



FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A DIFICULDADE DE COMUNICAÇÃO ENTRE A MATRIZ E AS UNIDADES OPERACIONAIS NO SEGMENTO DE TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE ALIMENTAÇÃO

Elizabeth Jakomulsky¹

Resumo

Este artigo aborda e discute aspectos como cultura e identidade organizacional, papel da liderança imediata e motivação no trabalho que possam interferir na forma como o colaborador de uma empresa de terceirização de serviços se vê e age perante o cliente. Inicialmente, são tratados os conceitos de terceirização e diferentes abordagens de liderança, motivação, identidade e cultura organizacional, especificamente de Mascarenhas, Rogério Geraldo da Silva, Freitas, Denison, Hoojiberb, Lane e Lief. O trabalho apresenta o método de pesquisa e estudo de campo aplicado em uma empresa de terceirização de serviços no segmento de refeições coletivas. Os resultados são analisados, constatando a dificuldade do colaborador da ponta em entender a cultura da empresa onde trabalha. Para este profissional, parece mais fácil ver-se de acordo com a cultura e identidade organizacional do cliente, uma vez que está mais próximo dele. A distância física é um fator preponderante, distanciando-o da identidade da empresa para a qual ele trabalha. Com a análise do conteúdo adquirido nas entrevistas e embasamento teórico, este artigo aponta para a necessidade de uma forma de liderança gerencial mais próxima dos líderes, facilitando o relacionamento entre a liderança imediata e a matriz, estabelecendo o elo entre o colaborador da linha de frente e a empresa. Uma liderança bem treinada e focada em alinhar as perspectivas da empresa à linha de frente poderá se dedicar de forma eficaz aos processos de integração e de socialização do colaborador.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Motivação. Identidade Organizacional. Liderança. Linha de frente

Abstract

This article proposes a discussion and brings about issues such as organizational identity and culture, the role of upper leadership, motivation at work that might interfere in the way the employee hired by a given outsourcing company sees themselves and acts before the client. Initially, concepts such as outsourcing, different approaches of leadership, motivation, organizational identity and culture are explored, especially by Mascarenhas, Silva, Freitas, Denison, Hoojiberb, Lane and Lief. After that, the article presents the research method and field study applied to an outsourcing company from the segment of collective meals. Then, the results and its analysis, proving how difficult it is for the employee to comprehend the organizational culture and identity of the outsourcing company where they work, since their contact with the client seems to be much stronger. The physical distance between the employee and the outsourcing company headquarters seems to play an important role in this process. The answers of their first leaders during interviews shed light on the difficulty they

¹ Graduada em Administração pela Universidade Ibirapuera.

have to keep the link between the employees and the outsourcing company, bring the values and the vision of the company closer to the team, since many of the members do not find it relevant to understand or work according to such ideals, causing general lack of motivation. Through the analysis of the data collected during interviews and theoretical background, this article indicates a form of managers' leadership closer to their leaders, making communication easier between their first leaders and the outsourcing company's headquarters, bringing both ends closer. The team of first leaders need to feel supported by their managers so they can pass down this same support to their employees. This means more training and focus to align the outsourcing company's perspectives with the frontline of employees, making the organizational culture and identity come true, focusing mainly on the employee's mingling and socializing processes.

Keywords: Organizational Culture. Motivation. Organizational Identity. Leadership. Frontline

INTRODUÇÃO

Constantemente as empresas buscam formas de se tornarem mais competitivas no mercado, a terceirização de atividades secundárias é vista como uma boa estratégia, uma vez que a empresa fica livre para focar em sua atividade fim buscando formas de reduzir custos e aumento da lucratividade.

Este estudo está embasado em uma pesquisa de campo realizada em empresa de terceirização no segmento de refeições coletivas. Empresa esta caracterizada pela administração familiar, com 2800 colaboradores, atua no segmento de alimentação coletiva desde 1989 em todo o território nacional. Para este trabalho utiliza-se uma pesquisa de cunho qualitativo conforme descrito por Vergara (2006) e a escolha da empresa justifica-se, de acordo com Yin (2005) pela acessibilidade. No processo de coleta de dados foram acompanhadas duas reuniões de diretoria junto à gerência operacional, além de entrevistas com os colaboradores de linha de frente (operacional) que mantém contato imediato com o cliente.

Conforme Mascarenhas (2008), cada organização está inserida num ambiente institucional, econômico e cultural, além de ter recursos humanos, físicos e financeiros formando assim sua cultura organizacional.

Quando falamos de uma empresa de terceirização, temos a empresa com uma cultura já estabelecida trabalhando dentro de outra empresa que na maioria das vezes possui uma cultura organizacional totalmente diferente a sua. Trabalhar essas diferenças culturais junto à linha de frente sem prejudicar a visão dos objetivos estratégicos organizacionais da empresa, envolverá muito a participação e a presença constante de gestores imediatos a essa operação.

O objeto dessa pesquisa de campo é uma empresa com diferentes unidades de negócio, com toda linha de frente alocada em clientes, sabendo que o foco sobre os principais rituais, hábitos e rotinas podem explicar boa parte do que acontece nas empresas, os colaboradores terceirizados por muitas vezes acabam se identificando com os valores e a identidade organizacional do cliente. Considerar como estratégia a gestão da linha de frente se faz necessário uma vez que esses colaboradores são responsáveis pela percepção da empresa pelo cliente, assim como não menos importante é definir como a liderança desses colaboradores irá atuar para deixá-los seguros e coerentes quanto aos valores da empresa.

Por meio da pesquisa e observação de campo espera-se definir os fatores que possam contribuir no processo de comunicação entre a matriz e as unidades operacionais no segmento de terceirização do serviço de alimentação.

1 A CULTURA E AS PESSOAS NA EMPRESA

Atualmente as empresas estão buscando vantagens competitivas no mercado, uma alternativa para redução de custos da produção e aumento da lucratividade. Nessa linha de raciocínio, Silva (2011) aponta:

Os esforços estão cada vez mais focados na realização da atividade principal da empresa, sendo necessário que toda a capacidade produtiva seja redirecionada para acumular valores à produção. No final, não restam energias a serem direcionadas nas atividades que, embora necessárias ao produto final, não estejam necessariamente ligadas a este.

Utilizando-se da ferramenta de terceirização dos serviços secundários, a empresa pode se concentrar em sua atividade principal, focando no indispensável, aumentando sua competitividade, melhorando sua especialização e, por consequência, aumentando sua lucratividade (SILVA, 2011). De acordo com o Projeto de Lei 4330 de 2004, que ainda aguarda apreciação do Senado:

[...] é preciso ressaltar a definição da empresa prestadora de serviços como a que presta serviços determinados e específicos para a empresa contratante. A prestadora de serviços é responsável pela contratação, remuneração e direção do trabalho de seus empregados, podendo, ainda, subcontratar outras empresas para realizar os serviços contratados.

Mesmo sendo um projeto de lei do ano 2004, este ainda está sob os tramites de aprovação do Senado, contudo a terceirização é uma das técnicas de administração do trabalho que têm maior crescimento, tendo em vista a necessidade que as empresas modernas

têm de concentrar-se em seu negócio principal e na melhoria da qualidade do produto ou da prestação de serviço.

Toda empresa, desde a pequena familiar até as grandes corporações, possuem sua identidade organizacional. De acordo com Denison et al (2012) pesquisas realizadas nas últimas três décadas demonstram o impacto da cultura organizacional no desempenho dos negócios e até no engajamento e envolvimento dos trabalhadores.

É importante salientar que no processo de terceirização de um serviço, a terceirizada é uma empresa trabalhando dentro de outra empresa, com diferentes identidades. As empresas desenvolvem uma identidade única e complexa que evolui ao longo dos anos, de acordo com as pessoas que ali convivem. Entender a organização como uma cultura é entender a relevância do papel ativo das pessoas no desenvolvimento da organização (FREITAS, 2007).

Apresentar a cultura da organização pode ser uma ferramenta relevante para iniciar novos colaboradores dentro da cultura organizacional, como complementa Mascarenhas (2008). Nesse sentido, é importante a organização ter sua missão e visão bem definidos, já que essas podem representar os valores da instituição para seus colaboradores, direcioná-los ao que é certo ou errado, prioritário ou não. Sendo assim, o autor ressalta a importância de haver uma placa com a visão e a missão da organização em lugar de destaque, pois essa sinalização é um importante elemento cultural que deve ser compartilhado entre as pessoas.

Para Freitas (2007), o momento mais importante de integração de um novo colaborador é aquele no qual ele conhece a equipe e interage com quem vai trabalhar diretamente. Esse processo facilitaria o entendimento da cultura da empresa por parte dos colaboradores da organização, promovendo uma compreensão coletiva dos valores da empresa. Todos os rituais de uma organização são importantes para manter a cultura organizacional em evidência. Dificilmente uma pessoa consegue desconsiderar seus valores pessoais para considerar a priori os da empresa. Por este motivo, é importante também considerar a subjetividade das pessoas dentro do processo de gestão da cultura da organização.

Mascarenhas (2008) complementa destacando que é necessário alinhar o comportamento dos indivíduos às necessidades da organização, considerando a mesma importância de gestão que se utiliza para gerir outros recursos. Não apenas os indivíduos dependem da organização, mas estas dependem da satisfação, motivação e envolvimento dos indivíduos em suas atividades. Para entender essas necessidades individuais, o autor cita a pirâmide de Maslow, teoria que determina o princípio de o indivíduo se preocupar em suprir suas necessidades básicas, de cunho fisiológico e de segurança, porém após ter suas

necessidades supridas, tende a buscar a satisfação de outras necessidades como autoestima, sociabilidade e desenvolvimento pessoal.

Desde o surgimento da teoria de Maslow em 1943, os administradores perceberam que precisavam administrar também essas necessidades em seus colaboradores visando melhorar a produção com a maior satisfação das pessoas. Mascarenhas (2008, p. XXV) complementa que “Essa teoria pode ser vista como passo primordial ao reconhecimento da individualidade do ser humano e de sua realidade motivacional”.

Aplicando a teoria de Maslow para a organização, pode-se dizer que as necessidades básicas seriam boas condições de trabalho, remuneração, alimentação etc. As necessidades sociais poderiam ser supridas por meio da inserção do indivíduo no meio; já as necessidades mais complexas poderiam ser satisfeitas através de projetos de plano de carreira, bônus de acordo com o desempenho etc. Assim, de acordo com o autor, é necessário considerar as necessidades complexas dos indivíduos oferecendo ferramentas que os satisfaçam; desta forma, a organização poderá usufruir da energia motivacional de cada um. Entendendo essa relevância, é preciso focar na motivação, tornando o papel da liderança fundamental para o desempenho de uma boa gestão de pessoas. É preciso estimular esses processos nos indivíduos, proporcionando condições para que eles desenvolvam essas características e reconheçam esse meio de trabalho como sendo o mais apropriado para as suas necessidades. Denison et al (2012, p.79) somam, afirmando que “o vínculo entre o indivíduo e a organização é essencial para o sucesso da empresa”.

É importante ressaltar o decorrente desenvolvimento cognitivo das identidades dentro da organização, o que leva à autonomia e à descentralização do poder. Isso ocorre na proatividade, na atuação multifuncional, criando um ambiente criativo, de muito questionamento e mais propenso a mudanças. Inseridos em ambientes como esse, Mascarenhas (2008) cita que o indivíduo passa a questionar paradigmas, participando de debates mais politizados sobre divergências e contradições, o que exige soluções cada vez mais completas. Consequentemente, a gerência de equipes compostas por profissionais com tal perfil exige a integração de diferentes visões a cada decisão, partindo de pressupostos individuais para o consenso do grupo, por meio de muita negociação com a direção da empresa.

Todas essas ideias se contrapõem à visão de políticas de Recursos Humanos (RH). De acordo com o autor, elas são enxergadas como estratégias contingenciais, suprimindo necessidades momentâneas. Os profissionais desta área, no entanto, preferem trabalhar com objetivos a longo prazo, buscando melhorias qualitativas na qualificação da mão de obra,

facilitando a democratização das relações e, finalmente, a autonomia dos profissionais contratados. Há, portanto, a necessidade de se alinhar a visão das políticas de RH e o que esses profissionais têm como objetivo. Esse alinhamento, denominado abordagem contingencial da gestão de pessoas, é a aproximação entre as escolhas estratégicas da organização e o papel do departamento de RH na concretização dessas escolhas a longo prazo. Tendo todos estes conceitos em mente, o departamento de Recursos Humanos fica em evidência, por ser responsável por analisar e prever estrategicamente o modelo de gestão de pessoas.

Independentemente do modelo de gestão adotado, a organização deve considerar como estratégia a gestão da linha de frente. Conforme Denison et al. (2012, p.40), “a experiência da linha de frente de um cliente pode ser com o vendedor, atendente, comissária de bordo, motorista, um caixa eletrônico ou algum suporte técnico”. Os colaboradores que tem contato direto com o cliente precisam saber e conhecer muito bem seu trabalho, entendendo o seu papel no contexto da empresa, além da importância de suas atribuições inseridas em um todo, envolvendo-se emocionalmente com seu trabalho e tendo maior motivação para entender os processos do ponto de vista do cliente. Assim, estes colaboradores se sentirão engajados a contribuir mais com a organização.

A partir desse raciocínio, Denison et al. (2012) enfatizam a importância de se investir no início de uma contratação, pois a integração do novo contratado tem papel fundamental na demonstração da importância dos valores centrais da organização. “Prepare cada pessoa para liderar, mas especialmente os supervisores da linha de frente”, dizem os autores Denison et al. (2012, p. 47). Com essa afirmação, fica destacada a relevância dos gestores de linha de frente estarem bem preparados, pois a quebra da cadeia de comando causará um distanciamento entre aqueles que planejam a estratégia da organização e aqueles que devem cumpri-las.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

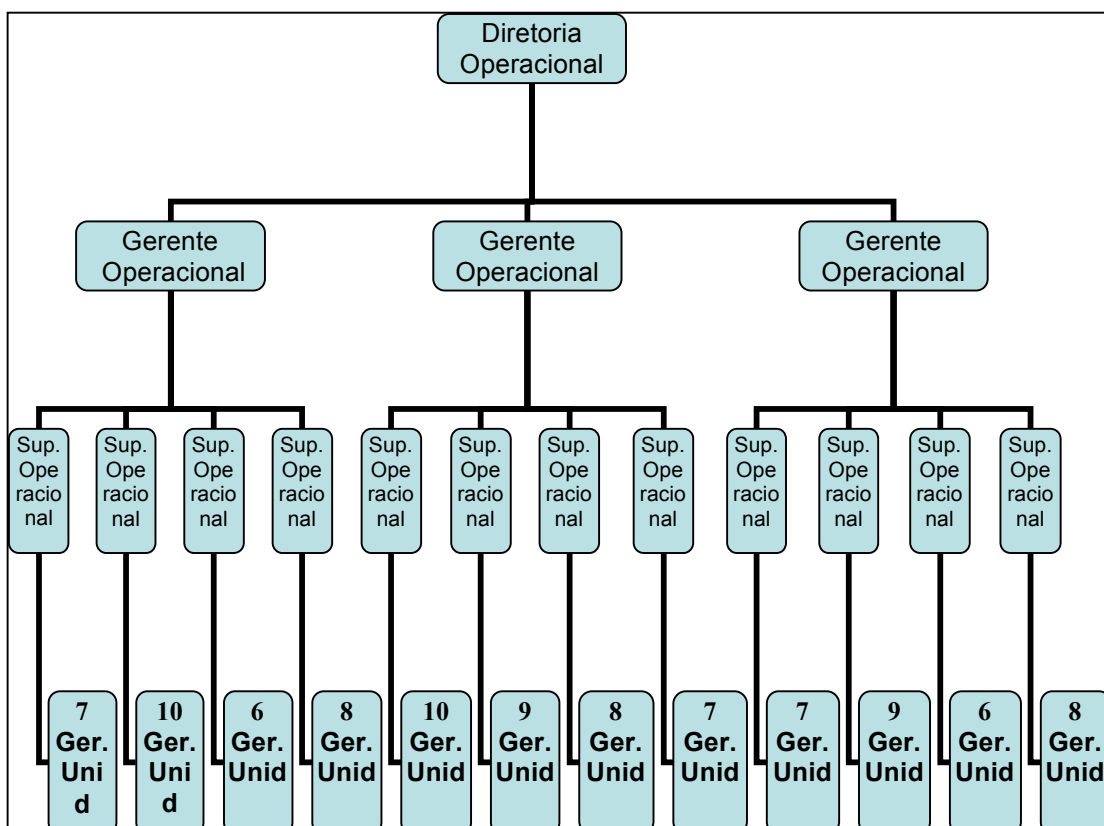
Este trabalho foi iniciado pela pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2010), é desenvolvida com base em material já elaborado (fontes secundárias), e é constituída principalmente por livros e artigos científicos. Além da pesquisa bibliográfica, o artigo conta com entrevistas com colaboradores e participação da autora como observadora em duas reuniões de uma empresa de médio porte, de terceirização de serviços de fornecimento de alimentação.

Conforme sugere Yin (2005), a escolha da metodologia, utilizada para pesquisa, foi baseada na estratégia de vantagens e desvantagens aplicadas para o tipo de questão da pesquisa e condições nas quais ela se realiza.

Ainda, de acordo com o autor, a escolha da empresa pesquisada se justifica pela facilidade de acesso. A empresa pesquisada está situada em um bairro nobre da região sul do Estado de São Paulo. Trata-se de uma empresa familiar com capital fechado, de médio porte, com aproximadamente 2800 colaboradores. Atua nos segmentos de mercados industriais, comércio, saúde, educação e hotelaria marítima. As unidades de trabalho estão localizadas no território nacional, distribuídas nas regiões: centro-oeste, nordeste, sudeste e sul.

A maioria dos clientes, cerca de 70%, estão localizados no estado de São Paulo distribuídos entre capital e interior. A diretoria operacional responde diretamente à presidência e administra 95 unidades de negócios. Possui organograma vertical, com cada gerente de operações respondendo à diretoria operacional que, por sua vez, responde diretamente à presidência, conforme Figura 1.

Figura1 - Organograma Diretoria Operacional.



Fonte: Autor (2015).

O trabalho de pesquisa foi dividido em três etapas: pré-análise do tema, exploração do material e interpretação dos dados. A interpretação de dados foi realizada com base no entendimento do pesquisador, caracterizando uma pesquisa de cunho qualitativo (VERGARA, 2006).

Segundo a autora, a análise de conteúdo como metodologia é uma técnica para tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito e compreender as três etapas descritas acima. Além disso, pode ser aplicada ao tratamento de transcrições de entrevistas e documentos institucionais. Conforme Yin (2005, p.56).

Ainda que a utilização da entrevista como fonte para obtenção de informações possa parecer uma conversa guiada, o fluxo das questões precisa ser fluido e não rígido. As entrevistas fluem, utilizando-se de questões reais, do cotidiano de conversações, de forma não tendenciosa, porém atendendo as necessidades da linha de investigação do estudo.

Assim, de acordo com o autor, alguns cuidados são fundamentais para assegurar minimamente a acessibilidade no campo de estudo ao investigador, como, por exemplo:

- antecipação de contatos com gestores da organização que será sujeito/espaco de pesquisa;
- organização do material necessário à pesquisa (equipamentos de gravação, material para notas etc.);
- estabelecimento de cronograma da pesquisa de campo;

Considerando os cuidados citados acima, foi realizada primeiramente uma reunião com a diretoria operacional da empresa, para determinar a regional que seria pesquisada, conhecer o cronograma e dividir as tarefas em duas etapas: acompanhamento de duas reuniões (gerência e supervisão) e o trabalho de entrevistas.

Foi observada a reunião de planejamento estratégico operacional da diretoria com a gerência e a supervisão, com o objetivo de verificar como as orientações da diretoria e da gerência eram passadas para as supervisoras operacionais. No segundo momento, foi observada a reunião das supervisoras com suas gerentes, agora verificando como aquela primeira informação (passada em reunião anterior pela diretoria e gerência operacional) estava sendo repassada para as gerentes de unidade. Neste caso, não foi necessário que o trabalho de observação fosse dividido em duas reuniões, uma para cada supervisora, pois as duas supervisoras reuniram suas gerentes e fizeram a reunião juntas.

A gerente operacional escolheu aleatoriamente 05 unidades para a pesquisa e determinou o cronograma de entrevistas junto às supervisoras das unidades. As unidades pesquisadas totalizavam 40 colaboradores, distribuídos em 01 gerente operacional, 02

supervisoras operacionais, 07 gerentes de unidade e 30 colaboradores operacionais. No entanto, uma unidade não participou, reduzindo o número de pessoas a 33, distribuídas em 04 unidades. Não foi possível para esta unidade participar da pesquisa porque a gerente de unidade precisou dar apoio a outra unidade e dispensou os 06 colaboradores logo após o término de suas atividades, sem avisá-los da entrevista que havia sido agendada previamente.

As duas supervisoras e a gerente operacional foram entrevistadas individualmente e as gerentes de unidade foram entrevistadas no término da reunião que tiveram com suas supervisoras.

Os colaboradores operacionais foram entrevistados conforme cronograma pré-definido junto às supervisoras operacionais. Ficaram determinadas as melhores datas e os horários mais apropriados para que a pesquisadora não atrapalhasse a operação de cada unidade.

Os questionários foram aplicados no mês de julho de 2015, a cada indivíduo separadamente, no seu local de trabalho, porém em espaço reservado para este fim, não sendo necessária sua identificação, o que, segundo Yin (2005), a princípio, pode representar maior liberdade para o colaborador expressar suas percepções a respeito do problema.

De acordo com o autor, há três tipos de entrevistas: aberta – para extrair fatos, opiniões, *insights*; focada – perguntas previamente formuladas, servem para corroborar o que o investigador pensa a respeito de determinada situação; e a estruturada – entrevista conduzida, perguntas pré-formuladas, com respostas fechadas.

Considerando esses três tipos de entrevistas, o questionário utilizado foi dividido em 10 questões fechadas (anexo 2) e 05 abertas (anexo 3) para os colaboradores operacionais. Para os supervisores e gerentes, havia 10 questões abertas (anexo 4) envolvendo o seu dia a dia e suas relações interpessoais. As questões foram elaboradas pela pesquisadora com base em vivências profissionais e também pautadas em pesquisa bibliográfica pertinente ao tema. A utilização de questões abertas como ferramenta de entrevista possibilitou a obtenção de vasto conteúdo de informações para análise pontual do que se queria filtrar. As entrevistas foram gravadas e transcritas na íntegra para análise de conteúdo, tendo como intuito a exploração tanto de descoberta como verificação para comprovar ou não uma hipótese levantada (VERGARA, 2006).

A apresentação dos resultados obtidos será realizada através de gráficos e texto descritivo com abordagem qualitativa.

3 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

A análise de resultados do conteúdo obtido pelas entrevistas foi realizada por níveis hierárquicos e categorizada de acordo com a relevância dos conteúdos citados pelos entrevistados (VERGARA, 2006).

Ainda de acordo com a autora, analisando as frases e parágrafos, foram identificados elementos relevantes para o desenvolvimento da organização que foram agrupados nas seguintes categorias: a empresa através da ótica do colaborador, ações de aproximação com o colaborador, ações de aproximação com o cliente final, identidade organizacional, estrutura hierárquica, o papel da liderança imediata e a dificuldade de se comunicar com os setores da matriz. Esta última categoria foi identificada na análise das respostas das gerentes de unidade.

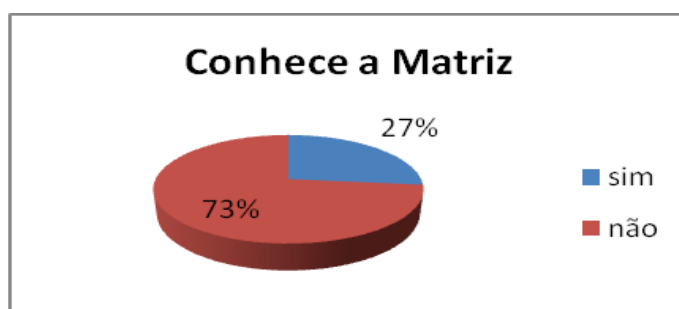
Para os colaboradores operacionais, a entrevista foi dividida em duas partes: uma com questões fechadas e outra com questões abertas. As questões fechadas foram tabuladas e representadas percentualmente, conforme descrito abaixo.

3.1 A EMPRESA ATRAVÉS DA ÓTICA DO COLABORADOR OPERACIONAL

Com relação às diretrizes gerais da organização, os dados obtidos revelaram uma grande dificuldade de os colaboradores entenderem como funciona o processo administrativo dentro da organização, identificam a visão das metas de forma extremamente vertical não conseguindo se identificar como parte relevante dentro desse processo, não recebem *feedbacks* da matriz, o que os deixa muito inseguros no trabalho.

De acordo com o Gráfico 1, 73% dos entrevistados não conhecem, fisicamente, a empresa em que trabalham. “Tinha que ter um acesso melhor pra gente conhecer a empresa e entender como funciona até pra gente se sentir mais parte da empresa e não do cliente [...]”.

Gráfico 1 - Matriz

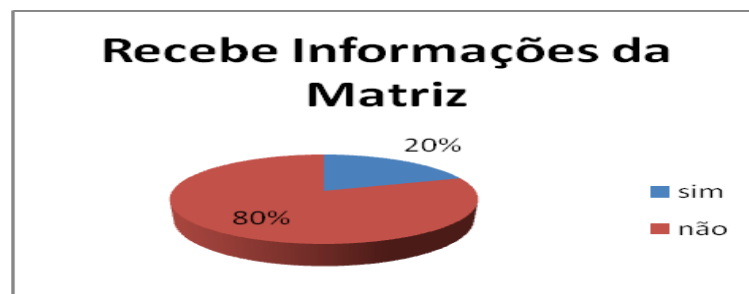


Fonte: Autor (2015).

Dentre os principais aspectos citados, alguns que foram constatados repetidamente: “[...] quem está entrando pega tudo com a gente mesmo e isso faz com que o colaborador fique sem ideia nenhuma do que a empresa representa no mercado de alimentação [...]”. “[...] me sinto insegura em relação a sede sim porque acho que eles não estão vendo o desenvolvimento, se estamos seguindo tudo o que foi mandado, como eles vão saber se trabalho direitinho? [...]”. “[...] acho que mais colaboradores deveriam conhecer a empresa melhor, alguns acabam se sentindo desvalorizado o funcionário, que desmotivado acaba prejudicando a equipe... acho que alguém do RH poderia vir conhecer a gente e nosso trabalho [...]”. “[...] muitas vezes vem ordens que não tem nada haver com essa unidade com as pessoas que a gente lida [...]”.

Conforme identificado no Gráfico 2, 80% dos colaboradores não se sentem bem informados em relação à organização, alguns destacaram essa dificuldade em suas respostas abertas: “[...] a gerente diz que são ordens da sede mesmo que não faça diferença só atrapalhe, perdemos muito tempo com essas coisas [...]”. “[...] a informação demora, às vezes até a meta chega diferente e isso desmotiva [...]”. “[...] a informação nunca chega como deve chegar, porque eu falo de um jeito você fala de outro, o outro também e aí já muda tudo [...]”.

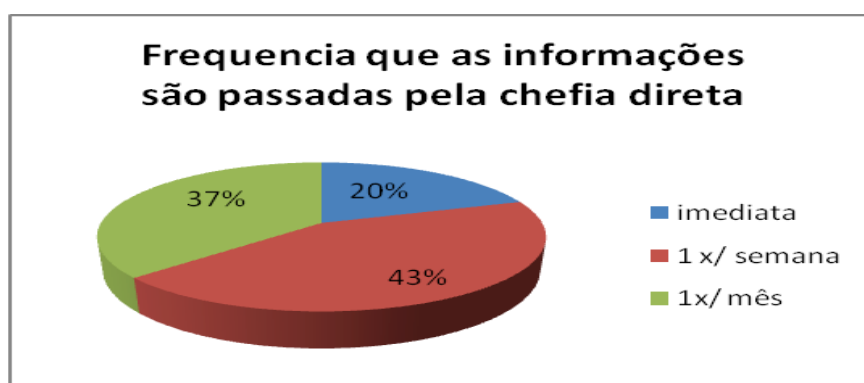
Gráfico 2 - Informações da Matriz.



Fonte: Autor (2015).

Quando perguntado em relação à frequência que os mesmos recebiam informações da matriz, através da gerente da unidade 43% disseram receber as informações uma vez na semana, 37% uma vez ao mês e 20% imediatamente. Apenas 20% dos colaboradores entrevistados sentem a informação chegando com rapidez através da gerente da unidade.

Gráfico 3 - Frequência do recebimento de Informações da Matriz.



Fonte: Autor (2015).

Conforme Denison et al. (2012) os líderes e gestores imediatos, precisam criar condições as pessoas da linha de frente para que saibam mais, criem e se desenvolvam mais se envolvendo e contribuindo com a organização

3.2 CONHECIMENTO OPERACIONAL DAS AÇÕES DE APROXIMAÇÃO PARA O COLABORADOR

O quadro 1 representa o alcance percentual de colaboradores que conhecem as ações operacionais consideradas importantes pela organização, por serem referenciais na aproximação dele com a matriz.

Quadro 1 – Alcance da informação pertinente ações de aproximação do colaborador à organização.

Ação	Descrição	Alcance
Café com colaborador	uma vez ao mês, através de convite, colaborador toma café na matriz com a diretoria.	47%
Destaque do mês	colaborador com melhor desempenho na unidade é destacado mensalmente.	60%
Cartão de aniversário	colaboradores aniversariantes recebem cartão através da gerente da unidade	57%
Painel informativo	painel utilizado para colocar todos avisos vindos da matriz que são importantes para o colaborador	70%

Fonte: Autor (2015).

Segundo a Supervisão a responsabilidade de deixar os colaboradores cientes dessas ações assim como colocá-las em operação é da gerente da unidade. Em destaque fala da supervisão: “[...] café com colaborador, destaque do mês devem ser utilizadas pela gerente, pois os colaboradores servem muito e precisam dessa lembrança para se sentirem motivados”.

3.3 CONHECIMENTO OPERACIONAL DAS AÇÕES DE APROXIMAÇÃO COM O CLIENTE FINAL

Quando os colaboradores entrevistados foram questionados sobre o conhecimento dessas ações, nenhuma delas foi apontada como conhecida por 100% dos entrevistados. Algumas ações eram totalmente desconhecidas por alguns, esses dados representados na Quadro 2.

Quadro 2 – Alcance da informação pertinente ações de aproximação do cliente

Ação	Alcance
Bate papo com cliente	67%
Encontro com o cliente	43%
Dia do cliente	40%
Informações do sac	67%

Fonte: Autor (2015).

Nesse caso também, segundo a Supervisão Operacional, é de responsabilidade da gerente da unidade manter os colaboradores informados sobre as ações de aproximação com os clientes, assim como envolvê-los nessas ações.

3.4 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL VISTA PELOS COLABORADORES OPERACIONAIS

Quando os colaboradores foram questionados se conheciam a missão, visão e valores da organização, 60% dos entrevistados disseram desconhecer essas informações.

No momento da pergunta, foi enfatizado que o colaborador não precisava saber dizer os conceitos, apenas se o mesmo conhecia os conceitos. Dentre as respostas, destacam-se algumas que evidenciam essa dificuldade do colaborador: “[...] nem informação de integração

vem antes do tempo da agência e ai antes de concluir o prazo da experiência dá desmotivação porque nem ficamos sabendo de nada da empresa”.

3.5 ESTRUTURA HIERÁRQUICA

No que diz respeito à estrutura hierárquica, foi possível perceber a distância entre a base e a cúpula da organização. Algumas respostas foram recorrentes “[...] a empresa precisa dar retorno pra gente [...]” “[...] tem muita diferença nas informações de uma unidade para outra, às vezes sei mais do que a gerente da unidade que fui ajudar [...]”. “[...] às vezes ficamos mais de uma semana esperando uma resposta, esses retornos demoram bastante [...]” “[...] acho que alguém do RH poderia vir conhecer nosso trabalho [...] as informações demoram muito para chegar [...]”.

3.6 O PAPEL DA LIDERANÇA IMEDIATA PELA ÓTICA DO COLABORADOR OPERACIONAL

De acordo com os entrevistados mesmo com tanta dificuldade em entender a Empresa em que trabalham e se sentirem desmotivados devido à falta de informação a grande maioria disse que poderia se sentir pior se não fosse a presença da Gerente da Unidade, 65% dos colaboradores entrevistados, apontaram que o papel da gerente de unidade, lhes traz segurança e motivação para trabalhar.

Destacam-se algumas citações recorrentes: “Acho que é difícil entender algumas coisas que vem da sede, a princípio acaba gerando conflitos, ainda bem que tem a ajuda da gerente pra gente entender”. “[...] o que nos motiva é a gerente da unidade [...]”. “[...] acredito que a gerente passa tudo do meu trabalho para a sede, não me sinto inseguro com a distância”.

Mesmo não sendo a maioria, 35% demonstraram insatisfação com o trabalho de sua líder imediata, relatando: “Não me sinto informado de nada da empresa, além da demora para a informação chegar aqui a gerente também demora para passar, ou até esquece de passar, não dá importância para o que é importante para a gente [...]”. “[...] acho que a supervisora deveria falar mais com a equipe, porque muitas vezes a gerente tem atrito com a equipe e não passa, a supervisora precisa tirar essa fase de informação e conversar direto com a gente”. “[...] a gerente não dá muito retorno, a gente nem sabia que você ia vir aqui”. “[...] trabalho no período da noite e nem recebo informações”. “[...] às vezes o gerente passa só o que lhe convém e o que é de nosso direito nem dá importância e demora pra passar”.

3.7 APRESENTAÇÃO DO CONTEÚDO DAS RESPOSTAS DAS LIDERANÇAS

3.7.1 Gerente operacional e supervisoras

Quando entrevistadas, as supervisoras operacionais e a gerente operacional deram respostas muito parecidas, seguindo a mesma tendência.

Nas categorias de ações de aproximação tanto para o colaborador quanto para o cliente, as entrevistadas não citaram nada que pudesse apontar alguma dificuldade da operação em relação esses quesitos. Conforme destaco “[...] além da estratégia do café com o colaborador, o bolo aniversariantes do mês e o destaque do mês são ferramentas utilizadas pela gerente de unidade, pois os colaboradores servem muito e precisam dessa lembrança para sentirem-se motivados.”

Quanto à identidade organizacional, foi citado “[...] não acredito que os colaboradores entendem bem a missão, visão e valores da empresa e até algumas informações estratégicas, pois o que foca no atendimento personalizado para as gerentes não dá pra fazer e pronto [...] assim as gerentes não passam para o colaborador”. “[...] existe falta de motivação do colaborador por não entender a tarefa atribuída, assim como algumas rotinas [...]”.

Com relação à estrutura hierárquica, foi dito: “[...] antes cada supervisora fazia a reunião de planejamento estratégico com sua equipe de gerente, percebi que cada equipe recebia um tipo de informação, talvez cada supervisora transmitisse o que lhe parecia importante [...] agora as supervisoras juntas passam uma única informação para todas [...]”.

No que diz respeito ao papel da liderança imediata, primeiramente foi relatada a forma com que as gerentes assimilam as informações passadas. As supervisoras ressaltaram “[...] o email às vezes não é lido com atenção tenho que pedir que imprimam todos emails e colem no caderno de rotinas [...]”.

3.7.2 Gerentes de unidade

Esse grupo de liderança imediata, que faz o elo entre a equipe e a matriz, relatou dificuldades nesse processo, conforme destaco em respostas recorrentes “[...] não me sinto acolhida pela sede [...] veem a mim como um ajudante de cozinha, inclusive o RH [...] preciso ter todo um cuidado ao tratá-los tanto na forma de falar quanto escrever e eles não”. “[...] as informações passadas por email da sede quase sempre são incompletas, preciso ficar buscando o resto da informação por telefone”.

Perguntadas sobre as ações de aproximação com o cliente e com o colaborador, elas disseram: “[...] acho que a empresa utiliza muitas ferramentas de aproximação com o colaborador, talvez fosse interessante filtrar verificar se é eficaz e feito por todas as unidades [...]” “[...] não adianta ter dez ferramentas, por exemplo, e dessas dez poucas são necessárias [...]”.

Ao se tratar das diretrizes gerais da organização, as gerentes foram unânimes em dizer que precisam de mais apoio do RH, principalmente em relação a informações relevantes para o colaborador. “[...] a rotina do dia dificulta a passagem da informação mesmo tentando passar de imediato é difícil parar e juntar a equipe, algumas informações acabam passando [...]”. “[...] rotina muito complexa, tanto a minha quanto a dos colaboradores, tem coisas que mesmo sendo importante acabo passando depois”.

Ao que se refere à identidade da organização, destacaram “[...] os colaboradores não conseguem entender a missão e visão da empresa [...] é preciso que eles conheçam mais a empresa para quem eles trabalham”. “[...] eles sentem mais a presença do cliente, o contato do cliente a pressão do cliente do que o contato com a empresa, eles se sentem abandonados na verdade”.

Quando questionadas sobre situações de conflito dentro da equipe, responderam: “[...] conflito da equipe pela distância da sede depende muito de mim, 100% eu, porque eu que sou o canal entre os colaboradores e a sede [...]”. “[...] não acho que o colaborador se sinta inseguro em relação à distância da sede, eu sempre dou *feedback* para eles”.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Devido à característica do segmento de terceirização, os colaboradores são alocados em empresas clientes e trabalham fora do ambiente organizacional contratante. Com isso, existe uma preocupação da diretoria organizacional em deixar esses colaboradores da linha de frente o mais alinhado possível às diretrizes da empresa. Para isto, algumas ações são colocadas no planejamento estratégico operacional para serem desenvolvidas nas unidades de trabalho junto à operação.

De acordo com a gerente de operações entrevistada, as ações de aproximação foram planejadas em conjunto com a diretoria operacional, com o objetivo de aproximar o colaborador da organização e de motivá-lo, demonstrando que a empresa reconhece sua importância no processo operacional.

Após a tabulação das respostas, porém, ficou evidenciado que nenhuma das ações é conhecida por 100% dos entrevistados. Sobre isso, Freitas (2007) afirma que é necessário manter a cultura da organização em evidência através de rituais ou rotinas estabelecidas, sempre levando em consideração a subjetividade do indivíduo uma vez que o mesmo não consegue abdicar de seus valores pessoais para incorporar apenas os valores da empresa.

Devido às características do serviço de terceirização no fornecimento de alimentação, o cliente final acaba conhecendo a empresa e seu serviço através do atendimento da operação. A Diretoria Operacional tem grande preocupação em manter esses clientes próximos da equipe para que se sintam seguros com os serviços prestados. Sendo assim, as ações de aproximação com o cliente final são estrategicamente relevantes à organização. A preocupação da diretoria é afirmada por Denison et al (2012) que consideram uma estratégia a gestão da linha de frente pois, segundo os autores, esta será o elo entre a empresa e o cliente, sendo a maior responsável pela percepção da empresa pelo cliente.

Avaliando as respostas das questões abertas feitas com os colaboradores operacionais, a dificuldade que eles possuem para identificar a empresa em que trabalham ficou evidente, pois, para eles, ao tentar entender o funcionamento da empresa e principalmente seu papel diante do todo, esta se torna muito mais abstrata do que concreta. A falta de integração com a organização ficou clara como fator crucial para o colaborador se desmotivar a dar continuidade ao trabalho após o período de experiência. Todo esse sentimento faz com que os colaboradores se sintam ainda mais afastados da matriz, como se a distância física fosse maior do que realmente é.

Foi ressaltada por várias vezes a demora da comunicação como fator relevante para desmotivação e dificuldade no trabalho. Em relação a essa situação Mascarenhas (2008) e Freitas (2007) afirmam, respectivamente, que apresentar a cultura da empresa para novos colaboradores é uma ferramenta de extrema relevância e que a utilização dos ritos definidos com o intuito de socializar pessoas e aliviar tensões dentro dos processos de trabalho é fundamental.

Por trabalharem alocados no cliente contratante do serviço, os colaboradores veem na figura da gerente de unidade a representação da empresa. É ele quem faz o papel de intermediador entre o colaborador operacional e a matriz, sendo responsável por transmitir todas as informações da sede para o colaborador. As ações planejadas tanto pela diretoria operacional quanto pelo departamento de recursos humanos são pensadas contando com o apoio do gerente para executá-las junto à operação. Além disso, os outros departamentos administrativos também veem na figura da gerente seu suporte e elo com a equipe

operacional. Assim, o papel da gerente de unidade torna-se de extrema relevância para garantir um bom desempenho da equipe, atuando como multiplicadores de informação do topo para a base.

Em relação às ações de aproximação com o cliente e o colaborador, a supervisão acredita erradamente que o gerente de unidade, líder imediato, mantém os colaboradores cientes, usufruindo e praticando dessas ações sem nenhum problema. No entanto, há desconhecimentos e dificuldades na execução dessas ações por parte dos colaboradores operacionais.

Utilizar os serviços da gerente de unidade como meio de passar as informações da matriz à operação vai de encontro com o que Freitas (2007) afirma, quando diz que o colaborador bem informado é capaz de defender os valores da empresa, desde que este tenha a mesma visão e entenda as comunicações institucionais. Porém os resultados obtidos com essa estratégia ainda não estão de acordo com o esperado pelo autor, pois fica claro que ainda existe um *gap* no processo de comunicação entre os gerentes e os colaboradores.

Sobre a identidade organizacional e as diretrizes gerais da organização, as supervisoras e a gerente operacional disseram acreditar que o colaborador tem dificuldades em entender esse contexto. Elas afirmam que o gerente de unidade ainda deixa a desejar na forma de orientá-los. A visão da supervisão está de acordo com Mascarenhas (2008), ao dizer que a liderança precisa estimular os liderados, proporcionar condições para que eles se desenvolvam e reconheçam o meio de trabalho mais coerente com suas necessidades. Contudo, considerando o autor, a supervisão no papel de liderança precisa fazer o mesmo com os gerentes e colaboradores das unidades.

Quanto à estrutura hierárquica, no intuito de facilitar o fluxo de informações, as supervisoras fazem uma única reunião de planejamento estratégico com todas as gerentes de unidades. De acordo com a gerente operacional, a reunião unificada faz com que todas obtenham a mesma informação sem a influência da subjetividade de cada supervisora. Uma destas reuniões foi observada para este trabalho, constatando que esta forma, mesmo parecendo ser mais eficaz, não traz os resultados desejados. Com a junção das equipes por supervisão, o número de gerentes de unidade triplica e o processo de emissão e recepção da informação fica prejudicado pelo excesso de ruído e dispersão dos envolvidos.

Apesar de a gerente operacional acreditar que dessa forma não haveria tanta influência no processo, as informações são divididas de acordo com a relevância que cada supervisora considera dos assuntos, logo as informações que foram passadas pela diretoria, na primeira reunião observada, acabaram sofrendo com a subjetividade de todas as supervisoras

envolvidas, mesmo o processo sendo realizado em única reunião conjunta. De acordo com Freitas (2007), todas as rotinas são importantes para manter a cultura da organização em evidência, já que a organização é formada por indivíduos e esses trazem bagagem de vida e sentimentos divergentes uns dos outros; contudo, nesse caso é necessário alinhar bem as informações a serem passadas e verificar se as mesmas foram compreendidas completamente.

Existe uma grande preocupação por parte da supervisão com a atenção dada pelos gerentes aos emails recebidos, visto que os mesmos possuem uma rotina muito atribulada. Assim como foi apontado pelo colaborador operacional, as supervisoras e a gerente operacional também acreditam que o gerente de unidade, como líder imediato, tem um papel relevante na formação e na motivação da equipe. Conforme trecho do artigo de Caldas e Júnior (1997):

[...] a *identidade organizacional* aparece em diversas dimensões: primeiro, surge na forma pela qual a organização é percebida pelo meio, na sua *imagem* para clientes e fornecedores. Surge novamente permeando a forma pela qual a organização, representada por seus executivos, percebe a si mesma – *autopercepção* [...].

Nesse caso, no lugar dos executivos lê-se gerentes de unidade. Além da sua relevância na formação da equipe, acredita-se que o gerente de unidade é o representante imediato da organização sob o ponto de vista do cliente e do colaborador. A dificuldade de se comunicar com os setores da matriz foi apontada na análise das respostas das gerentes de unidade, ficando caracterizada a dificuldade em relação à construção da identidade de grupos. Mais concretamente neste caso, as gerentes de unidade disseram se sentir menosprezadas pelos setores da matriz, pois se sentiam pertencendo a uma empresa diferente da deles.

No que tange as ações de aproximação do colaborador e dos clientes, os gerentes dizem que as praticam e mantêm a equipe informada, apesar de algumas terem sugerido que a organização revesse estes procedimentos. Elas se queixaram da quantidade, já que a rotina atribulada não permite o desenvolvimento correto ou completo dessas ações. Também foi citado que o colaborador se desmotiva quando não entende alguma informação que chega da Matriz, e às vezes nem o gerente consegue uma resposta imediata para aquela dúvida, gerando até uma desmotivação coletiva.

Os gerentes de unidade disseram conhecer e entender bem a identidade organizacional, porém percebem a dificuldade do colaborador em entender e trabalhar de acordo com a missão, visão e valores da empresa. Além disso, percebem que os colaboradores tem grande dificuldade em entender a organização em que trabalham, pois a distância e a falta de integração faz com que eles às vezes se achem colaboradores dos clientes. Todas as gerentes

de unidade entrevistadas entendem que exercem o papel de líder imediato e que delas depende manter a equipe coesa e motivada de acordo com os planos e metas estabelecidos pela organização.

Quanto aos questionamentos apontados pelas gerentes de unidades, Mascarenhas (2008) ressalta a importância do departamento de recursos humanos por meio de uma visão mais contingencial da gestão de pessoas, visando a aproximação entre as escolhas estratégicas da organização com o papel do RH na concretização dessas escolhas em longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse estudo, de acordo com o que foi coletado em pesquisa e observado em trabalho de campo, apontamos como fatores relevantes na contribuição do processo de comunicação entre operação de uma empresa de terceirização do serviço de alimentação e a matriz: a forma que o colaborador operacional vê a empresa, o conhecimento operacional das ações existentes de aproximação para o colaborador e cliente, a identidade organizacional, a estrutura hierárquica e a liderança imediata. Esses fatores refletem como a linha de frente se vê estrategicamente alinhada à cultura de sua empresa. Com a liderança mais próxima da direção e menos da operação, supervisão e gerente operacional não demonstraram percepção da realidade da operação, já que as respostas em alguns quesitos foram discrepantes com que a operação apontou.

O gerente de unidade tem uma percepção melhor da realidade da operação devido à convivência diária com os colaboradores. Desta forma, se mostra necessário uma interação maior entre esses dois níveis de liderança. A supervisão se aproximando mais do gerente de unidade conseguiria visualizar e entender melhor as dificuldades da operação, uma vez que o papel da supervisão é passar para gerência operacional o *feedback* do que está acontecendo na operação, assim o trabalhador terceirizado, através da interação da supervisão, pode se identificar melhor com a cultura organizacional da empresa que o contratou e não só com o cliente em que ele está alocado.

No que tange a grande dificuldade da operação em reconhecer a identidade organizacional, uma alternativa seria desenvolver um vídeo institucional que abrangesse todo o histórico da organização, assim como informações relevantes ao processo de integração do colaborador. Este vídeo seria disponibilizado a todas as unidades em forma de CD para treinamento *in loco* e também na *intranet* para acesso livre pelo colaborador. De acordo com Freitas (2007), dentro da cultura de uma organização, acontecem rotinas já pré-estabelecidas

com o intuito de facilitar processos de produção, aliviar tensões, socializar pessoas, institucionalizar comportamentos, entre outros.

As respostas obtidas nas questões fechadas revelam que o colaborador operacional, que trabalha diretamente com o cliente, não está muito bem informado ou familiarizado com a identidade e a cultura da organização em que trabalha. Em relação a essas dificuldades apontadas pelos colaboradores operacionais, a aproximação da supervisão seria de grande relevância, pois isso levaria à direção o real impacto das ações planejadas estrategicamente, assim como melhoraria o elo da operação com a alta direção.

REFERÊNCIAS

BARRACHO, Carlos. **Liderança em contextos organizacionais**. São Paulo: Escolar Editora, 2012.

BARROS, B.; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Edgar Blucher, 1969.

CALDAS, Miguel P.; JÚNIOR, Thomaz Wood. **Identidade Organizacional**. São Paulo: ERA, 1997.

_____, **Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, Antonio O.; NASCIMENTO, Luiz P.; SERAFIM, Oziléia C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2011.

CASTRO, Alfredo **Liderança e motivação – caminhos e resultados** São Paulo: ABTD, 2008.

CURVELLO, João J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DENISON, Daniel; HOOIJBERG, Robert; LANE, Nancy; LIEF, Colleen. **A força da cultura organizacional nas empresas globais**. Rio de Janeiro: Elsevier Ltda, 2012.

FLEURY, M.T.L. e FISCHER, Rosa M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOULART, Iris B.; SAMPAIO, Jader R. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos Contemporâneos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

JÚLIO, Carlos A.; NETO, José S. **Liderança e gestão de pessoas**. São Paulo: Publifolha, 2002.

KEITH, Davis.; NEWSTROM John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Cengage, 2001.

MABEL, Sandro **PL 4330/2004 Dispõe sobre o contrato de prestação de serviços a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes** <http://www2.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=267841>. Acesso em fev 2016.

MACHADO Hilka V. **A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análises**. São Paulo: RAC, 2003.

MAGELI, Leandro **Liderança – Artigos Consolidados** São Paulo: Núcleo de liderança, gestão e coaching, 2015.

MARSHALL, Goldsmith; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: o exercício da liderança**. São Paulo: Campus, 2003.

MASCARENHAS, André O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MENDES, G.T. J. **Gestão do capital humano**. Curitiba: RPC, 2002.

MILLER, David **Gestão de mudança com sucesso: uma abordagem organizacional focada em pessoas**. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira** São Paulo: Atlas, 1997.

RIBEIRO, J. **Comportamento Organizacional** . São Paulo: ANJE , 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança** São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Rogerio Geraldo da. **A terceirização no Brasil e a Súmula 331 do TST**. In: **Âmbito Jurídico**. Rio Grande, XIV, n. 92, set 2011. Disponível em:< http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=10278 >. Acesso em dez 2015.

SLATER, Robert. **Liderança de alto impacto**. São Paulo: Campus, 1999.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

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