comportamentais estiveram diretamente atreladas à intervenção pessoal do fundador. Sua atuação junto à equipe se deu através de orientações pessoais, do relato das suas histórias pessoais e pelo exemplo das suas atitudes.

Seguindo Robbins (2009), foram levantadas as manifestações da cultura na rotina da empresa - histórias, rituais, símbolos e expressões de linguagem - através das quais ela é transmitida aos novos integrantes do grupo. O travar contato com os aspectos representativos da cultura fez parte do processo de formação do colaborador, especialmente no que tange às questões de conduta e valores (TORRES, 2008). De um modo geral, houve o uso intencional desses elementos apenas quando atrelados às normas de conduta – por exemplo: o não uso de apelidos pejorativos compõe o valor de permissão para jogar, mas também faz parte da valorização essencial do bem-estar das pessoas (LENCIONI, 2002). A tabela 2 relaciona os modos de treinamento e transmissão da cultura que compuseram o processo de formação dos colaboradores segundo as diretrizes da empresa para a manutenção da reputação.

Tabela 2: Transmissão das diretivas corporativas inerentes à reputação da marca: treinamento e cultura

<p>1. Alegria à vontade:</p> <ul style="list-style-type: none">- Atrelada à intervenção pessoal do fundador através de orientações pessoais, relatos e exemplo.- Característica das colônias italianas da serra gaúcha; é lembrada pelo uso do próprio idioma, do sotaque, gírias típicas e anedotas que caricaturam comportamentos característicos da região. Também é reforçada pela decoração, com bandeiras italianas e fotos dos imigrantes da família, a abundância no servir o cliente, o pão de aniversário⁷, a revista O Italianinho⁸ e o churrasco de domingo para a equipe.
<p>2. Servir o outro para que as pessoas saiam daqui mais felizes do que quando entraram:</p> <ul style="list-style-type: none">- Atrelada à intervenção pessoal do fundador em termos de valorização do ser humano e do seu bem-estar através de orientações pessoais, relatos e exemplo.- Atrelada aos membros do grupo com maior experiência – em especial coordenadores - em termos de comprometimento com o foco no cliente através de orientações pessoais.- Atrelada aos colegas mais experientes em termos técnicos de atenção ao cliente através de treinamento informal.- Depoimentos dos clientes são fixados no mural; há uma confraternização depois das operações bem-sucedidas, as refeições da equipe são tidas como parte do preparo para atender bem o cliente; são disponibilizadas sessões de massagem semanais aos colaboradores.
<p>3. Ninguém precisa se sair mal para que eu me saia bem:</p> <ul style="list-style-type: none">- Atrelada à intervenção pessoal do fundador com relação ao incentivo ao crescimento baseado na compreensão geral da meritocracia através de orientações pessoais, relatos e exemplo.- Atrelada aos líderes com relação ao incentivo ao crescimento baseado em um aspecto da meritocracia (o trabalho bem feito) através de orientações pessoais.- São contadas histórias sobre o crescimento profissional de colaboradores e fornecedores dentro do Grupo, incluindo funcionários que passaram a ser sócios com o tempo. A meritocracia é apresentada nos primeiros dias: ao ingressar na equipe, os colaboradores começam com as atividades elementares, como lavar louça ou polir materiais e são introduzidos às mais complexas depois de aprenderem as anteriores.
<p>4. Não podemos fazer menos do que sabemos:</p> <ul style="list-style-type: none">- Atrelada à intervenção pessoal do fundador com relação ao incentivo à melhoria contínua através de orientações pessoais, relatos e exemplo.- Atrelada aos líderes com relação à <i>performance</i> técnica através de orientações pessoais.- Atrelada aos colegas mais experientes em termos técnicos, qualidade através de treinamento informal.- Esse aspecto é exemplificado pelas rotinas de verificação de qualidade, pela criação de equipamentos específicos para aprimorar os padrões de qualidade, pela estética dos uniformes e pelo próprio projeto arquitetônico.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir dos dados da pesquisa.

Não obstante as entrevistas terem mostrado que o gerente e os coordenadores traziam consigo em seus discursos elementos centrais da identidade corporativa, a aplicabilidade prática no início das atividades apresentou desafios: a pergunta “o que o Paulo faria” trazia consigo respostas frequentemente divergentes. Possivelmente em função da inexistência de definições explícitas, dizia-se que a orientação geral era seguir a filosofia DiPaolo, mas não havia consenso sobre o que era essa filosofia – cada qual abordava e a praticava do seu modo.

Essa divergência inicial foi reduzida no decorrer do período analisado e pode ser representativa do processo de formação da cultura conforme exposto por Robbins (2009), aplicada em nível local. Zeithaml, Bitner e Gremler (2014) versam que é necessária certa

⁷ Quando um cliente está de aniversário, ao invés do bolo ou da sobremesa, frequentemente oferecidos pelos restaurantes, os garçons cantam parabéns com um pão colonial.

⁸ Revista de colorir oferecida às crianças que traz personagens típicos da Serra.

adaptabilidade cultural quando a empresa passa a atuar em regiões distintas. Observou-se que essa questão foi tratada pela forte intervenção do fundador na formação desses profissionais a partir de orientações individuais quanto às direções propostas, o que corrobora as constatações de Lencioni (2002) sobre a necessidade do empenho ativo do líder na definição e manutenção dos valores da empresa.

Nesse contexto, foram analisados os elementos expostos por Robbins (2009) para a manutenção da cultura: critérios de seleção de pessoal, atitudes dos dirigentes e socialização dos entrantes – essa formada pelas etapas de pré-chegada, encontro e metamorfose. Segundo o autor, é através da avaliação de aspectos subjetivos que se pode prever como os candidatos irão se ajustar à empresa. Em alinhamento a essa proposição, a análise de perfil dos candidatos foi preponderante à sua experiência na área como critério de seleção, sendo escolhidos aqueles cujas referências de valor e modo de agir se mostraram mais adaptáveis ou parecidos com as da empresa, conforme exposto pela recrutadora. Entretanto, durante os primeiros meses, houve dificuldade em preencher o quadro de funcionários, posto que o rigor na seleção foi atenuado e adentraram na equipe colaboradores menos identificados com a proposta da empresa.

Na etapa de pré-chegada da equipe inicial, ou seja, antes da contratação (Robbins, 2009), os valores da empresa foram passados principalmente pelo fundador através das suas falas, com contribuições da responsável pela seleção, inclusive a apresentação das normas comportamentais e os relatos de funcionários veteranos; alguns dos candidatos selecionados visitaram outros restaurantes do Grupo. Depois da inauguração, o processo seletivo ficou a cargo do gerente e dos coordenadores, acontecendo de modo informal e sendo dada ênfase apenas aos valores de permissão para jogar (LENCIONI, 2002).

Na fase de encontro (Robbins, 2009), ainda que fosse usual o líder receber o novato, o iniciante era acompanhado na maioria das vezes pelos colegas de função, sendo repassados prioritariamente os resultados finais esperados do trabalho. Assim, dada a relevância do líder e do treinador no processo de formação dos iniciantes (Marras, 2009; Robbins, 2009), as percepções iniciais, constituintes da identidade organizacional (Machado, 2003), eram construídas muito em função da relação com os pares. Apesar de as posições de liderança terem sido preenchidas por funcionários mais antigos de outras casas do Grupo, considerados pelo fundador capazes de serem exemplos aos demais em termos técnicos e comportamentais, nem eles nem os demais colaboradores foram previamente orientados sobre o processo ou sua conduta no acolhimento do funcionário novo na equipe.

Assim, a cultura começou a ganhar força a partir da intervenção do fundador no sentido de alinhar atitudes e decisões dos líderes às propostas da empresa. Confirmando Rodrigues (1997), os esforços para impor os aspectos centrais da identidade corporativa geraram resistência por parte de funcionários não identificados com essas propostas, os quais geraram força oposta aos valores até então aspiracionais (Lencioni, 2002), através da não aceitação pessoal das direções determinadas. Embora tenham existido orientações pessoais aos colaboradores, feitas pelo gerente e coordenadores, todos foram reavaliados segundo os valores de permissão para jogar (LENCIONI, 2002). Aqueles mais desalinhados foram desligados da empresa, seja por pedido próprio, seja por demissão. Desse modo, a metamorfose proposta por Robbins (2009) começou na unidade pelo alinhamento dos níveis hierárquicos superiores e alcançou os demais a partir do exemplo da sua conduta pessoal. O reforço dos critérios de seleção nas novas contratações, citado pelo mesmo autor, contribuiu com esse processo de alinhamento.

Desse modo, observou-se a influência direta do fundador na preparação da equipe quanto às diretivas corporativas - portanto, possivelmente também sobre a reputação da marca em si, sobretudo por ter sido elemento-chave na formação da cultura. Embora Lencioni (2002) posicione os valores acidentais como resultantes da influência de outras pessoas, aqui a informalidade parece ser uma faceta da espontaneidade do empresário, o que reforça a afirmação de Robbins (2009) acerca do impacto da figura do líder sobre a identidade da empresa. Dada essa característica, observou-se inicial escassez de entendimento acerca da identidade corporativa.

No sentido de aprofundar a compreensão acerca da unidade de análise, foram analisadas as manifestações dos clientes postadas no *site TripAdvisor*⁹ sobre o restaurante estudado, no período entre janeiro de 2014 e janeiro de 2015, constando 87% de avaliações positivas, 8% neutras e 5% negativas. Apesar de não se poder estabelecer relação de causa e efeito entre treinamento e reputação, dado o recorte da pesquisa, tais dados podem representar indícios de reputação favorável.

⁹ www.tripadvisor.com.br. Acesso em 30/09/2016.

5. Considerações finais

O presente trabalho teve a proposta de discutir a preparação de equipes de colaboradores de serviço, levando em consideração as diretivas da empresa voltadas para a manutenção da reputação da sua marca. A compreensão teórica prévia acerca da formação de profissionais de serviço no contexto da reputação da marca apontou a cultura como fator crucial para influenciar o comportamento dos funcionários (Chun, 2005; Robbins, 2009; Torres, 2008) e, a partir dele, a percepção do cliente acerca do serviço, da empresa e da marca (ZEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014).

Apesar de a formação da cultura organizacional constar nas referências teóricas como um processo passivo, sobre o qual se pode exercer pouca influência (Chun, 2005; Dias, 2003), do quanto levantado em campo, verificou-se o desenvolvimento de uma cultura unificadora e fortemente atrelada à figura do fundador (Torres, 2008), tanto na concepção quanto na disseminação pela empresa. Para sua implantação impositiva (Rodrigues, 1997), as resistências foram atenuadas menos pela metamorfose e mais pelo reforço nos critérios de seleção de colaboradores (ROBBINS, 2009). Observou-se que o fundador desempenha papel central na reputação da marca: desde a sua concepção às definições do negócio, mas também enquanto principal referência de conduta e elemento-chave na implantação da cultura corporativa e na formação da equipe – em especial dos líderes.

As dificuldades encontradas na socialização dos novatos e no alinhamento entre as pessoas de referência – gerentes, coordenadores e líderes – possivelmente teriam sido atenuadas através de a) conscientização e explicitação prévia dos valores essenciais, para ser possível b) adoção de um processo intencional de comunicação da identidade corporativa, sobretudo dos valores essenciais. Talvez essas medidas contribuam com a solução de dois desafios levantados à expansão do Grupo: desvincular a disseminação da cultura da atuação direta do fundador neste processo e reduzir o tempo de formação dos gerentes.

O enquadramento desse estudo focou especificamente na replicação de um negócio predefinido, não cabendo qualquer avaliação sobre o negócio em si. Além disso, compreendendo-se que a reputação é construída a partir de múltiplas percepções e ao longo do tempo, observou-se a limitação de avaliá-la isoladamente no restaurante estudado, dado que as percepções não seriam isentas de influência das unidades mais antigas.

Apesar de Lencioni (2002) mencionar que a vivência dos valores essenciais seja mais importante do que a declaração formal, no contexto dessa pesquisa, imagina-se que a sua

formalização contribuiria com a solução dessa problemática. Assim, propõe-se prever a conscientização e a formalização dos valores essenciais da empresa como premissa à manutenção da cultura, em complemento aos aspectos expostos por ROBBINS (2009). Portanto, sugerem-se estudos de caso em que o processo de formação de equipe tenha contemplado a compreensão prévia dos valores essenciais da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Nuno Miguel Ferreira de. **O comportamento do consumidor face às marcas de distribuidor em período de crise**. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, 2014.

ARGENTI, Paul A. and DRUCKENMILLER, Bob T., Reputation and the Corporate Brand (2003). **Tuck School of Business Working Paper No. 03-13**. Disponível em <<http://ssrn.com/abstract=387860> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.387860>>. Acesso em 28/09/2016.

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.

CAPRIOTTI, Paul. **Planificación estratégica de la imagen corporativa**. 2. ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2005.

CAMOLESI, Daniela; GRAZIANO, Graziela Oeste. Avaliação dos programas de treinamento e mapeamento de competências em uma serventia prestadora de serviços públicos com administração privada. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 17, n. 2, maio-ago 2015. Disponível em <<http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/19103/17428>>. Acesso em 09/10/2016.

CARDOSO, Marco Antonio Fernandes; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori, BARROS, Diana Luz Pessoa de. Um caminho metodológico pela análise semiótica de discurso para pesquisas em identidade organizacional. **Cad. EBAPE.BR**, v. 14, n. 2, Artigo 10, Rio de Janeiro, abr./Jun. 2016. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/18952/59750>>. Acesso em 28/09/2016.

COLLINS, James Charles; PORRAS, Jerry. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. 9. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CHUN, Rosa. Corporate reputation: meaning and measurement. **International Journal of Management Reviews**, Malden, v. 7 (2), 91-109, 2005. Disponível em <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x/abstract>>. Acesso em 28/09/2016.

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

FASCIONI, Ligia. Método participativo de definição da identidade corporativa. *Revista Estudos em Design*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, 2009. Disponível em <<https://estudosemdesign.emnuvens.com.br/design/article/view/37/34>>. Acesso em 28/09/2016.

FASCIONI, Ligia. **Indicadores para avaliação da imagem corporativa das empresas de base tecnológica instaladas na Grande Florianópolis baseados nas análises das percepções gráfica e verbal utilizando lógica difusa**. Tese de doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

FROEHLICH, Cristiane; SCHERER, Carlos Ernesto. Treinamento e Desenvolvimento: Um estudo de caso na empresa LLV Metalúrgica situada no Rio Grande do Sul. **Desenvolve**: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas, v.2, n.2, set. 2013. Disponível em <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1160>>. Acesso em 28/09/2016.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 14ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LENCIONI, Patrick M. Make your values mean something. **Harvard Business Review**, Boston, p.1, jul. 2002.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MACHADO, Hilka Vier. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n SPE, p. 51-73, 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522003000500004&script=sci_arttext>. Acesso em 20/05/2016.

MILIONI, Jéssica Fernanda Nickel, DIEHL, Liciane. Comprometimento Organizacional dos trabalhadores do setor de Logística de uma empresa do ramo do varejo. **Desenvolve**: Revista de Gestão do Unilasalle, Canoas, v.5, n.2, set. 2016. Disponível em <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/2316-5537.16.22>>. Acesso em 28/09/2016.

PAUL, Rita de Cássia Zaher Rosa; CLARO, José Alberto Carvalho dos Santos; PAUL, Norberto Luiz de França. Treinamento como fator de mudança de atitude dos profissionais de uma operadora portuária. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 4, n. 3, set-dez 2014.

Disponível em <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/21836/16081>>. Acesso em 09/10/2016.

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

RODRIGUES, Suzana Braga. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v.1, n. 2, mai-ago 1997. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000200004>. Acesso em 12/10/2016.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 3. ed., San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SILVA, Dirlene Regina da. As contribuições do modelo de consultoria interna de recursos humanos para o alinhamento entre as pessoas e a estratégia da empresa. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, v.2, n.2, set. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1198>>. Acesso em 06/06/2014.

SOUSA, Daniela Alexandra da Costa; COELHO, Arnaldo; BAIARRADA, Cristela Maia. Brand Equity: Comportamento do consumidor perante as marcas da distribuição. **Revista Gestão em Análise**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. 32-49, set. 2016. Disponível em: <<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/article/view/732/314>>. Acesso em: 25 set. 2016.

TORRES, Leonor Maria de Lima. (Re)pensar a cultura e a formação em contexto de trabalho: tendências, perspectivas e possibilidades de articulação. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 10, n. 19, p. 180-211, jan-jun. 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/soc/n19/a09n19.pdf>>. Acesso em 12/10/2016.

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

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