

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

ALICIA DIERSMANN VIDAL DOS SANTOS

**IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UM SISTEMA DE
FRANQUIA DE ACORDO COM O MODELO DE HANDY: UM ESTUDO DE CASO
NA REDE DE FRANQUIA BAGAGGIO EM PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2014

ALICIA DIERSMANN VIDAL DOS SANTOS

**IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UM SISTEMA DE
FRANQUIA DE ACORDO COM O MODELO DE HANDY: UM ESTUDO DE CASO
NA REDE DE FRANQUIA BAGAGGIO EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Silvia Generali da Costa

Porto Alegre

2014

ALICIA DIERSMANN VIDAL DOS SANTOS

**IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UM SISTEMA DE
FRANQUIA DE ACORDO COM O MODELO DE HANDY: UM ESTUDO DE CASO
NA REDE DE FRANQUIA BAGAGGIO EM PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Silvia Generali da Costa

Conceito Final:

Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof. Dra. Silvia Generali da Costa - UFRGS

Prof.

Porto Alegre

2014

RESUMO

Este trabalho se propõe a identificar a cultura organizacional de uma empresa de varejo de artigos para viagem e couro, que atua em um sistema de franquia. O objetivo é, além de identificar a cultura, verificar como ela é transmitida e mantida dentro do sistema de franquia. A pesquisa foi realizada nas franquias da cidade de Porto Alegre, no gestor dessas lojas e na diretoria geral do Rio de Janeiro. Para atender a esse propósito, foram examinados os diversos conceitos e teorias sobre cultura organizacional, bem como o principal modelo de cultura utilizado no trabalho, o de Charles Handy. Foi realizada uma pesquisa quantitativa a partir da aplicação de um questionário padronizado, baseado no referencial teórico de Charles Handy (1987), para identificar o modelo cultural predominante na empresa. O resultado foi, cultura da tarefa (Atena) na visão dos funcionários e do gestor de Porto Alegre e cultura da função (Apolo) na visão do diretor. Foram feitas também entrevistas com o diretor e com o gestor, com o intuito de perceber mais claramente a visão deles com relação a cultura da organização, de como ela é transmitida e mantida. A partir dos resultados conclui-se que, a cultura dos funcionários de Porto Alegre se assemelham muito com a do seu gestor e não com a cultura organizacional verificada através do diretor da empresa.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Franquia. Cultura de Função e Cultura de Tarefa.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faturamento das franquias no Brasil de 2003 a 2013.....	19
Gráfico 2 – Cultura da Organização na visão dos funcionários.....	42
Gráfico 3 – Tempo de trabalho dos funcionários de Porto Alegre.....	46

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Consequências e implicações da cultura organizacional.....	25
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Somatório das questões do gestor e do diretor.....	43
Tabela 2 – Posições do tipo de cultura na percepção dos funcionários e gestor de Porto Alegre e do diretor do Rio de Janeiro.....	53
Tabela 3 – Principais características da cultura de Tarefa (Atena) e Função (Apolo).....	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	JUSTIFICATIVA	9
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo Geral	10
1.2.2	Objetivos Específicos	10
2	REVISÃO TEÓRICA	11
2.1	FRANQUIA (<i>FRANCHISING</i>)	11
2.1.1	Histórico	11
2.1.2	Conceito e definição	12
2.1.3	Modelos	14
2.1.4	Franquia do ponto de vista do franqueador	15
2.1.5	Franquia do ponto de vista do franqueado	17
2.1.6	<i>Franchising</i> no Brasil	18
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	20
2.2.1	Conceito e definição	20
2.2.2	Funções da Cultura	22
2.2.3	Elementos da Cultura Organizacional	23
2.2.4	Cultura forte <i>versus</i> Cultura fraca	24
2.2.5	Aprendizagem da cultura pelos funcionários	26
2.2.6	Manutenção da Cultura	27
2.3	GERENCIAMENTO	28
2.3.1	Gerenciamento da cultura organizacional	29
2.4	ABORDAGEM DE CHARLES HANDY	31
2.4.1	A Cultura de Grupo (Zeus)	32
2.4.2	A Cultura de Função (Apolo)	33
2.4.3	A Cultura da Tarefa (Atena)	34
2.4.4	A Cultura Existencial (Dionísio)	35
3	METODOLOGIA	37
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.2	DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO	38
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	38
3.3.1	Questionário	38
3.3.2	Entrevista	39
3.4	ANÁLISE DE DADOS	39
3.4.1	Questionário	39
3.4.2	Entrevista	40
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
4.1	QUESTIONÁRIO	41
4.2	ENTREVISTAS	47
4.3	COMPARAÇÃO ENTRE OS QUESTIONÁRIOS E AS ENTREVISTAS	52
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	57

REFERÊNCIAS	61
ANEXO I	63
ANEXO II	67

1 INTRODUÇÃO

Cada organização possui sua própria cultura organizacional, que na maioria dos casos já vem constituída desde a inserção da empresa no mercado, o que não significa que não possa passar por modificações (Dubrin, 2006). Uma cultura organizacional direciona os funcionários, e segundo Robbins (2009) ajuda a formar uma compreensão clara acerca da 'maneira como as coisas são feitas por aqui'.

Segundo Dubrin (2006) várias forças moldam a cultura de uma empresa. Frequentemente, sua origem está nos valores e nas práticas administrativas e na personalidade do fundador ou fundadores. Desta maneira percebe-se que a cultura de uma organização condiz assiduamente com as características daqueles que a fundaram ou daqueles que a lideram, bem como as visões que possuem. O referido autor ainda menciona que a cultura organizacional responde as escolhas conscientes e inconscientes, aos padrões de comportamento e aos preconceitos dos gerentes executivos.

Enfatiza-se que nem sempre a cultura percebida pelos dirigentes é a mesma percebida pelos funcionários. O que em alguns casos ocasiona disfunções e transtornos, que se refletem no fato da cultura da organização não coincidir com a personalidade do indivíduo ou vice-versa. Sobre isso Dubrin (2006) sugere que um importante fator de sucesso para o indivíduo é encontrar uma organização que se ajuste à sua personalidade, do mesmo modo, uma organização será mais bem sucedida quando a personalidade da maioria de seus membros se ajustar a sua cultura. Isto resultará num maior comprometimento e satisfação com o trabalho. Deste mesmo modo ocorre em um sistema de franquias, o franqueado deve encontrar uma franquia na qual ele se identifique com a cultura da organização franqueadora.

O sistema de franquia compreende a padronização de técnicas e métodos que dão a formatação de um negócio, ou seja, integram operacionalmente todas as atividades de uma empresa (Leite, 1991). Além desse termo, outra denominação utilizada é o *franchising* que, segundo a *International Franchise Association* (IFA), significa o contínuo relacionamento entre franqueador e franqueado, no qual o universo total de conhecimento do franqueador é transmitido ao franqueado.

Torna-se necessário, portanto, o desenvolvimento de estratégias que possibilitem um relacionamento harmônico e produtivo entre franqueador e

franqueados. O estabelecimento de um padrão cultural na organização é um processo contínuo que se torna bastante difícil quando, dentro de um mesmo contexto, trabalha-se com realidades bastante distintas, como no caso das franquias. Questões como distância física, origem dos franqueados, cultura, peculiaridades regionais e várias outras precisam ser muito bem analisadas. A questão da cultura organizacional surge como um desafio aos gestores dentro desse universo do sistema de franquias, o que torna necessária a utilização de técnicas e instrumentos de comunicação adequados para que, a partir deles, seja possível alcançar a legitimidade no estabelecimento de uma mesma cultura em toda a rede. Somente assim, será possível obter a qualidade e o padrão nos produtos e serviços oferecidos (MATOS; LEBARCKY, 2011)

O presente trabalho foi realizado na empresa Bagaggio. Uma organização familiar, criada em 1942 no Rio de Janeiro, que atua no comércio de malas, bolsas, carteiras e acessórios para viagem. A Bagaggio iniciou seu processo de franquias em 2009 e, atualmente, conta com sessenta e cinco franquias e trinta lojas próprias. Em Porto Alegre, esse processo teve início em 2010, hoje são seis lojas na cidade.

A partir do exposto surge a questão que irá nortear este estudo: *qual a cultura organizacional no sistema de franquia Bagaggio em Porto Alegre, de acordo com o modelo de Handy?*

1.1 JUSTIFICATIVA

A partir desse panorama: do acelerado crescimento das franquias no mercado brasileiro e da importância da cultura dentro da organização, se faz necessário, tanto para franqueador quanto para franqueado, identificar e compreender a cultura organizacional dentro do contexto ao qual estão inseridos e como, ou se, esse cultura se mantém dentro de um sistema de franquia.

O estudo busca, portanto, obter informações e entendimentos para que a empresa franqueadora possa perpetuar sua cultura organizacional, ou pelo menos grande parte dela, da melhor maneira possível, dentro do seu sistema de franquias. Sistema esse que, na maioria das vezes, ocorre de maneira nacional, compreendendo, portanto, diferentes culturas, valores e crenças.

Os conhecimentos produzidos ao longo do estudo servirão de base para futuras redes que desejam inserir seu negócio em um sistema de franquias, assim

como para os empreendedores que desejam investir nesse negócio. Apesar de muito se discutir sobre franquias e sobre cultura organizacional, a união dos dois assuntos forma um tema relativamente novo no meio acadêmico. Existem muitas questões que ainda podem ser levantadas e analisadas, para auxiliar novos empreendedores e redes que almejam ingressar nesse sistema.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos serão apresentados abaixo, divididos em objetivo geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a cultura organizacional da empresa em análise, de acordo com o modelo de Handy.

1.2.2 Objetivos Específicos

A seguir, os objetivos específicos:

- a) identificar como os funcionários percebem a cultura;
- b) identificar como a diretoria percebe a cultura;
- c) verificar se há alinhamento entre as duas visões anteriores;
- d) verificar como a franqueadora transmite sua cultura organizacional dentro do sistema de franquia;

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo abordará os conceitos teóricos que norteiam esse trabalho.

2.1 FRANQUIA (*FRANCHISING*)

2.1.1 Histórico

A palavra franquia surgiu na Idade Média, na França, e significa a outorgação de um privilégio ou de uma autorização. Na época do feudalismo existiam as cidades “francas” onde as pessoas e bens tinham livre circulação e eram isentas de pagamento de taxas e impostos. Então franquia quer dizer conceder um privilégio ou autorização, que na época abolia o estado de servidão (CHERTO, 1988).

Cherto (1988) relata que os senhores feudais, durante a Idade Média, agiam como coletores de impostos em nome da Igreja mediante autorização. Como pagamento pelo serviço de coleta de impostos, esses senhores feudais tinham o direito de reter parte do montante arrecadado como forma de pagamento pelo serviço, dessa maneira originou-se as primeiras formas de concessões. Apesar de ter nascido na França, a prática do *franchising* desenvolveu-se nos Estados Unidos, em 1850, quando a *Singer Company* concedeu uma série de franquias a comerciantes independentes. Logo após a GM, em 1898, e a Coca-Cola, em 1899, seguiram os passos da *Singer*.

Schneider (1991) divide a evolução do sistema de franquia em três fases diferentes, sendo essas, classificadas como gerações.

A primeira geração é caracterizada pela falta de apoio por parte do franqueador, sendo carentes a orientação e suporte aos franqueados, além disso, a padronização do negócio não era importante. Esse período é baseado na venda do direito comercial de exploração da marca apenas. Isso demandava, por parte do franqueado, muito espírito empreendedor e visão do negócio, pois o auxílio era mínimo.

Na segunda geração ocorre a definição de exclusividade na distribuição dos produtos ou serviços às franquias, obrigando, assim, todos os pontos de vendas a

seguirem as regras do sistema, ou seja, a questão da padronização avança quando o franqueador passa a agir com certa interferência o como orientador do negócio.

A terceira geração, também chamada de “*Business Format Franchising*”, caracteriza-se pelo sistema profissionalizado e padronizado. A partir de uma unidade-piloto, os franqueadores desenvolveram um sistema totalmente formatado. Além disso, a questão de suporte ao franqueado é completa e o franqueador auxilia na escolha do local, garantem exclusividade aos franqueados na utilização da marca e desenvolvem manuais de operação. Também administram a propaganda da marca, financiada cooperativamente pelos envolvidos no sistema e trabalham com pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

2.1.2 Conceito e definição

Franquia é uma “licença” para a implantação de um negócio já existente na qual o proprietário, ou titular, concede a terceiros o direito de se utilizar de seu nome e marcas, forma administrativa, sistemas de operacionalização, comercialização ou venda de produtos e serviços, como se o licenciado fosse uma “filial”, agindo no mercado escolhido ou concedido em nome do titular (MAURO, 2007).

De acordo com Rocha (2003, p.140) para entendermos o conceito de franquia:

[...] basta imaginarmos a seguinte situação: de um lado, uma empresa possuidora do know-how e de uma marca conceituada, querendo se expandir e conquistar um maior espaço no mercado; de outro, alguém (pessoa física ou jurídica) com capital disponível, interessado em investi-lo estabelecendo um negócio, cujo retorno seja razoavelmente garantido. Nesse sentido, a franquia pode ser vista como uma alternativa de crescimento para o primeiro (o franqueador), uma vez que lhe serve de canal de distribuição de seus produtos, viabilizada pela iniciativa do segundo (o franqueado) de implantar o seu negócio.

A Lei 8.955 de 15/12/1994 define o *Franchising* da seguinte maneira:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso da marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e

administração de negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo Franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

O *Franchising*, portanto, pode ser utilizado por empreendedores ou micro-empresas que desejam expandir os negócios e “acessar o mercado” de maneira estruturada e efetiva, entrando em um negócio já consolidado, correndo um risco menor e recebendo todo o conhecimento do negócio e do mercado.

A franquia é uma estratégia para a distribuição e comercialização de produtos ou serviços, podendo ser considerada eficaz e menos arriscada que os modelos de negócios tradicionais. Vale ressaltar que a grande diferença entre franquia e um negócio tradicional é que a franquia oferece produtos ou serviços já desenvolvidos, testados e implantados no mercado, diferentemente de um modelo de negócios tradicional, no qual o produto ou serviço lançado terá seu período de criação, desenvolvimento e maturidade. Logo, as franquias são mais utilizadas por empresas que queiram expandir sua operação ou também por pessoas que sonham em ter seu próprio negócio assumindo menor risco (ABF, 2014).

A implantação da franquia ocorre através de um contrato, através do qual o detentor de um nome ou marca, juntamente com o *know-how* a ele relacionado outorga a alguém a licença para explorar esse nome ou marca. É estabelecido pelo franqueador o modo pelo qual o franqueado deverá instalar e operar seu negócio e desempenhar suas atividades, que serão desenvolvidas sempre sob o controle, supervisão e orientação do franqueador, a quem o franqueado pagará uma remuneração na forma de *royalties*, pelo uso da marca e pela assistência prestada. O franqueado arca com os custos e despesas necessárias à instalação e operação do estabelecimento (CHERTO, 1988).

O sistema de franquias utiliza diversas terminologias que, com o intuito de facilitar o entendimento do assunto tratado por este trabalho, serão explicadas a seguir. De acordo com as definições da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF, 2014):

- a) franquia: pessoa jurídica que participa de determinada rede utilizando-se do sistema de franquias de um franqueador. O termo ainda designa sistema ou contrato de franquias;
- b) franqueado: pessoa física ou jurídica que adquire uma franquia;

- c) franqueador: pessoa jurídica que autoriza terceiros (franqueados) a fazerem uso restrito de uma marca cujos direitos são próprios. Nos sistemas mais avançados, também são transmitidos padrões e conhecimentos necessários para a operação bem sucedida do negócio. O conhecimento transmitido permite a um franqueado implantar, operar e administrar seu próprio negócio.
- d) território: área de atuação de uma franquia determinada em contrato firmado entre as partes, com garantia de exclusividade ou preferência do franqueado;
- e) *royalties*: remuneração do franqueador em contra partida à cessão e manutenção dos direitos da franquia ao franqueado

2.1.3 Modelos

Pode-se classificar os modelos de franquias em três dimensões definidas por Dahab (1996): quanto à forma de gestão empresarial, quanto ao âmbito do contrato, quanto à natureza da franquia.

Compõe o grupo da forma de gestão os modelos *Franchising* Tradicional, Concessão Comercial e Sistema de Franquia Formatada. O *Franchising* Tradicional, segundo Leite (1991), o franqueador cede sua marca para o franqueado simplesmente revender os produtos fornecidos a um preço mais alto, não envolve suporte técnico. No caso da Concessão Comercial, ainda conforme o autor, é definido pelo contrato de distribuição de produtos, que permite ao concessionário comercializar os produtos sem maiores obrigações com a concedente. Na forma de Franquia Formatada o franqueador transfere as técnicas, os métodos de administração e comercialização anteriormente desenvolvidos por ele, cedendo ao franqueado a marca e um conjunto de direitos, para este operar sob sua supervisão e assessoria técnica.

A classificação quanto ao âmbito do contrato é composta pelos seguintes tipos: Franquia-Mestre, Desenvolvimento de Área de Franquia e Controle de Área de Franquia. Franquia Mestre ocorre quando uma empresa internacional (franqueadora original) delega poderes a um empresa nacional, franqueadora mestre, para gerenciar a rede de franquia no país hospedeiro. O caso do Desenvolvimento de Área de Franquia é baseado em uma repartição do território geográfico em regiões

para que uma ou mais empresas locais, contratadas pela franqueadora, explorem e desenvolvam a região. O Controle de Área de Franquias é o caso em que o franqueador original delega as várias empresas subcontratadas o direito de franquear a marca para determinados territórios geográficos. (Leite, 1991).

Em relação à Natureza da Franquia, existem quatro modelos: franquia de produto, franquia de distribuição, franquia de serviço e franquia industrial. Na franquia de produto o franqueado assume o compromisso de trabalhar exclusivamente com a marca do franqueador em seu ponto de venda. Na franquia de distribuição o franqueador tem papel de centralizador do canal de distribuição, os bens são produzidos por terceiros e o franqueador determinará quais os produtos serão fornecidos aos franqueados para distribuição em seu ponto de venda. O terceiro caso é o de franquia de serviço, onde a qualidade na prestação do serviço e a garantia do produto são as principais fontes de atração para o consumidor final. O último modelo é o de franquia industrial, neste caso o franqueador tem como objetivo descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados. Assim, é cedido ao franqueado a engenharia básica e detalhada do processo de fabricação (Leite, 1991).

2.1.4 Franquia do ponto de vista do franqueador

Do ponto de vista do franqueador, o sistema define-se como um meio de distribuição em que existe uma aproximação maior entre os participantes do sistema, visando aumento de eficiência em relação à concorrência e buscando equilíbrio de resultados entre os seus membros, numa relação de longo prazo. (MAURO, 2007).

Segundo Cherto e Hayes (1996) um bom franqueador se preocupa com a pesquisa e com o desenvolvimento de novos serviços ou produtos, métodos e sistemas para a sua rede de franquias. Sua equipe está analisa a concorrência constantemente, visando adquirir novas idéias, fazendo projeções para o futuro, acompanhando as variações demográficas do mercado e inovando em produtos e serviços para que os franqueados possam manter suas vendas sempre elevadas.

Cherto (1988) cita ainda as vantagens e desvantagens do franqueador no *franchising*:

Vantagens:

- a) rapidez na expansão: o *franchising* permite ao franqueador expandir sua rede de pontos, de forma muito mais rápida do que se fosse utilizar recursos próprios para tal expansão, o que demandaria muito mais tempo e recursos.
- b) cobertura mais eficiente de mercados distantes da “matriz”: o franqueado tem conhecimento da área aonde irá operar a franquía, o que dificilmente o franqueador conseguiria ter em um país com dimensões continentais como o Brasil.
- c) alta motivação dos administradores dos pontos de varejo: o franqueado administrará o ponto com uma motivação muito maior do que um gerente de loja própria da rede.
- d) maior garantia de mercado para os seus produtos/serviços: como os franqueados só podem comercializar produtos/ serviços oferecidos pelo franqueador, este tem, nos próprios franqueados, os maiores interessados na promoção desses produtos/serviços.
- e) fortalecimento da marca: cada ponto de venda funciona como um “outdoor”.
- f) menos envolvimento nos problemas do dia-a-dia dos pontos de venda de varejo: esses problemas são responsabilidade do franqueado.
- g) menos problemas de natureza trabalhista: cada franqueado tem uma pessoa jurídica independente do franqueador, cabe, portanto, ao franqueado responder por causas trabalhistas.

Desvantagens:

- a) redução do controle sobre os pontos de varejo exclusivos: franqueador e franqueado são como sócios, o franqueado tem autonomia em diversas questões (estabelecidas em contrato)
- b) possibilidade de disputas com franqueados: à medida que o franqueado aprende como funciona o negócio e o mercado, pode se questionar “para que preciso do franqueador?”, esse questionamento normalmente ocorre quando não há apoio do franqueador ao franqueado. Entretanto, na maioria dos casos, é estabelecido em contrato que o franqueado, após o rompimento do contrato, fica proibido de administrar empresas no mesmo ramo de atividade que de sua franqueadora anterior por um determinado prazo.

- c) retorno a prazos mais longos: se todo o recurso utilizado em pesquisa para o desenvolvimento do *franchising*, fosse utilizado para abrir alguns pontos de varejo, o retorno seria mais rápido.

2.1.5 Franquia do ponto de vista do franqueado

Do ponto de vista do franqueado, o sistema de franquias é uma maneira de efetivamente estabelecer um negócio, tendo a análise de risco e o retorno sobre o investimento como algo extremamente importante, o risco diminui, visto que, o negócio já é conhecido e tem sucesso no mercado, com uma gestão menos complexa e vantagens de uma grande empresa já consolidada (MAURO, 2007).

Segundo Cherto (1988) as vantagens e desvantagens para o franqueado no *franchising* são:

Vantagens:

- a) marca conhecida e boa reputação: normalmente a marca da franquia já é conhecida do público consumidor e o franqueado traz para o seu ponto de varejo a boa reputação da franqueadora;
- b) “conceito” mercadológico já testado e aprovado: o franqueador investe em pesquisas e testes mercadológicos antes de transferir o *know-how* para o franqueado;
- c) facilidade na instalação da unidade de operação: o franqueador orienta em todos quesitos necessários para instalar e iniciar as operações do franqueado, como, por exemplo, escolha da localização, projeto arquitetônico, acompanhamento das obras, treinamento do franqueado e/ou equipe;
- d) publicidade: a campanha de publicidade da franqueadora tem uma abrangência muito maior e mais efetiva do que de um negócio isolado;
- e) redução dos custos de instalação e operação: franqueadores tem um “poder de barganha” muito superior em compras com fornecedores, do que indivíduos que tenham um negócio isolado. Pelo fato de comprar em grande escala para toda a rede, conseguem reduzir os custos significativamente;
- f) desenvolvimento constante de novos produtos e técnicas: um bom franqueador está sempre em busca de desenvolver novos produtos , técnicas de *marketing* e de atendimento, para repassar aos seus franqueados;
- g) *feedback*: o franqueador, por conhecer bem o mercado e estar em constante contato com seus franqueados, tem condições de analisar melhor o mercado

e efetuar rapidamente “correções de rota” quando necessárias e, assim, orientar seus franqueados.

Desvantagens:

- a) poucas oportunidades para iniciativas individuais: o sistema de franquias é baseado na padronização, portanto não há margem para iniciativas individuais dos franqueados;
- b) pagamentos ao franqueador: a maioria dos franqueadores necessita pagar *royalties* aos franqueados, pela utilização da marca e do *know-how* (normalmente um porcentagem sobre as vendas). Alguns ainda precisam pagar uma taxa de propaganda;
- c) limitações na venda do negócio: como existe uma seleção de franqueados, no momento da venda o franqueador deve autorizar essa transferência;
- d) limitações quanto a estoques, matérias e suprimentos: somente o franqueador pode fornecer o estoque, matérias e suprimentos para os franqueados.

2.1.6 Franchising no Brasil

Segundo Mauro (2007), até o início de 1980 o *franchising* no Brasil concentrava-se nas áreas de veículos, combustíveis e engarrafamento de bebidas. O desenvolvimento das redes de varejo, concentradas nas áreas de confecções, acessórios e cosméticos, ocorreu devido ao desenvolvimento de shopping *centers* e o fortalecimento da interiorização do país.

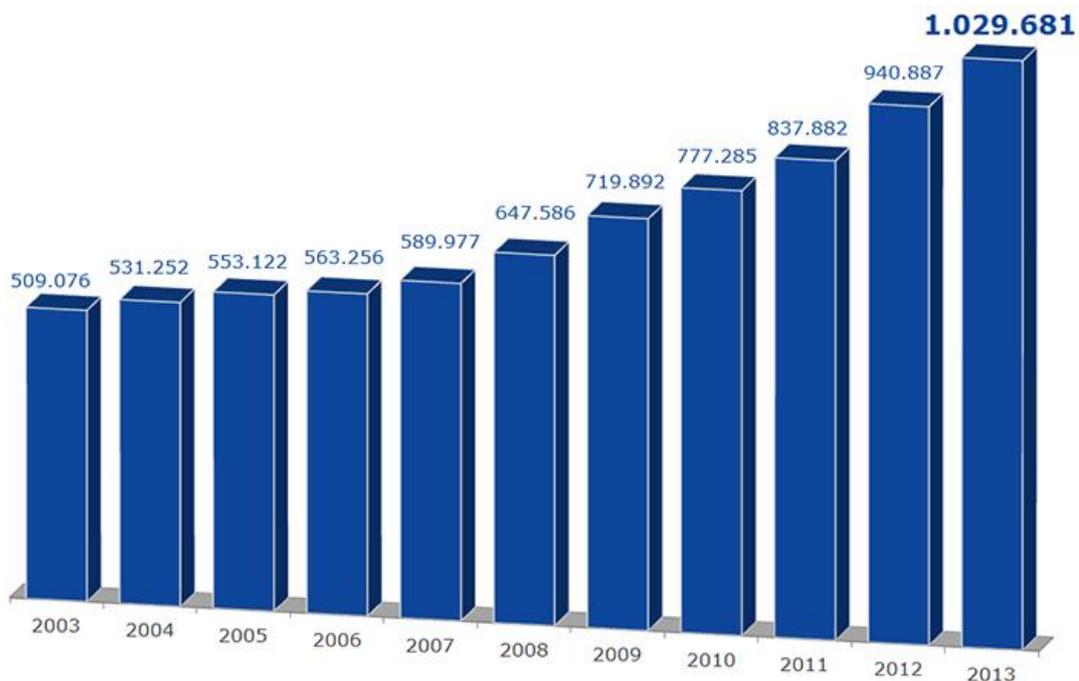
As franquias só começaram a dar sinal no Brasil em meados da década de sessenta com o surgimento da Yázigí, CCAA e algumas outras. Na década de 1970, surgiu um maior interesse do mercado consumidor brasileiro nas marcas Ellus, Água de Cheiro e Boticário, mas o *franchising* se efetivou de vez no Brasil na década de 1980, com o surgimento da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) em 1987 (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR DO GOVERNO FEDERAL).

Com a globalização evoluindo cada vez mais, as franquias de serviços começaram a se destacar na década de 1990 no Brasil. Nessa mesma época teve a aprovação da lei nº8.955/1994 que dispõe sobre o contrato de franquia empresarial

e dá outras providências. A consistência de franqueadores e franqueados mais preparados ocorreu a partir dos anos 2000, com maior profissionalização do sistema e forte crescimento no Brasil (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR DO GOVERNO FEDERAL).

Atualmente, o sistema de *franchising* no Brasil está consolidado e continua em expansão. De acordo com a ABF (2014) o faturamento em 2003 era de 29 bilhões de reais, passando para 115.500 bilhões de reais em 2013, ou seja, um crescimento de quase 300% em 10 anos. Além disso, o número de empregos diretos gerados pelas franquias dobrou nos últimos anos, como é possível analisar no gráfico da ABF (2014) abaixo.

Gráfico 1 - Faturamento franquias no Brasil de 2003 a 2013



Fonte: adaptado ABF (2014).

Ainda segundo a ABF (2014), o mercado de franquias tende a expandir para os interiores dos Estados com a criação das Micro-Franquias, que podem ser implantadas com o custo máximo de R\$50.000,00. Existem linhas de financiamentos específicos para este tipo de franquias, o que pode impulsionar ainda mais o setor em 2014.

Atualmente o Brasil é o terceiro colocado em número de redes de franquias, atrás, apenas, dos Estados Unidos e do Japão. Dentre as redes que atuam no país, 90% são nacionais. Em 2013, 277 novas empresas adotaram o modelo de franquias como estratégia de crescimento, o que contribuiu muito para o aumento do faturamento do setor e também das unidades franqueadas, que já somam mais de 115 mil. Operam no Brasil, atualmente, 2.703 redes de franquias, responsáveis por mais de um milhão de postos de trabalho diretos (ABF, 2014).

Fica evidente, portanto, a evolução e a importância do sistema de franquias para o mercado brasileiro, tanto em geração de empregos (diretos e indiretos), quanto na participação do PIB brasileiro.

Esse sistema possui importantes características para o estudo da cultura organizacional. Como por exemplo, a transferência de padrões rígidos de operações e de valores no sentido franqueador-franquia. Essa imposição de padrões e a ampla difusão de símbolos e significados induzem (ou tentam induzir) à formação de uma cultura organizacional exata em todas as franquias. Há, entretanto, um potencial espaço para a diferenciação das franquias, que não estão diretamente ligadas entre si, mas ao franqueador. Por tal característica, as franquias dificilmente interagem entre si e não se encontram sob supervisão direta da cúpula estratégica, o que dificulta a transmissão e manutenção da cultura organizacional da franquia.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

As definições dos autores citados neste trabalho são complementares e indicam as formas, os elementos e as maneiras de perpetuação da cultura organizacional.

2.2.1 Conceito e definição

A cultura organizacional tem um papel de relevância no funcionamento das empresas em geral, ela significa um compartilhamento de crenças e valores que influenciam o comportamento do trabalhador (DUBRIN, 2006). Segundo Srour (1998) a cultura organizacional é compreendida da seguinte forma:

A cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, porém resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. A cultura organizacional exprime então a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades.

Entende-se, portanto, que a cultura está presente em toda e qualquer organização, como algo intrínseco, não havendo nenhuma organização que não possua algum tipo de cultura.

Observa-se que na visão de Chiavenato (2000) que a cultura organizacional é um aglomerado de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada empresa independente do porte ou do ramo de atuação. O autor ainda expressa que a cultura consiste na maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que são compartilhados por todos os membros que fazem parte da organização.

Chiavenato (2000) cita ainda que o conceito de cultura organizacional procura explicar que a única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua cultura, ou seja, mudar os sistemas dentro dos quais os homens trabalham e vivem.

Schein (2009) defende que quando algo é cultural, não é apenas compartilhado, mas também estável, pois define o grupo. Uma vez que se atinge o sentido de identidade do grupo, a principal força de estabilização não será facilmente abandonada. A cultura sobrevive mesmo quando alguns membros não fazem mais parte da organização, ela é difícil de ser mudada, pois os membros do grupo valorizam a estabilidade que ela proporciona.

Segundo o mesmo autor, a cultura é a parte mais profunda, frequentemente inconsciente, de um grupo. Assim sendo, é menos tangível e menos visível do que outras partes. A cultura uma vez desenvolvida cobre todo o funcionamento do grupo, pois ela é universal, influencia todos os aspectos de como a organização lida com sua tarefa principal.

De acordo com Robbins (2009) existem algumas características básicas que captam a essência da cultura organizacional das empresas. São elas:

- a) inovação e propensão a riscos: o grau ao qual os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos;
- b) atenção aos detalhes: o grau esperado de precisão, análise e atenção aos detalhes;

- c) orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para alcançá-los;
- d) orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeitos dos resultados sobre as pessoas na organização;
- e) orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em função das equipes do que nos indivíduos;
- f) agressividade: o grau em que as pessoas, em vez de afáveis e acomodadas, são competitivas e agressivas;
- g) estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

O autor, então, defende que a cultura organizacional se relaciona com essas características e à maneira pela qual os funcionários percebem as mesmas, e não ao fato de gostarem ou não delas. Trata-se de uma percepção comum entre os membros de uma organização.

2.2.2 Funções da Cultura

Robbins (2009) afirma que a cultura é por definição sutil, intangível, implícita e sempre presente. Porém, toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento diário no ambiente da empresa.

Assim, a cultura organizacional desempenha diversas funções dentro da organização, as quais Robbins (2009) lista a seguir:

- a) primeiro: desempenha o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outra;
- b) segundo: proporciona um senso de identidade aos membros;
- c) terceiro: facilita o comprometimento com algo que se sobrepõe aos interesses individuais;
- d) quarto: estimula a estabilidade do sistema social;
- e) quinto: ajuda a manter a organização coesa fornecendo os padrões adequados para fundamentar o que os funcionários vão fazer ou dizer;
- f) sexto: atua como sinalizador de sentido e mecanismo de controle, a fim de orientar e dar forma às atitudes e aos comportamentos dos trabalhadores.

Portanto, a cultura melhora o comprometimento organizacional, aumenta a consistência do comportamento, reduz a ambigüidade, auxilia os funcionários, tanto em identidade quanto em atitude.

2.2.3 Elementos da Cultura Organizacional

Na formação da cultura de uma organização, existem algumas dimensões ou elementos que influenciam a cultura, bem como na formação do comportamento dos empregados, Dubrin (2006) lista essas dimensões em oito, sendo as que seguem abaixo:

- a) Valores: os valores são a base de qualquer cultura organizacional. A filosofia da empresa é expressa por meio de valores, e estes guiam o comportamento diário;
- b) Histórias organizacionais com significados subjacentes: Em muitas organizações ocorre a prática da circulação de histórias para reforçar os princípios que a gerencia executiva considera importantes;
- c) Mitos: São narrativas dramáticas ou eventos imaginados sobre a história da empresa. Eles contribuem para a formação de lendas dentro da empresa, ajudando a unificar os grupos, podendo gerar vantagens competitivas;
- d) Grau de estabilidade: Uma empresa dinâmica, que opera em ritmo acelerado, tem uma cultura diferente de uma empresa estável, que opera em ritmo lento;
- e) Alocação de recursos e recompensas: O modo como o dinheiro e os outros recursos são alocados exerce uma influencia fundamental sobre a cultura;
- f) Ritos e rituais: Uma parte da cultura de uma empresa é formada por suas tradições ou ritos e rituais. Os exemplos incluem as reuniões regulares da equipe, banquetes de celebração de aposentadoria e recepções para visitantes ilustres;
- g) Senso de propriedade: Quando os empregados são encorajados a agir e pensar como donos. Uma cultura de propriedade inclui o crescimento da lealdade, a melhoria do esforço de trabalho e o alinhamento dos interesses dos funcionários com os da empresa;
- h) Espiritualismo corporativo e espiritualidade organizacional: o primeiro ocorre quando a gerencia é igualmente preocupada com o bem estar dos funcionários e com o lucro. Já a espiritualidade organizacional se refere ao

fato de os trabalhadores, em todos os níveis, acreditarem em algo maior que eles mesmos, além da religião.

Todos esses fatores contribuem para a formação da cultura dentro da organização, de modo que em maior ou em menor proporção podem fazer com que ela possa se destacar ou positivamente ou negativamente; caso não se ajuste a personalidade dos funcionários.

O conceito de cultura organizacional não deve, por sua vez, ser confundido com o conceito de satisfação, mesmo havendo pontos semelhantes entre ambos, primeiro trata-se de um conceito descritivo, já que as pesquisas sobre cultura organizacional têm buscado medir como os funcionários vêem sua organização: ela estimula o trabalho em equipe? Recompensa a inovação? Reprime iniciativas? Já a satisfação com o trabalho é um conceito voltado para a avaliação, procurando medir a resposta efetiva ao ambiente de trabalho (ROBBINS, 2009).

Estas considerações de Robins são bastante úteis para que seja possível não mais confundir um conceito com o outro, ambos apesar de semelhantes não significam a mesma coisa.

2.2.4 Cultura forte *versus* Cultura fraca

Tanure (2007) caracteriza culturas forte e fracas como:

As culturas fortes significam quase levar a integração normativa ao extremo, pois uma cultura muito forte pode influenciar ou não no desempenho de uma instituição, apesar de muito se dizer que culturas fortes são culturas mais eficientes, nem sempre são como aparentam sendo que quanto mais forte mais difícil de reparar os erros da instituição. As culturas fracas apresentam como culturas sem integração normativa, sem regras e sem valores onde os indivíduos seguem para lados opostos ao determinado pela instituição.

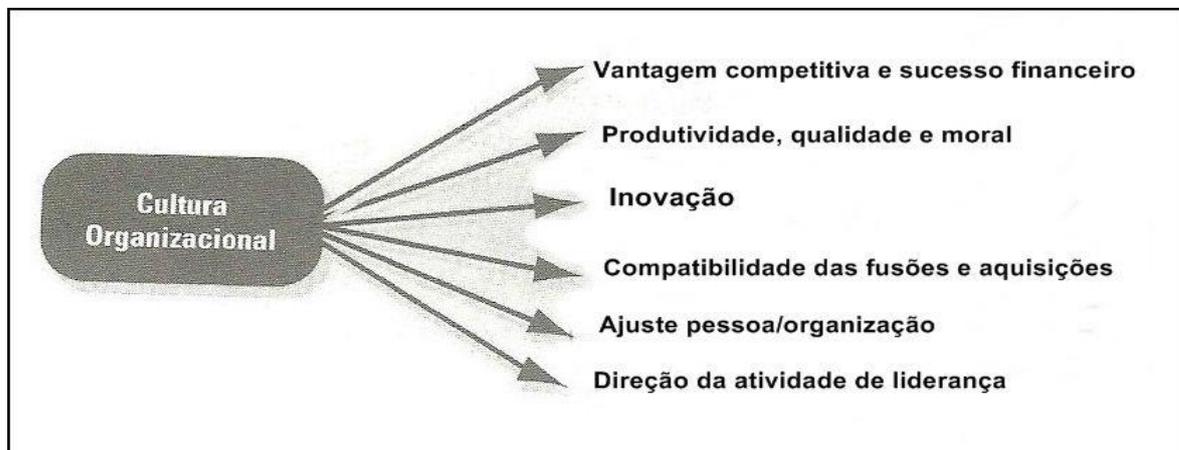
Dubrin (2006) é mais preciso ao ponderar que os empregados de uma empresa em que a cultura é forte seguem seus valores com pouco questionamento. Uma cultura mais fraca fornece apenas diretrizes aos membros. Robbins (2009) em relação a esta definição, diz que uma cultura forte terá uma influencia maior sobre o comportamento de seus membros por causa do grau de compartilhamento e intensidade, que cria um clima interno de alto controle comportamental. Para o referido autor quanto mais forte a cultura organizacional, menos os executivos precisam se preocupar em desenvolver regras e regulamentos para orientar o

comportamento de seus funcionários, essa orientação é projetada por eles à medida que aceitam a cultura organizacional.

Deste modo pode-se entender que a cultura forte é mais adequada do que uma cultura fraca, e que ambas são construídas a medida que os executivos/fundadores ou líderes da organização conduzem seus esforços na gestão da organização cotidianamente, nas praticas de relacionamento com os funcionários e pela forma como esperam que as coisas sejam feitas por eles.

A cultura organizacional apresenta, simultaneamente, conseqüências e implicações, que servirão de certa forma para a análise dos resultados obtidos com pesquisa mais adiante, todavia são as que seguem abaixo:

Figura 1 - Consequências e implicações da cultura organizacional



Fonte: Dubrin (2009).

- a) vantagem competitiva e sucesso financeiro: A cultura organizacional certa contribui para a obtenção de vantagem competitiva, e, portanto, para alcançar sucesso financeiro;
- b) produtividade, qualidade e moral: uma cultura que enfatiza a produtividade, incluindo a alta qualidade, encoraja os trabalhadores a serem produtivos, conduzindo para a vantagem competitiva;
- c) inovação: um dos principais fatores que contribui para a inovação é a cultura corporativa que encoraja o comportamento criativo;
- d) compatibilidade de fusões e aquisições: um indicador confiável de sucesso na fusão de duas ou mais empresas é a compatibilidade de suas culturas;

- e) ajuste pessoa/organização: um importante fator de sucesso para os indivíduos se dá quando encontra na organização o ajuste perfeito da sua personalidade, o que também vale para as organizações;
- f) direção da atividade de liderança: Uma função-chave da liderança é definir que tipo de cultura é necessário para a empresa e, então moldar a cultura existente a ideal.

Como mencionado no início deste trabalho a cultura organizacional refere-se a percepção que seus membros possuem a cerca da mesma, idéias compartilhadas, isto é, como os colaboradores enxergam a empresa em que trabalham, independente de gostarem ou não desta cultura. Todavia, é importante para o bom funcionamento das atividades da organização que haja adequação entre as características dos funcionários e a cultura da organização, pois nesse caso os processos fluíram cada vez melhor.

2.2.5 Aprendizagem da cultura pelos funcionários

No ambiente organizacional a cultura pode ser transmitidas de várias maneiras. Robbins (2009) caracteriza as histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem como as formas mais potentes de transmissão de cultura.

Em toda organização sempre existem histórias que movimentam o cotidiano das mesmas. Essas histórias geralmente narram eventos sobre os fundadores, fortunas acumuladas, reduções da força de trabalho, regras que são quebradas, recolocação de funcionários, reações a antigos erros e contendas organizacionais. Essas descrições vinculam o presente com o passado e não só oferecem uma explicação sobre as práticas vigentes como também as validam (ROBBINS, 2009).

Conforme Robbins (2009, p. 232) “os rituais constituem sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, quais objetivos são mais importantes, quem é indispensável ou não.”

Segundo o mesmo autor (2009, p. 234) os símbolos materiais como:

O espaço físico da empresa, o tipo de carro disponível para os executivos ou a forma como eles fazem suas viagens aéreas são apenas alguns exemplos de símbolos materiais. Outros incluem o tamanho dos escritórios, a elegância do mobiliário e a aparência e vestuário dos executivos. Esses símbolos materiais sinalizam para os funcionários quem é importante, qual o grau de igualdade almejada pelos dirigentes e os tipos de

comportamento apropriados. (como predisposição a riscos, conservadorismo, autoritarismo, participação, individualismo, sociabilidade).

Robbins (2009) ainda acrescenta que a linguagem é um transmissor de cultura muito eficaz, pois muitas organizações e suas unidades utilizam a linguagem como forma de identificar os membros de uma cultura. Ao aprender a linguagem utilizada na empresa, o funcionário demonstra que a cultura foi aceita e que ajudará a preservá-la. Com o tempo, cada organização desenvolve termos e jargões próprios relacionados com o negócio, e uma vez assimilada, a linguagem funciona como um denominador comum que une os membros de uma cultura.

2.2.6 Manutenção da Cultura

Os estudos de Robbins (2009, p. 235) apresentam práticas que existem dentro das organizações que visam à manutenção da cultura estabelecida. As técnicas de seleção, as ações dos dirigentes e os métodos de socialização cumprem um papel importante na conservação da cultura organizacional. O autor apresenta a seguir esses métodos, caracterizando-os como forças essenciais neste processo.

Seleção: o objetivo explícito da seleção é identificar e contratar indivíduos possuidores de conhecimento, habilidade, e capacidade para o desempenho bem sucedido das suas atividades. No entanto, quase sempre mais de um candidato preenchem os requisitos. Quando isso acontece, a decisão final sobre quem contratar será muito influenciada pelo julgamento, por parte do selecionador, de como os candidatos vão se ajustar à organização. O processo de seleção resulta na contratação de pessoas cujos valores são consistentes com os da organização, ou pelo menos boa parte deles. Ele também fornece informações sobre a empresa aos candidatos, os quais, caso percebam algum conflito com seus valores pessoais, podem retirar-se voluntariamente do processo.

Dirigentes: as ações dos dirigentes também tem grande impacto sobre a cultura organizacional. Por meio do que dizem e pela maneira como se comportam, os altos executivos estabelecem normas que se difundem pela organização no que concerne aos riscos a serem assumidos, à liberdade a ser concedida aos funcionários, à forma correta de se vestir, às ações que podem reverter em recompensas e promoções e assim por diante.

Socialização: por melhor que seja a qualidade do processo de recrutamento e seleção, os novos funcionários não estão totalmente doutrinados no que se refere à cultura organizacional. Por não estarem familiarizados com ela, podem criar problemas quanto às convicções e aos costumes vigentes. A organização precisa, por isso, ajudá-los a se adaptar. Esse processo de adaptação é chamado de socialização. A socialização pode ser conceituada como um processo composto por três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose. O primeiro se refere a todo o aprendizado ocorrido antes que o novo membro se junte à organização. No segundo, ele vê o que a empresa é de verdade e confronta a possibilidade de divergência entre expectativas e a realidade. No terceiro, as mudanças relativamente duradouras acontecem. O novo domina as habilidades necessárias para o trabalho, desempenha com êxito os papéis que lhe

cabem e faz os devidos ajustes pra se adaptar aos valores e normas do grupo.

Observa-se dessa forma, que esses requisitos constituem uma função vital para conservar e manter viva a cultura organizacional particular de cada organização. São essas peculiaridades que farão com que os valores da empresa se perpetuem.

2.3 GERENCIAMENTO

Segundo Toledo (1989) o gerenciamento se tornou uma atividade mais ampla que o tradicional conjunto de tarefas avaliação-planejamento-controle-organização, passando a envolver a administração de pessoas em função de objetivos organizacionais. Este princípio relaciona-se com a administração estratégica de recursos humanos, na qual a responsabilidade pelas pessoas tende a ser descentralizada e distribuída entre chefes e gerentes, que devem participar do processo de seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação e motivação dos seus funcionários. O órgão de recursos humanos delega, atualmente, boa parte da responsabilidade dessas funções, para dar assessoria a todos os chefes e gerentes que possuem subordinados, vistos como gestores de pessoas.

Nas organizações que adotam a administração estratégica de recursos humanos há uma tendência em se considerar as pessoas como recurso principal e diferencial competitivo, pois somente por meio delas se pode alcançar os objetivos organizacionais. Segundo esse paradigma de Almeida, Teixeira e Martinelli (1993), as organizações foram feitas para servir as pessoas, sejam proprietários, gerentes, dirigentes, funcionários, clientes ou fornecedores. Por outro lado, essas pessoas devem dar sua contribuição para a organização.

A administração estratégica de recursos humanos é um reflexo dessa mudança de paradigma: o recurso principal anteriormente eram as máquinas e o capital, hoje são as pessoas, pois o diferencial competitivo vem do conhecimento, um aspecto fundamental na era da informação, além do mais de nada vale o capital e as máquinas se não tiver pessoal apto a manuseá-los. Da mesma forma, as organizações não servem para nada se os seus funcionários não souberem produzir ou gerar produtos/serviços diferenciados e com qualidade. Fica evidente, portanto,

que a qualificação das empresas vem da qualificação de seus funcionários (ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI, 1993).

2.3.1 Gerenciamento da cultura organizacional

A cultura é um elemento fundamental no sucesso da adoção de novas formas de gestão. Nos últimos anos, vêm ocorrendo muitas mudanças nas organizações e no mercado, essas mudanças são cada vez mais rápidas, intensas e imprevisíveis. As organizações se desenvolvem paralelamente à sociedade, assimilando as mudanças através das pessoas e dos processos, porém esse desenvolvimento só pode ser favorável para a organização se for bem administrado e direcionado para os objetivos organizacionais.

Schein (2009) defende uma visão segundo a qual a cultura de uma organização seria gerenciável por líderes cientes de seus papéis como inspiradores e manipuladores de manifestações e entendimentos culturais. O autor argumenta que todo grupo organizacional tem uma história em comum, ao longo da qual seus membros resolvem problemas e desafios, construindo entendimentos sobre as maneiras adequadas de percebê-los, aproveitá-los e resolvê-los. Esses entendimentos seriam compartilhados pelos indivíduos, que produziram ícones, lendas, mitos e valores para a ação, transformando-os em premissas inconscientes.

O autor afirma ainda que a cultura é um fenômeno histórico, uma força estabilizadora e integradora que, apesar de se transformar lentamente, poderia ser transformada pela intervenção gerencial. Baseando-se em conceitos da psicologia social, Schein (2009) sugere que a construção de uma cultura obedeceria a dois mecanismos: solução de problemas e redução da ansiedade. Os indivíduos selecionariam fórmulas ou entendimentos capazes de solucionar categorias de problemas, incorporando certos comportamentos, o que contribuiria para a redução da ansiedade nos grupos, gerando ordem e consistência cognitiva.

A cultura é, portanto, passível de gerenciamento, dentro de certas condições e limites. Gerenciá-la constitui um processo complexo que requer tempo e envolve diversos níveis de profundidade. O gerenciamento da cultura envolve um conhecimento profundo daquilo que ela representa para os membros da organização, além dos fatores: clareza de onde se quer chegar, definição da visão e da missão da organização, levantamento dos pontos fortes e fracos, apoio da cúpula

administrativa, desenvolvimento de um trabalho de integração entre os departamentos, avaliações periódicas, aperfeiçoamento da comunidade da empresa, envolvimento dos funcionários. (PETTIGREW, 1996)

As dificuldades de gerenciar a cultura envolvem a necessidade de se lidar com contradições (aspectos implícitos, ambigüidades, diferentes pontos de vista, crenças, valores); assim como com as resistências às mudanças, sua origem histórica, a questão política relacionada ao poder, a pluralidade de cultura, as interdependências entre os sistemas, as estruturas e as pessoas. O primeiro passo para o gerenciamento da cultura é identificá-la, para isso, deve-se considerar a história da organização, sua missão, seus objetivos, o papel e a dimensão da liderança, e o comprometimento interno. Entretanto, deve-se tomar os seguintes cuidados: reconhecer a influência dos grupos e a resistência das pessoas, enfatizar a confiança na mudança, investir em treinamento, garantir tempo para a assimilação das novas idéias e incentivar a adaptação a nova realidade (PETTIGREW, 1996).

Pettigrew (1996) afirma que as mudanças na cultura envolvem basicamente três aspectos: o contexto (interno e externo), que determina a necessidade ou o motivo da mudança; o conteúdo, ou seja, o que se pretende mudar; o processo, como se pretende mudar. Para que haja mudanças, toda a estrutura organizacional deve ser revista, os recursos humanos devem ser valorizados e os sistemas de informação atualizados.

Outra questão é quem é o responsável por esse gerenciamento, Pettigrew (1996) o atribui aos administradores ou tomadores de decisão, que devem servir como agentes de mudança, adotando uma postura não conservadora. Segundo o autor, o nível mais profundo da cultura organizacional é o nível das crenças e pressupostos dos principais tomadores de decisão da empresa.

Como a cultura auxilia na integração interna e na adaptação externa, deve ser favorável ao desempenho da organização. Na prática isso não ocorre em diversas organizações, principalmente públicas que permanecem presas a estruturas burocráticas e autoritárias. Gerenciar a cultura implica saber lidar não apenas com o meio interno, mas também com o externo e suas influências, bem como com a relação entre ambos (SCHEIN, 2009).

Portanto, a cultura é gerenciável desde que haja comprometimento dos grupos formais e informais da organização, resultando em interesse legítimo,

compartilhado e garantido por todos. Esse gerenciamento não é apenas possível, mas necessário para a sobrevivência saudável de qualquer organização.

2.4 ABORDAGEM DE CHARLES HANDY

Com o intuito de explicar as diversas culturas organizacionais Handy, há mais de 20 anos atrás, escreveu sobre as diversas culturas existentes nas organizações. Para tanto, relacionou os modelos culturais com deuses da Grécia antiga permitindo uma visualização bastante interessante sobre as diversas faces do comportamento organizacional.

De acordo com o autor, cada cultura tem suas próprias suposições de como os indivíduos pensam e aprendem, como podem ser influenciados, como podem ser mudados ou como poderiam ser motivados e estas suposições resultam em teorias e práticas de desenvolvimento individual, em filosofias de mudança, sistemas de controle e mecanismos de remuneração. Entretanto, o que funciona em uma cultura necessariamente não funcionará em outra, sendo imprescindível que as organizações tenham consciência cultural para que não cometam o “pecado” de adorar falsos deuses. Handy (1987) afirma que o “pecado” organizacional é cometido quando uma cultura é falsa a si mesma.

Segundo Handy (1993), cada cultura opera a partir de suposições diferentes sobre a base de poder e da influência, sobre o que motiva as pessoas, como elas pensam e aprendem. Essas suposições resultam em estilos bem diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa. Nenhuma cultura é ruim ou errada em si, apenas inadequada para as suas circunstâncias. Esse princípio é o cerne da Teoria da Adequação Cultural proposta pelo autor. Nessa perspectiva, Handy (1987) propôs uma tipologia cultural baseada nas crenças, na forma como a autoridade deve ser exercida e como as pessoas devem ser recompensadas. Então criou quatro tipos de cultura, sendo cada uma delas representada por um dos deuses da Grécia: cultura de grupo (Zeus), cultura da função (Apolo), cultura da tarefa (Atena) e cultura existencial (Dionísio).

2.4.1 A Cultura de Grupo (Zeus)

A cultura de grupo apresenta as seguintes características: fidelidade pessoal dos líderes e liderados, paternalismo, personalismo, marketing pessoal e intuição, gerando decisões rápidas. É representado por Zeus, o rei dos deuses, temido e respeitado. Representa a tradição patriarcal, poder irracional e freqüentemente benevolente e, ainda, a impulsividade e o carisma. É uma cultura adotada pelas empresas que apresentam divisões de trabalho baseadas em funções ou produtos. A organização também apresenta forte tradição patriarcal, o poder irracional, mas muitas vezes benevolente. O símbolo representativo é uma teia de aranha com linhas que irradiam do centro para fora, idêntico às linhas de uma organização tradicional.

Um exemplo de organização regida por Zeus são as empresas familiares, onde o pai é o administrador central que trabalha com os filhos na administração departamentalizada e possui entre seus empregados um rol de pessoas de alto grau de confiança, mesmo que em certos casos não possuam competências amplas para as funções as quais estejam lotadas.

Essa cultura é considerada excelente para a rapidez na tomada de decisão, apesar da não garantia da qualidade da decisão, pois esta vai depender da capacidade de Zeus e de seu círculo interno. Handy (1987) explica que um Zeus incompetente, envelhecido ou desinteressado rapidamente contaminará e lentamente destruirá sua própria teia. Conseqüentemente, seleção e sucessão são consideradas variáveis críticas nessas organizações, sendo necessário gastar muito tempo e esforço em ambos os casos.

O autor acrescenta que a cultura de grupo atinge rapidez a partir de uma forma incomum de comunicação, que é a empatia. A empatia não precisa de memorandos, comitês ou autoridades formais e por isso as culturas de grupo possuem pouca documentação. As culturas de Zeus são consideradas boas para se trabalhar, pois valorizam o indivíduo, dão-lhe liberdade e recompensam seus esforços. Dependem de redes de amizade, velhos companheiros e camaradas e têm sabor de paternalismo, sendo às vezes consideradas antiquadas e amadoras, por serem mal empregadas. No entanto, são eficientes na situação certa, porque confiança baseada em contato pessoal é uma boa base para conseguir-se que as coisas sejam feitas.

Os indivíduos Zeus movem-se rapidamente para uma possível solução e, quando testada, caso pareça inadequada, imediatamente buscam outra alternativa. Dão pouco valor a dados convencionais de relatórios e análise lógica não é com eles. Pensam globalmente, vendo e avaliando o quadro geral, ao invés de construí-lo pedaço a pedaço. Aprendem por tentativa e erro ou a partir de modelos. Para os homens de Zeus, o aprendizado deve ser secreto, pois admitir a necessidade de aprender é admitir uma deficiência. Nas culturas de grupo, semelhante aprende com semelhante e intrusos têm pouco a oferecer.

Nas áreas de influência e mudança, o que conta na cultura de Zeus é o controle de recursos e o carisma pessoal. Os indivíduos são como elos de uma corrente nessas culturas e, se um elo falhar, o importante é substituí-lo, pois os resultados falam mais alto do que as razões. Na área de motivação e remuneração, os seguidores de Zeus buscam poder sobre pessoas e acontecimentos e gostam de ver as coisas acontecerem como resultado de sua ação ou intervenção pessoal, pois pessoalmente desejam ser importantes. O dinheiro é muito valorizado, mas na maioria das vezes é um fator capacitante ou um símbolo dos resultados obtidos.

2.4.2 A Cultura de Função (Apolo)

A Cultura de Função é baseada na lógica, na racionalidade e na burocracia. É representada por Apolo, o deus da ordem e da regra. Seu símbolo é um templo grego, que extrai sua força e beleza dos pilares. Os pilares representam as funções e divisões numa organização de função e estes se juntam apenas no topo, onde se localiza a presidência.

O estilo Apolo é considerado excelente quando se tem certeza de que o amanhã será como ontem, pois estabilidade e previsibilidade são condições assumidas e incentivadas. As companhias de seguro de vida são um exemplo quase puro das culturas de função. A noção de previsibilidade é construída no caráter geral de seu trabalho. Os monopólios, as estatais e o governo podem assumir a previsibilidade, desde que não haja qualquer competição para perturbar a sua visão de futuro.

Na cultura de função, os indivíduos são parte da máquina e tanto a função quanto o conjunto de deveres são fixados (HANDY, 1987). O indivíduo está acoplado à função. Os indivíduos geralmente são classificados segundo o

conhecimento, experiência e habilidade que possuem. A aprendizagem é percebida como aquisição de mais conhecimento e habilidades; é aditiva e feita por meio de processo de transferência (treinamento), em que aqueles que possuem o conhecimento ou habilidades transferem para aqueles que não os possuem.

Os homens de Apolo dão valor à ordem e são previsíveis tanto em suas vidas quanto em seus negócios, pois são meticulosos. Acreditam que o mundo ao seu redor é um todo organizado por pessoas que sabem o que fazem. “Dever” é um conceito importante e é também a noção de obrigação ou responsabilidade de manter seu próprio serviço andando.

2.4.3 A Cultura da Tarefa (Atena)

Nessa cultura o importante é atuar na tarefa de solucionar os problemas, por esse motivo a melhor forma de representá-la é através de uma rede onde não existe poder centralizador, o que existe é um aglomerado de forças-tarefa na busca de soluções aos problemas da organização. O poder localiza-se nos interstícios da rede e não no topo, como na cultura de Apolo, ou no centro, como na cultura de Zeus. Handy (1987) destaca que essa cultura reconhece apenas a habilidade como a base do poder ou influência, valorizando-se a juventude e a criatividade.

Manter uma cultura de tarefa é oneroso pois na solução de problemas é quase inevitável o erro nas primeiras tentativas e mesmo que a solução seja rapidamente alcançada o dispêndio será considerável, por isto é mais fácil notar este tipo de organização quando a economia vive seu período de expansão. Além de serem culturas compostas por especialistas que exigem o salário do mercado.

Assim, as culturas de tarefas geralmente florescem em tempos de expansão, quando os produtos, tecnologias ou serviços são novos, gerando até mesmo situação de monopólio durante algum tempo. Empresas de consultoria, departamentos de pesquisa e desenvolvimento, agências de propaganda são exemplos de culturas de tarefa.

Para um indivíduo de Atena a solução de problemas passa por uma combinação de criatividade e lógica, sendo fundamental possuir habilidades no trabalho com os outros. Os indivíduos de Atena somente aceitam ser comandados se sentirem a especialização e a sabedoria como virtudes predominantes entre os

comandantes. Não existe obediência, mas sim concordância após muito diálogo e argumentação.

2.4.4 A Cultura Existencial (Dionísio)

A Cultura Existencial é representada por Dionísio, deus do vinho e da música, porque ele representa a ideologia existencial entre os deuses. Esta cultura se apóia em fortes bases individualistas e a estrutura empresarial e os procedimentos apenas existem para servir às pessoas. Seu símbolo é um grupo de estrelas individuais, livremente reunidas num círculo, sem qualquer relação de interdependência.

Essa Cultura não reconhece um “chefe”, embora possa até aceitá-lo em caso de alguma conveniência. É o caso dos escritórios de advocacia, onde cada advogado com suas especialidades usam um mesmo ambiente para desempenhar sua profissão. A profissão vem em primeiro lugar, depois a organização. O mesmo exemplo pode ser estendido aos administradores (consultores), contadores, médicos e dentistas.

Handy (1987) descreve que os dionisíacos são muito diferentes e não gostam de ser classificados, pois gostam de ser indivíduos, exceções de todas as generalizações. Eles desprezam a rigidez na maneira de pensar. Ser dionisíaco é pensar que nada mais se tem a aprender com qualquer outra pessoa, apenas com a vida. Eles preferem aprender pela imersão, com novas experiências. Desejam oportunidades, mas exigem o direito de escolher dentre elas e ressentem-se quando os outros gostam de planejar seu futuro ou desenvolver suas habilidades.

De maneira geral, as organizações dionisíacas são administradas no estilo “um-a-um”. O líder interage com cada membro individualmente e os encontros servem simplesmente para a disseminação de informação ou para pedir idéias sobre uma situação de interesse comum.

Nas áreas de motivação e gratificação, os seguidores de Dionísio são os mais individualistas de todas as culturas. Exageram em sua individualidade e só querem ter importância para o mundo e isso não precisa ser através do poder ou de pessoas ou de recursos. Aliás, nem é preciso isso ser notado. Os dionisíacos valorizam a liberdade pessoal acima de tudo, liberdade para agir e falar o que desejam, mas particularmente liberdade em relação ao seu tempo. A obrigação para com a

organização é reconhecida por eles como parte necessária do contrato social, apesar de muitas vezes tentarem retornar a seus próprios direito.

3 METODOLOGIA

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método aplicado no presente trabalho é classificado como estudo de caso. Fez-se a análise de uma única empresa, a Bagaggio, juntamente com algumas de suas franquias selecionadas, coletando um número significativo de informações, com o objetivo de compreender a realidade da organização no que tange a sua cultura organizacional.

O estudo de caso é um dos mais relevantes tipos de pesquisa qualitativa. É uma categoria de pesquisa em que o objeto de estudo é uma unidade analisada em profundidade (ROESCH, 1999). A maior utilidade do estudo de caso ocorre nas pesquisas exploratórias em face do estímulo que provoca às novas descobertas. Isso ocorre em razão de sua flexibilidade. Outra vantagem desse estudo decorre da importância que se dá à totalidade do problema, focalizando-o como um todo e não em parte dissociadas. A maior limitação desse estudo, entretanto, refere-se à dificuldade de generalização dos resultados obtidos, podendo tornar os resultados equivocados em algumas situações (GIL, 1996).

Este estudo será realizado dentro de uma abordagem quali-quantitativa, tendo como objetivo uma pesquisa exploratória e descritiva.

A abordagem qualitativa do estudo de caso pode conter apoio quantitativo para auxiliar no estudo, como é o caso da presente pesquisa, aonde os dados quantitativos obtidos através da aplicação do questionário auxiliaram no desenvolvimento do estudo de caso. Os resultados obtidos são válidos somente para o caso que se estuda. Assim sendo, o grande valor do estudo em questão reside em fornecer o conhecimento de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (GIL, 1996).

Para Gil (1996), as pesquisas exploratórias na maioria das vezes envolvem levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A presente pesquisa será realizada na Bagaggio, uma rede de lojas de acessórios para viagem presente em praticamente todos os estados do Brasil

através de sua rede de franqueadas. Para se estabelecerem parâmetros, a Bagaggio possui atualmente noventa e cinco lojas, sendo trinta lojas próprias (na cidade do Rio de Janeiro) e sessenta e cinco franquias (espalhadas por todo o Brasil). Em Porto Alegre a rede conta com seis franquias.

O trabalho visa, portanto, realizar uma pesquisa exploratória e também descritiva, para identificar e descrever a cultura organizacional da empresa, através de entrevista e aplicação do questionário de Handy.

3.2 DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO

Para atingir o objetivo do trabalho os dados foram coletados nas seis lojas de Porto Alegre, no gestor de Porto Alegre e na direção geral do Rio de Janeiro. Nas seis lojas há um total de cinquenta e três funcionários, entre vendedores, gerentes e operadores de caixa. Tais lojas foram escolhidas pela localização e pela facilidade de acesso às informações com o franqueado (gestor).

Será verificada nas franquias selecionadas a cultura organizacional presente, se está de acordo com a entrevista com a direção do Rio de Janeiro e de Porto Alegre, ou se existe alguma variação e influência do franqueado ou da região.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

3.3.1 Questionário

O questionário que foi aplicado nos funcionários das franquias de Porto Alegre, no diretor do Rio de Janeiro e no gestor de Porto Alegre, foi extraído do livro *Os Deuses da Administração*, de Charles Handy (1993) que se encontra anexado ao final do trabalho (ANEXO I). A finalidade da aplicação desse questionário é de identificar a cultura organizacional predominante em cada loja e na direção.

O questionário é composto por nove questões e oferece em cada uma delas quatro frases em que o leitor deve priorizar sendo o 1 (um) o menos adequado e 4 (quatro) o mais adequado para a organização em análise.

Ao final do questionário, há quatro perguntas de livre resposta, duas iguais as aplicadas nas entrevistas do diretor e gestor, uma específica quanto a opinião do

funcionário com relação ao comportamento do gestor, e o que isso reflete no seu próprio comportamento, e uma questionando há quanto tempo trabalha na empresa.

Os questionários dos funcionários e do gestor foram aplicados em um treinamento da Bagaggio, que ocorreu no final de outubro de 2014 na loja da Av. Borges de Medeiros. O treinamento ocorreu em dois turnos e, dos cinquenta e três funcionários, estiveram presentes quarenta e cinco. Destes, retornaram quarenta questionários respondidos pelos funcionários e o questionário do gestor.

3.3.2 Entrevista

Segundo Roesch (1999), as entrevistas asseguram maior taxa de respostas, pois os entrevistadores podem explicar melhor o objetivo da pesquisa, ajuda a interpretar as questões, oferece explicação para problemas que surgem e mantêm controle sobre a sequência das questões. Além disso, durante a entrevista é possível captar o nível de emoção do entrevistado, a maneira como organiza o mundo, seus pensamentos sobre o que está ocorrendo, suas experiências e percepções básicas.

As entrevistas foram realizadas com o gestor das franquias de Porto Alegre e a direção geral da Bagaggio no Rio de Janeiro. Com o gestor de Porto Alegre foi realizada no intervalo do treinamento citado anteriormente. Com o diretor, porém, teve que ser feita através da internet, pelo programa Skype, pela distância e dificuldade de encontro (ANEXO II).

3.4 ANÁLISE DE DADOS

3.4.1 Questionário

O questionário foi interpretado de acordo com a classificação determinada por Charles Handy (2003):

- Afirmções A: representam Zeus
- Afirmções B: representam Apolo
- Afirmções C: representam Atena
- Afirmções D: representam Dionisio

Quanto mais alto o valor total obtido em um grupo de afirmações, maior será o domínio do deus em questão na organização.

Os dados foram analisados de acordo com a frequência de resposta em cada afirmação através de gráficos e tabelas, pois, segundo Roesch (1999), dados de natureza nominal, ou categórica, não podem ser somados ou multiplicados. Devem ser verificados a frequência e a porcentagem com relação ao total. Depois foram comparados os resultados dos questionários dos funcionários, com o de seu gestor e do diretor da organização.

As questões de livre resposta do questionário dos funcionários serão interpretadas e analisadas com o intuito de comparar com as entrevistas realizadas com o diretor e o gestor.

3.4.2 Entrevista

A análise dos dados deve examinar, classificar e categorizar ou combinar em evidências para que se encontrem proposições iniciais do estudo. Os dados coletados sofrem análise de conteúdo segundo três etapas (GIL, 1996):

- a) pré-análise: organização e leitura de todo o material com vistas à seguinte fase;
- b) descrição analítica: estudo aprofundado do material e categorização dos mesmos, contemplando os objetivos do trabalho proposto;
- c) interpretação inferencial: reflexão com embasamento no material empírico, estabelecendo relações com a leitura anterior.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 QUESTIONÁRIO

Conforme explicado no item anterior o questionário proposto por Handy para análise da cultura organizacional, foi aplicado nos funcionários das seis lojas da Bagaggio de Porto Alegre, assim como no gestor dessas lojas e no diretor geral da organização localizado no Rio de Janeiro. Com o intuito de verificar se a percepção dos funcionários quanto a cultura da empresa é condizente com a do seu gestor e a da matriz.

A partir da análise das respostas do questionário dos funcionários foi possível perceber que a maioria (19) considera a Bagaggio como uma empresa com o modelo cultural de Atena, ou seja, a cultura da tarefa. Seguido de Dionísio (10) com a cultura existencial e o individualismo. Logo após surge o modelo cultural de Apolo (7), baseado na função com toda sua lógica e burocracia. A cultura de Zeus, de grupo, foi considerada a menos presente na organização (4)

Gráfico 2 - Cultura da Organização na visão dos funcionários



O gestor de Porto Alegre também acredita que a cultura predominante na Bagaggio é a de Atena, modelo da tarefa, apoiado por Dionísio. Seguido de Apolo e considera a cultura de Zeus a que menos representa a organização. Exatamente a mesma percepção que a maioria dos funcionários teve, o que demonstra alinhamento de pensamento e da cultura organizacional do gestor com seus funcionários.

Analisando o questionário respondido pelo diretor do Rio de Janeiro, percebe-se que ele considera que o modelo cultural predominante na Bagaggio é o de Apolo, apoiado pela cultura da tarefa, de Atena. Seguido pelo modelo de Dionísio e por último o modelo de Zeus.

Tabela 1: Somatório das questões do gestor e do diretor

Questão	Deus/ Cultura	Gestor Porto Alegre	Diretor Rio de Janeiro
A	Zeus/Grupo	13	15
B	Apolo/Função	22	29
C	Atena/Tarefa	30	25
D	Dionísio/Existencial	25	21

A partir dos dados apresentados é possível perceber que existe um alinhamento nas percepções da cultura organizacional do gestor e dos funcionários de Porto Alegre, ou seja, seus liderados. Entretanto, o diretor, que atua no Rio de Janeiro, tem uma outra visão com relação a cultura da empresa. Todos os questionados consideraram o modelo de Zeus, o menos apropriado à empresa.

De acordo com Handy (1993), o modelo cultural de Atena, também chamado de tribo-tarefa, tem como ideia organizacional principal a de que o grupo deve voltar-se para um projeto, problema ou tarefa, dando a esses um tratamento específico. Sem precisar envolver, de maneira padronizada, toda a organização.

Handy (1993, p. 159) afirma que “as equipes são estimulantes. Quando ganham, todos ganham. Se são derrotadas, a derrota é geral. Há um sentido de solidariedade, de igualdade, desde que cada pessoa tenha sua contribuição a dar.” Essa afirmação se refere ao povo de Atena, aonde podemos notar a similaridade com a equipe de funcionários da Bagaggio de Porto Alegre. Pois as equipes, tanto caixas quanto vendedores, perdem e ganham juntas. Se todos os vendedores vendem bem, atingem a meta da loja, ganham maior remuneração e premiação pelo bom desempenho. Assim como os operadores de caixa, recebem premiação pelo número de produtos que conseguem vender no momento em que o cliente vai realizar o pagamento. Se o cliente foi bem atendido pelo vendedor, chegará no caixa satisfeito e predisposto a adquirir os produtos oferecidos pelo operador de caixa. Todos devem auxiliar uns aos outros para que a loja cumpra a meta, portanto o espírito de solidariedade deve estar sempre presente.

Quando um funcionário, entretanto, não está alinhado com esse espírito, ele não consegue contribuir efetivamente para o bom andamento das vendas. O restante da equipe percebe que ele não está se esforçando, que está prejudicando as vendas da loja ou simplesmente não está vendendo, ficando à sombra dos outros funcionários. Pois, como a comissão de vendas da loja é dividida igualmente entre todos os vendedores, se um vendedor não está empenhado em vender bem, ele ganha o mesmo que o vendedor que se esforça e auxilia a todos. Há uma cobrança, portanto, entre os próprios funcionários com relação à venda, postura e tudo que envolva o resultado final da loja. O gerente somente é acionado quando for realmente necessário.

Esse método é utilizado apenas nas lojas gerenciadas pelo gestor de Porto Alegre. Nos outros estados o sistema de comissão é individual, ou seja, cada vendedor recebe somente por aquilo que vende.

Segundo Handy (1987) a cultura de Atena aceita os objetivos, as equipes e as personalidades que a compõem. O povo dessa cultura se satisfaz sendo julgado por resultados, ao contrário da cultura de Apolo, aonde os resultados raramente são atribuídos a algum indivíduo ou grupo de indivíduos. Dessa maneira ocorre na Bagaggio de Porto Alegre, os funcionários aceitam as metas e as equipes, procurando trabalhar da melhor maneira possível com todos os indivíduos, pois o seu salário depende também do rendimento da equipe, então devem aceitar e auxiliar cada componente dessa equipe. Esses funcionários são julgados, primeiramente, pelo seu resultado, para depois ser levado em conta os meios para atingi-lo.

Para o diretor, a cultura da Bagaggio é baseada nas funções, representada por Apolo. Aonde os indivíduos ocupam cargos, com descrições e exigências. As comunicações são formais, há padrões, controles de qualidade e avaliação de procedimentos. No geral, existe mais administração do que liderança. O importante, segundo Handy (1993), é aprender de maneira correta a lógica do projeto e os procedimentos. As pessoas, em certo sentido, são um fator menos decisivo, podem ser treinadas para se adequarem à função. Nessas organizações não se quer independência demais, nem iniciativa em excesso.

Uma questão que chamou atenção durante a análise dos questionários dos funcionários, foi a de número quatro. A frase principal da questão era sobre as pessoas que vão bem na empresa. Trinta e dois funcionários, ou seja 77,5%,

assinaram quatro (valor que considera o mais adequado) na questão C. Essa questão afirma que, os funcionários que vão bem na organização, são competentes e eficientes, fortemente comprometidos com a execução da tarefa.

Essa questão, com esse alto grau de concordância, demonstra que os funcionários acreditam que quem vai bem na empresa, são as pessoas mais competentes e que assumem um forte compromisso com a execução da tarefa. O que se encaixa perfeitamente nos funcionários das lojas da Bagaggio de Porto Alegre. Pois, são vendedores que devem primar pela competência, tanto em atender a necessidade do cliente, quanto na demonstração do produto e no fechamento da venda. Devem priorizar e realizar a melhor execução da tarefa possível, de acordo com o que foi passado pelo gestor, para conseguirem irem bem na empresa.

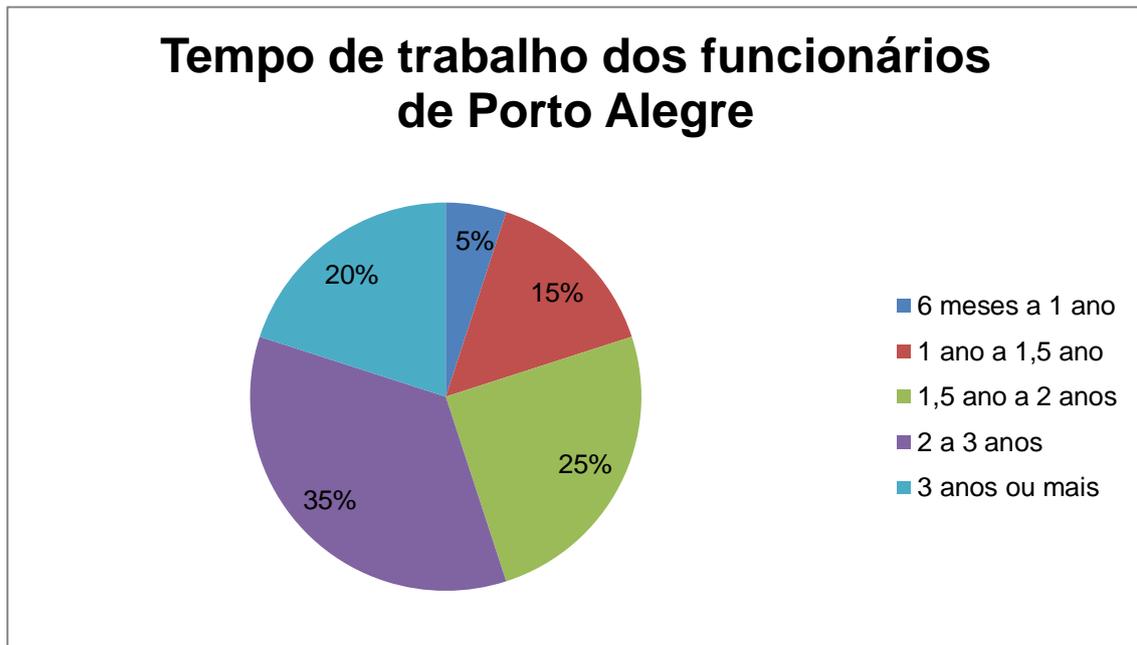
Segundo as respostas obtidas no questionário, tanto os funcionários quanto o diretor e o gestor, consideraram a cultura de Zeus a menos presente na organização. Um dos fatores para isso é o fato de que essa cultura valoriza os dados especulativos em detrimento dos dados analíticos. Ou seja, dão maior importância a impressões, sensações e boatos do que a relatórios, documentos e orçamentos. Por esse motivo, o chefe tem dificuldade em disseminar as informações para o restante da organização, justamente por elas serem intuitivas e não formalizadas.

Na Bagaggio ocorre justamente o contrário, os dados que realmente importam são os analíticos. Alcance das metas, volume das vendas, comparação das vendas entre os meses, enfim, tudo é medido e controlado para que se possa gerenciar e aumentar as vendas. Além disso, as informações são constantemente passadas para todos os franqueados, seja por e-mail ou através dos treinamentos presenciais, elas são documentadas e repassadas e, cabe ao franqueado, repassa-las aos seus funcionários.

Entretanto, a cultura de Zeus é baseada em tratar a organização como uma extensão de quem a comanda, normalmente seu fundador. Também nessa cultura utiliza-se como funcionários pessoas muito próximas ou até mesmo da família. Esse fato ocorre na Bagaggio, pois é uma empresa familiar, aonde o fundador ainda é o presidente e os netos os diretores. Por esse fato, surpreende a cultura de Zeus, estar em último plano, principalmente na visão do diretor.

A partir da análise das questões escritas dos questionários foi possível elaborar um gráfico com o tempo de trabalho dos funcionários de Porto Alegre, reiterando que as lojas iniciaram suas atividades na cidade no ano de 2010.

Gráfico 3 - Tempo de trabalho dos funcionários de Porto Alegre



Com essa informação é possível notar que as lojas, que foram abertas há quatro anos, têm 35% dos seus funcionários trabalhando em um período de dois a três anos. 20% trabalham há mais de três anos, praticamente desde a inauguração. Ou seja, são funcionários que estão na empresa a algum tempo e conhecem seus valores e ideais. Trazem, portanto, maior veracidade ao estudo em questão.

A segunda pergunta questiona sobre o estímulo que os funcionários recebem para serem inovadores e assumirem riscos. A maioria afirma que existe um estímulo quanto a inovação, mas não quanto aos riscos. Muitos citaram que o gestor incentiva os funcionários a opinarem quanto a exposição dos produtos na loja, criação de vitrine, diferentes tipos de premiação e até mesmo em campanhas publicitárias nacionais. Um funcionário citou um exemplo, ele criou uma nova maneira de expor as *necessaires* na vitrine, o gestor gostou tanto que enviou fotos

para o escritório no Rio de Janeiro e, atualmente, essa é a nova maneira de se expor *necessaires* em todas as lojas do Brasil.

O resultado dessa questão demonstra a afinidade com a cultura de Atena, já verificada na primeira etapa do questionário. Pois, segundo Handy (1993), o povo de Atena adora novidades, desafios e inovação. Tais características ficaram perceptíveis de acordo com as respostas e o exemplo citado pelo funcionário.

A terceira questão tinha como objetivo verificar se, as decisões tomadas pela organização, levavam em consideração os efeitos dos resultados sobre os funcionários. A maior parte das respostas foi que sim, alguns citaram que a empresa pede sua opinião antes de tomar determinadas decisões, outros colocaram que o gestor pede um *feedback* de algumas decisões.

De acordo com Robbins (2009), o grau de orientação para as pessoas é uma das características básicas que captam a essência da cultura organizacional. Segundo a questão analisada no parágrafo anterior, é possível perceber que a Bagaggio Porto Alegre tem um alto grau de orientação voltada para as pessoas da empresa.

A última pergunta abordava quais as atitudes e comportamentos dos dirigentes refletiam sobre o modo de agir dos funcionários. Essa questão obteve diversas respostas, tais como, organização, respeito, responsabilidade, autoconfiança e coleguismo. Porém, a resposta com maior frequência foi sobre motivação e a maneira como os gerentes (dirigentes) tratam os funcionários. Segundo Handy (1993, p. 149) “ o ambiente de trabalho costuma ser acolhedor e amistoso porque há, basicamente, a cooperação de grupos de colegas (...)”. Essa afirmação se refere à cultura de Atena. Essa pergunta reforça, portanto, o modelo cultural presente na Bagaggio de Porto Alegre, sendo o modelo da Tarefa, de Atena.

4.2 ENTREVISTAS

As entrevistas foram aplicadas no gestor das lojas de Porto Alegre e no diretor geral do Rio de Janeiro. Foram feitas dez perguntas, conforme o ANEXO II, com o intuito de compreender características, elementos, transmissão e manutenção da cultura organizacional da Bagaggio.

A primeira questão era relacionada ao grau de estímulo para os funcionários serem inovadores e assumirem riscos. O diretor afirmou que é importante ter uma

percepção, compreender que cada funcionário pode ser estimulado de maneira diferente e, ao identificar essas possibilidades, fazer com que eles atinjam o resultado que esperamos. Afirmou que não existe um grau padrão de estímulo, que a empresa incentiva a inovação. Porém, o risco deve ser tratado com mais cautela, pois é algo que pode prejudicar os resultados da organização. O que irá predominar, segundo o diretor, é a sensibilidade do gestor perante a equipe. Por ser uma rede de franquia, a Bagaggio exige um padrão das lojas, funcionários e *layout*, porém, esse padrão não é imutável. Os funcionários são estimulados a criar, inovar e opinar. A empresa está sempre buscando melhorar e atender o cliente com excelência. Quem faz esse atendimento são os funcionários, então nada melhor que ouvir a opinião deles e estimulá-los a criar, para que possam superar as expectativas dos nossos clientes.

O gestor manteve a mesma linha de raciocínio, disse que incentiva, até mesmo com premiações, os funcionários a terem novas ideias sobre exposição dos produtos, vitrines, layout da loja, forma de atendimento e fidelização dos clientes. Quanto aos riscos disse que não há um incentivo para que os funcionários assumam riscos, todos os problemas com clientes devem ser direcionados ao gerente da loja ou a ele próprio.

A segunda pergunta questionava se, era mais importante focar nos resultados ou nas técnicas utilizadas para atingir esse resultado. O diretor acredita ser importante concentrar-se nos dois, utilizá-los juntos. Afirmou que, se os funcionários utilizarem corretamente as técnicas passadas nos treinamentos e reuniões, os resultados irão surgir conseqüentemente.

O gestor afirmou que as técnicas são passadas através de treinamentos e reuniões, mas o que realmente importa são os resultados obtidos. Pois, se o funcionário acredita que em determinada situação, utilizar uma outra técnica irá aumentar o resultado, ele poderá utilizá-la. O foco é sempre atender as necessidades dos clientes da melhor maneira, gerando o melhor resultado possível para a empresa.

Nessa questão fica clara a presença de Apolo e de Atena, pois, segundo Handy (1987), na cultura de Atena se julga o povo por seu resultado. Entretanto na cultura de Apolo, se julga pela técnica. Ressalta, então, a percepção do gestor (Atena) e do diretor (Apolo).

Se as decisões da direção levam em conta os efeitos dos resultados sobre os funcionários, foi a abordagem da terceira pergunta da entrevista. O diretor afirmou que sim e que, se fosse diferente disso, a empresa não permaneceria no mercado por todos esses anos. O gestor também afirmou que sim, que tanto as decisões vindas da direção, quanto as por ele tomadas, sempre levam em consideração os funcionários. Pois, segundo o gestor, eles são o principal elo com o cliente, se eles não estiverem bem e satisfeitos com a empresa, não farão um bom atendimento e irão transpassar uma imagem ruim para o cliente.

A quarta pergunta questionava se as atividades são organizadas em função dos indivíduos ou das equipes. O diretor e o gestor afirmaram que as atividades de trabalho são totalmente voltada para as equipes. O gestor explicou que pelo fato do trabalho da venda ser coletivo, pois as metas são estipuladas para toda a loja e dividida igualmente entre os funcionários, todos devem trabalhar em equipe. Por isso as atividades são organizadas em função das equipes e não dos indivíduos. Existe a equipe de vendedores e de operadores de caixa, que também recebem prêmio pelo seu desempenho. A partir da análise dessa questão, podemos notar, novamente, a presença da cultura de Atena. De acordo com Handy (1993), o povo de Atena são integrantes de equipes, sabem que para gerenciar um problema ou atingir um objetivo a melhor opção é a união das capacidades, isto é ,uma força-tarefa.

De acordo com Robbins (2009), existem algumas características básicas que captam a essência da cultura organizacional de uma empresa. As quatro perguntas discutidas até esse momento, tinham como objetivo verificar algumas dessas características. A primeira, refere-se a característica de inovação e propensão a riscos. Percebe-se, através das entrevistas, que a Bagaggio tem um alto grau de estímulo para os funcionários serem inovadores, entretanto, uma baixa propensão de estímulo para assumir riscos. A segunda pergunta, faz referência a orientação para os resultados. Nesse ponto surge uma divergência de respostas, ao passo que o diretor considera a empresa mais voltada para as técnicas e o gestor de Porto Alegre para os resultados.

As duas próximas questões a serem analisadas, abordavam os elementos da cultura organizacional. Segundo Dubrin (2006), esses elementos influenciam a cultura e a formação do comportamento dos funcionários. A questão de número cinco era sobre os valores passados para os empregados. O diretor citou disciplina (para que o funcionário consiga se manter dentro do mercado de trabalho), respeito

(para que compreenda a hierarquia e consiga trabalhar de forma clara, objetiva e em equipe) e coragem (para assumir os erros e crescer dentro da empresa, apresentando soluções para os problemas). O gestor também apontou o respeito como um dos valores, respeito pelos colegas, superiores e clientes. Outro valor citado foi o da autoconfiança, fazer com que o funcionário acredite nele mesmo, que ele é capaz de atingir seus objetivos. Dedicção, com seu trabalho, com sua equipe e gerente, fazer sempre o seu melhor, independente do que ocorre em paralelo na vida pessoal, dedicar-se ao máximo para realizar seu trabalho com excelência. Segundo Dubrin (2006), os valores são a base de qualquer cultura organizacional, eles expressam a filosofia da empresa e guiam o comportamento diário dos empregados. Por esse motivo deve-se disseminar bons valores para os funcionários, não somente através de palavras, mas principalmente de exemplos.

A sexta pergunta trata do elemento de ritos e rituais, se existe uma periodicidade de reuniões com os funcionários. O diretor afirmou que há uma reunião com os gestores uma vez por mês, aonde é passado conceitos sobre gestão de pessoas, motivação e técnicas de vendas. O gestor, porém, disse que não faz reuniões periódicas, elas são realizadas de acordo com a necessidade específica de cada loja.

Na sétima questão, foi abordado se é levado em conta a personalidade e os valores do funcionário durante a entrevista de emprego e se eles tem alinhamento com a organização. Para Dubrin (2006), um importante fator de sucesso ocorre quando há um ajuste perfeito entre indivíduo e organização. Tanto o diretor, quanto o gestor afirmaram que procuram contratar pessoas com ideias e valores compatíveis com a organização. É um fator muito importante levado em conta na hora da entrevista, pois uma pessoa que não tenha dedicação com o trabalho ou que não tenha autoconfiança, irá prejudicar não somente o resultado da loja, mas a equipe como um todo, explicou o gestor. Por esse motivo, procuramos indicações de locais aonde o candidato já trabalhou, assim como, oferecemos a oportunidade para que ele conheça a empresa antes da efetivação. Tendo um período de socialização na loja, para perceber se existe um alinhamento de ideias e valores com a organização. Segundo Robbins (2009), o processo seletivo também fornece informações sobre a empresa aos candidatos, para terem a oportunidade de avaliarem se os seus valores pessoais coincidem com os da organização.

Socialização e treinamento com o novo funcionário foi o tema da oitava questão. O gestor e o diretor citaram que existe um período de socialização, conforme falado na questão anterior, para o funcionário conhecer o funcionamento da loja, os colegas, a rotina que envolverá seu trabalho e os valores da organização. Essa socialização ocorre em um dia inteiro, ou em dois com horários reduzidos, e é acompanhado pelo gerente da loja. Para Robbins (2009), durante a socialização é que o funcionário percebe como a empresa é de verdade e confronta a possibilidade de divergência entre expectativa e realidade. Ou seja, durante esse processo é que o empregado verifica se os valores e normas da organização se encaixam com os seus pessoais.

Logo após, inicia-se o período de treinamento, tem duração de cinco a sete dias, depende do andamento e desenvolvimento do novo funcionário. O treinamento tem foco na área de atuação (vendas ou caixa), porém todos os empregados devem ter conhecimento em todas as áreas, para caso haja necessidade, ele possa auxiliar. Não é necessário, por exemplo, que um operador de caixa saiba sobre as técnicas de vendas, mas é importante que ele conheça as características dos produtos que a loja vende. Assim como, o vendedor não precisa saber detalhes sobre abertura e fechamento do caixa, mas deve saber finalizar uma venda e utilizar os procedimentos básicos do sistema.

As duas últimas questões abordavam a cultura organizacional de um modo geral, como descrevem e como transmitem a cultura. O diretor descreve como uma empresa que tem um poder central, mas, por ter diversas franquias, existem ramificações desse poder. É uma cultura voltada para as pessoas (funcionários e clientes), com foco em atender às expectativas do cliente da melhor maneira possível, sempre com respeito e ética. A empresa incentiva a inovação e a criatividade.

O diretor relatou que o processo de transmissão da cultura ocorre através de encontros com os gestores, aonde são discutidos diversos assuntos, dentre eles o processo de gerenciamento de pessoas. Também através das supervisões às franquias, que ocorrem de duas a três vezes por ano. Ele citou um exemplo que conta nas reuniões, alguns gestores conhecem a funcionária e a história, por se tratar atualmente de uma supervisora. É a história de uma funcionária que entrou como operadora de caixa, em uma loja no Espírito Santo, ou seja, fora do eixo principal da Bagaggio que é no Rio de Janeiro, há dois anos. Trabalhou como caixa,

vendedora, se destacou muito como gerente de loja, chamou a atenção da direção e, atualmente, é supervisora de franquias da região sul e sudeste. Robbins (2009) caracteriza as histórias, os rituais, os símbolos materiais e a linguagem como as formas mais potentes de transmissão da cultura. De acordo com Dubrin (2006), a circulação das histórias organizacionais serve para reforçar os princípios que a direção considera importantes. Nesse caso, transmite a ideia de dedicação e disciplina como formas de crescimento dentro da empresa.

O gestor considera a cultura organizacional da Bagaggio voltada para a inovação, pois a empresa encoraja o comportamento criativo. Orientada para os resultados, mas sempre levando em consideração os funcionários. Uma cultura que busca fidelizar clientes, através da inovação de produtos e excelência no atendimento, e funcionários, através do empenho da organização em tratá-los da melhor maneira. Esse fato é perceptível no Gráfico 2 desse estudo, aonde demonstra que a maioria dos funcionários de Porto Alegre trabalham na empresa em um período de dois a três anos, considerando o fato de que as lojas estão na cidade há quatro anos, é uma fidelização de funcionários alta. O gestor citou respeito, dedicação e comprometimento como alguns valores que considera estarem presentes na cultura da empresa.

Com relação a transmissão da cultura organizacional, ele afirma passar através das reuniões nas lojas, citou também a história contada pelo diretor, diz que conta para seus funcionários como forma de motivação. Porém, diz que a principal forma de transmitir a cultura é através de exemplos. Como são seis lojas, ele diz ficar, no mínimo, dois turnos por semana em cada loja. Nesses momentos conversa, instrui e realiza alguns atendimentos para os empregados observarem. Dessa maneira ele acredita transmitir a cultura da empresa para os funcionários.

4.3 COMPARAÇÃO ENTRE OS QUESTIONÁRIOS E AS ENTREVISTAS

Essa comparação, tem como objetivo verificar o alinhamento entre a percepção que os funcionários têm da cultura organizacional, com a percepção que o diretor da matriz no Rio de Janeiro e a que o gestor de Porto Alegre tem da cultura organizacional da Bagaggio.

Através da análise dos questionários, foi possível perceber que há uma convergência de percepções entre os funcionários de Porto Alegre e o seu gestor.

Pois as respostas dos questionários foram exatamente iguais, consideram Atena como o modelo de cultura predominante, apoiado por Dionísio, seguido de Apolo e por último Zeus. Na visão do diretor, entretanto, a cultura predominante é a de Apolo, apoiado por Atena, seguido de Dionísio e também por último Zeus. Como é possível verificar na tabela abaixo.

Tabela 2: Posições do tipo de cultura na percepção dos funcionários e gestor de Porto Alegre e do diretor do Rio de Janeiro.

Posição	Funcionários e Gestor Porto Alegre	Diretor Rio de Janeiro
1	Atena	Apolo
2	Dionísio	Atena
3	Apolo	Dionísio
4	Zeus	Zeus

Segundo Handy (1993), o modelo cultural de funções, representado por Apolo, os indivíduos ocupam funções e as descrições dos cargos especificam as exigências e os limites. Nessa cultura, as comunicações e os procedimentos são formais. Existe um padrão, controle de qualidade e avaliação. Ainda de acordo com Handy (1993), esse tipo de cultura tem sucesso quando a organização executa tarefas rotineiras e estáveis, sendo muito difícil administrar ocasiões fora do padrão.

O modelo de Atena, ou de tarefa, segundo Handy (1993), tem como principal objetivo solucionar os problemas, através da criatividade, habilidade ou lógica. Os indivíduos de Atena somente aceitam serem comandados, se sentirem a especialização ou sabedoria como virtudes predominantes em outros comandantes.

Tabela 3 - Principais características da cultura de Tarefa (Atena) e Função (Apolo).

	ATENA	APOLO
Tribo	Tarefa	Função
Imagem	Rede	Organograma
Ideia Organizacional	Grupo de talentos e recursos voltados para uma tarefa ou problema	Grupos de funções, dispostos de maneira lógica ordenada

Indivíduos	Apreciam solucionar novos problemas, trabalhando em grupo e dividindo as capacidades	Ocupam funções, as descrições do cargo especificam as exigências
Comunicação	Informal	Formais, através de memorandos remetidos de função para função
Líder	Coordenador ou Chefe de equipe	Administrador
Procedimentos	Ocupa-se muito de projetos e pouco de descrições de cargos	Numerosos em regras e manuais. Há padrões, controle de qualidade e avaliação de procedimentos

Através do quadro comparativo acima, pode-se notar que as culturas de Atena e Apolo são bem distintas, em alguns quesitos até antagônicas.

O modelo cultural de Dionísio, percebido pelo gestor e pelos funcionários de Porto Alegre como a cultura de apoio a de Atena, tem como principais características o existencialismo e o individualismo. Para o povo dessa cultura, a qualidade do trabalho está acima de tudo, acreditam que as organizações e os procedimentos existem para servir as pessoas. Valorizam a liberdade individual, liberdade para agirem e falarem o que pensam.

A Bagaggio de Porto Alegre é, portanto, uma empresa com a predominância cultural de Atena. Apoiada pelo modelo cultural de Dionísio. Segundo Handy (1993), nenhuma organização é uma tribo em estado puro, cada funcionário tem preferência por uma das quatro tribos. Através desse dimensionamento do modelo cultural das organizações, é possível entender por que um funcionário nem sempre se sente compatível com o estilo de uma organização.

Nas entrevistas e nas perguntas livres do questionário, foram feitas duas perguntas exatamente iguais. A primeira, com relação ao grau de estímulo para que os funcionários seja inovadores e assumam riscos. As respostas foram similares, existe um alto grau de estímulo para que os funcionários inovem e sejam criativos,

porém não é tolerado que eles assumam riscos, pois pode prejudicar os resultados da empresa, segundo o diretor.

Entretanto, o gestor afirmou na segunda pergunta da entrevista, que se o funcionário acreditasse que uma outra técnica de venda, não a que foi passada nos treinamentos, aumentasse os resultados, ele poderia utilizá-la. Existe, portanto, estímulo a assumir riscos. Pois, se a técnica escolhida pelo vendedor não for eficaz, ele perderá a venda e afetará o resultado da loja. Então, é um risco assumido pelo funcionário, decidir a técnica de venda. O grau de estímulo é em pequena escala, porém não pode ser negado.

A outra pergunta feita igualmente, questionava se as decisões tomadas pela direção levava em conta os efeitos sobre os funcionários. Novamente as respostas foram alinhadas, todos disseram que sim. As decisões são tomadas pensando no que irão causar em todos os funcionários. O diretor afirmou ainda que, se a empresa tomasse decisões de outra maneira, não estaria no mercado há tantos anos.

A partir de uma análise comparativa geral dos resultados do estudo, é possível verificar que os valores passados pela direção ao gestor e aos funcionários de Porto Alegre se perpetuam, pois todos foram coerentes e alguns até repetidos nas respostas. Para chegar a essa conclusão, foi analisado a questão de número cinco das entrevistas e a de número quatro dos questionários. Respeito foi o valor que apareceu nas duas entrevistas e em diversos questionários, o que indica que seja um valor forte na organização. Além disso, uma das respostas mais frequentes do questionário, foi sobre a maneira como os gerentes tratam os funcionários, o que reforça ainda mais o valor de respeito. Outro valor citado pelo gestor foi o de autoconfiança, valor esse que foi mencionado em alguns questionários, porém, um valor que foi bastante citado nos questionários foi o de motivação. Compreende-se, então, que quando o gestor inspira autoconfiança nos funcionários, esses a recebem como uma forma de motivação.

Diretor e gestor também demonstraram certo grau de alinhamento nas respostas das suas entrevistas. Afirmaram que as atividades de trabalho são organizadas em função das equipes. O gestor citou a comissão compartilhada (global) que utiliza nas lojas de Porto Alegre, ela estimula a solidariedade e o auxílio entre os funcionários. Pode-se considerar que seja esse um dos motivos de o modelo cultural de Atena estar tão presente nas lojas da cidade. Pois essa cultura valoriza o trabalho em equipe e a troca de habilidades. Além disso, nos outros

estados não é utilizado esse sistema. Os dois também concordaram que, durante o processo de seleção dos funcionários, levam em conta se a personalidade e os valores do entrevistados, estão de acordo com a organização. Afirmaram que existe um período de socialização e treinamento com o novo funcionário.

Nas questões de como descrevem e transmitem a cultura da empresa, o diretor relatou que a Bagaggio tem uma cultura voltada para as pessoas, com foco em atender às expectativas dos clientes, com respeito e ética. Incentivando os funcionários a serem criativos e inovadores. Citou que transmite essa cultura através de encontros com os gestores e com uma história verídica, que demonstra o que a empresa espera de um funcionário e os valores que são exaltados.

O gestor descreveu a cultura organizacional como voltada para a inovação, para os resultados e em fidelizar clientes e funcionários. Também citou valores como respeito, dedicação e comprometimento. Transmite a cultura através de reuniões, conta a mesma história relatada pelo diretor, mas principalmente através de exemplos.

Nota-se que as descrições da cultura e da transmissão são semelhantes, dizem respeito à inovação, criatividade e foco no cliente. O gestor descreveu a cultura como mais voltada aos resultados, o diretor com foco maior nas técnicas e nos clientes. A transmissão da cultura organizacional é a mesma, o gestor se diferencia pelo fato de dar exemplos, e assim, passar a cultura da empresa para os funcionários.

Aonde surgiram divergências foram na questão do foco no resultado ou nas técnicas e na questão de ritos e rituais. Com relação ao foco, o diretor afirmou que se o funcionário focar nas técnicas transmitidas pelos treinamentos, automaticamente, os resultados surgirão. O gestor disse que é mais importante focar nos resultados, independente da técnica utilizada. Outro ponto divergente foi relacionado ao elemento da cultura organizacional de ritos e rituais, aonde foi questionada sobre a periodicidade de reuniões com os funcionários. O diretor afirma realizar reuniões mensais com os gestores. O gestor relatou não ter uma periodicidade, as reuniões ocorrem de acordo com a necessidade de cada loja.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na sua teoria sobre os Deuses da Administração, Handy (1987), postula a existência de quatro diferentes tipos de cultura organizacional, representadas por quatro deuses gregos: Zeus, Apolo, Atena e Dionísio. A presença mais acentuada de uma ou outra dessas culturas, frente as características próprias de uma atividade ou negócio, permite diagnosticar uma organização e orientá-la no sentido de atingir um bom equilíbrio cultural.

O desenvolvimento deste trabalho teve como objetivo principal identificar o modelo cultural predominante na Bagaggio de Porto Alegre, a partir da análise dos dados obtidos do referencial teórico do modelo de Charles Handy. Apesar do tema cultura ser bastante amplo, o presente estudo foi realizado a partir de uma pesquisa quali-quantitativa, utilizando o questionário padronizado do autor, a consequente análise dos dados e entrevistas com os líderes, diretor da empresa e gestor (franqueado) de Porto Alegre.

O estudo visou também, verificar o processo de transmissão e manutenção da cultura organizacional. Visto que a Bagaggio atua em um sistema de franquia, o estudo buscou verificar se a cultura organizacional da matriz – verificada através do diretor – é condizente com a cultura presente nas lojas de Porto Alegre – percebida pelo seu gestor e funcionários.

Os questionários de Handy (1993), aplicados nos funcionários e gestor (franqueado) de Porto Alegre tiveram resultados iguais. O que demonstra alinhamento de ideias, atitudes e valores do gestor com seus funcionários. Todos consideraram a cultura da deusa Atena predominante na organização. Esta cultura baseada na tarefa, indica que na visão dos funcionários de Porto Alegre e do seu gestor, a empresa valoriza a capacidade de solução de problemas a partir da transparência, participação e flexibilidade. A competência é considerada fonte de poder, nesse tipo de cultura. Eles declararam o modelo de Dionísio como segundo lugar, Apolo em terceiro e Zeus em último.

O diretor, entretanto, considerou o modelo de Apolo como predominante na organização. Esse deus, caracterizado pela cultura da função, valoriza a ordem, as regras, a estabilidade, as normas, os procedimentos e a obediência. Atena apareceu como apoio à Apolo. Dionísio ficou em terceiro lugar e por último Zeus.

Há, portanto, uma diferença de culturas organizacionais entre o diretor do Rio de Janeiro e as franquias de Porto Alegre. O sistema de franquia preza pela padronização em todos os sentidos, desde processos até cultura, pois, subentende-se que o produto/serviço oferecido, deverá ser o mesmo em qualquer região do mundo. Entretanto, não é o que se verifica na Bagaggio de Porto Alegre. Pode-se questionar o fato: será que nas outras regiões do país ocorre o mesmo ou é um problema específico de Porto Alegre? É fundamental que a organização conheça a cultura de suas franquias, pois muitos problemas podem estar partindo desse ponto.

Todavia, essa diferença de cultura fica minimizada, pelo fato de a cultura de Atena, ter tido a segunda colocação na percepção do diretor, significando que, na empresa também existe aceitação dos traços de cultura ateniense.

Mas a diferença entre as culturas de Apolo e Atena é concreta e pode-se dizer que existe conflito potencial entre o diretor da Bagaggio (Rio de Janeiro) e a Bagaggio de Porto Alegre, provavelmente minimizado devido ao aspecto de convergência já mencionado anteriormente. Além disso, o fato do sistema de franquia ser algo recente na organização e ainda não ter padrões, procedimentos e processo de transmissão cultural extremamente definidos, dificulta o alinhamento entre franqueadora e franqueados. Mesmo a Bagaggio sendo uma empresa de tradição, há setenta e dois anos no mercado, com uma cultura organizacional já definida. O *franchising* ainda é muito recente na sua história, esse é um dos fatores para essa diferença de tipos culturais.

Nas entrevistas, o gestor descreveu a cultura organizacional como focada nos resultados, com incentivo à inovação e criatividade. Relatou valores como respeito, dedicação e autoconfiança. O diretor descreveu como focada nos processos e técnicas, nos funcionários. Também citou inovação e criatividade. Os valores citados foram respeito, disciplina e coragem.

Na questão relacionada à transmissão e manutenção da cultura, o diretor citou histórias e reuniões, o gestor também, porém acrescentou que o principal meio de transmissão é através de exemplos. De acordo com Dubrin (2006), exemplos são a principal maneira de disseminar a cultura organizacional. Portanto, a forma de transmissão da cultura do franqueado (gestor) é mais efetiva do que a do franqueador (diretor).

Esse fato também fica comprovado nos resultados dos questionários, aonde o tipo de cultura dos funcionários de Porto Alegre e do seu gestor é o mesmo, e o do

diretor é outro. Portanto, o processo de transmissão da cultura do franqueado com os seus funcionários é eficaz. A falha ocorre na disseminação da cultura do franqueador (diretor) para os seus franqueados e respectivos funcionários. Sugere-se que a Bagaggio (matriz) faça, além dos treinamentos e reuniões com os gestores, com os funcionários também para transmitir sua cultura para todos e não deixar a cargo somente do franqueado.

Na questão do foco em resultado ou técnica, as respostas do gestor e do diretor são opostas. O gestor prefere focar em resultado e o diretor em técnica. Deve haver um entendimento por parte do gestor, quanto ao foco da organização. Pois a Bagaggio investe em treinamento e reuniões, para desenvolver técnicas de venda. Se o foco for no resultado, independente da técnica, como sugere o gestor, não há necessidade desses treinamentos. O que é arriscado, pois não se sabe os métodos que serão utilizados pelo vendedor. Podendo causar uma má imagem da empresa perante o cliente. Portanto, recomenda – se que a Bagaggio alinhe os gestores nesse sentido, através de reuniões que passem não só técnicas de vendas e gerenciamento, mas também disseminem o que a empresa valoriza nos funcionários, na forma de tratar os clientes, os empregados, a imagem que a organização quer passar para o mercado, o que a empresa acredita ser importante, enfim questões relacionadas a cultura e historia da empresa.

Outro ponto divergente é o relacionado a ritos e rituais, que nesse caso foi abordado a questão da periodicidade de reuniões. O gestor disse não ter periodicidade, o diretor afirmou que tem. É importante, novamente, alinhar o gestor à organização, pois, é importante que se mantenha uma periodicidade, para o funcionário receber um *feedback* e instruções, além de saber quando poderá opinar. Propõe-se que a Bagaggio defina padrões não somente para o *layout* da loja e questões relacionadas a produtos, mas também a fatores relacionados aos funcionários. Como periodicidade de reuniões, formas de motivação passada pelos gestores e gerentes, procedimentos em resolução de conflitos, padrões de conduta, entre outros assuntos afins. Pois, atualmente cada franqueado lida com essas questões arbitrariamente, é importante um alinhamento, pois a empresa Bagaggio é uma só. Além disso, aumente o número de supervisões às franquias, que atualmente é de duas a três vezes por ano.

Sintetizando, a pesquisa indica alto grau de consistência entre a percepção do gestor e dos funcionários de Porto Alegre com relação à organização. Supõe-se

que um dos aspectos dessa convergência do resultado para a cultura de Atena, seja o fato de a maioria dos funcionários estar na empresa há bastante tempo, considerando o tempo que a Bagaggio atua em Porto Alegre. O que favorece a assimilação de atitudes e valores mais considerados e aceitos pela empresa.

Porém, percebe-se que o desalinhamento ocorre por conta do gestor de Porto Alegre, que transpassa a sua percepção de cultura para os funcionários e não a cultura da Bagaggio, como deveria ser. Esse quesito é verificado, além da análise dos questionários, pelo fato das reuniões com as equipes da Bagaggio, serem feitas com os gestores, ficando então a cargo deles transmitirem a cultura e os valores da organização.

A Bagaggio deve, portanto, alinhar sua cultura organizacional em Porto Alegre, pois como ela atua há pouco tempo no ramo de franquia pode ser que ainda não tenha notado prejuízos, entretanto, daqui alguns anos essa divergência pode prejudicar o andamento do negócio. Além disso, as questões verificadas em Porto Alegre, podem estar ocorrendo nas outras franquias do Brasil, pois passam pelo mesmo processo. O que indicaria maior diferença cultural dentro do sistema de franquia. De acordo com Handy (1987), se a mistura cultural estiver errada, mal-equilibrada, ou não for modificada quando necessário, o resultado é a ineficiência da organização.

Portanto, as percepções com relação a cultura da organização dos entrevistados, se aproximam em alguns pontos e afastam-se em outros. A falta de padronização de questões relacionadas a funcionários e a cultura, impede que haja compartilhamento e manutenção da cultura da franqueadora. Os treinamentos, reuniões, histórias e mecanismos de controle como supervisões esporádicas, já estimulam algum nível de homogeneização. Porém, é necessário maior empenho nas questões culturais, para que a Bagaggio não pareça ser uma organização diferente em cada região.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R.; TEIXEIRA, M. L. M.; MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? **Revista de Administração de Empresas FGV**, v.33, nº 2, mar./abr. 1993.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING (ABF). **Números do franchising**. Disponível em: <<http://www.portaldofranchising.com.br/numeros-do-franchising/evolucao-do-setor-de-franchising>>. Acesso em: 24 mar. 2014.

CHERTO, M. R. **Franchising: revolução no marketing**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1988.

_____; HAYES, John P. **Quem tem medo do Franchising?** São Paulo: Instituto Franchising Comércio e Eventos. Ed: Cherto, 1996.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campos, 2000.

DAHAB, S. **Entendendo Franchising**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

HANDY, C. **Deuses da administração: transformando organizações**. São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, 1987.

_____. **Por dentro da Organização**. São Paulo: Editora Saraiva, 1993.

INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION (IFA). **Franchising**. Disponível em: <<http://www.franchise.org>>. Acesso em: 28 abr. 2014.

LEI 8.955 de 15/12/1994. Lei do franchising. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm>. Acesso em: 18 jun. 2014.

LEITE, R. C. **Franchising na criação de novos negócios**. São Paulo: Atlas, 1991.

MATOS, G. A. De S. ; LEBARCKY, F. de V. **Franqueando culturas no Franchising: Um modelo de duas organizações**. In: EnANPAD,35, 2011. Rio de Janeiro.

MAURO, P. C. **Guia do franqueado – Leitura obrigatória para quem quer comprar uma franquía**. São Paulo: Nobel, 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR DO GOVERNO FEDERAL. **O que é Franquia?** . Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1196794000.pdf>. Acesso em: 23/05/2014.

- PETTIGREW, A.M. A Cultura das organizações é administrável? IN: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. (org). **Cultura e poder nas organizações**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ROCHA, A. **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de janeiro: Mauad, 2003.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHNEIDER, A. A. **Franchising da prática à teoria**. São Paulo: Maltese, 1991.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAVARES, M. G. P. **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- TOLEDO, F. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO

O questionário foi extraído do livro “Deuses da Administração” de Charles Handy e serve para analisar a cultura organizacional de uma empresa.

Assinale os número de 1 a 4 de acordo com a sua percepção da loja Bagaggio na qual trabalha. Sendo 1 o menos adequado e 4 o mais adequado.

1 – Para a sua empresa, um bom patrão:

A - ____ É forte, decidido e firme, porém justo. É protetor , generoso e tolerante com os colaboradores leais.

B - ____ É impessoal e correto, evitando a autoridade em vantagem própria. Exige dos colaboradores apenas o que é exigido pelos outros gerentes.

C - ____ Age de maneira igual com todos quando a questão é referente à tarefa a ser realizada. Usa sua autoridade para que a tarefa seja concluída.

D - ____ Preocupa-se com as necessidades e com os valores das pessoas, oferecendo oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos colaboradores.

2 – Para a sua empresa, um bom colaborador:

A - ____ Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior, é cheio de recursos e digno de confiança.

B - ____ É responsável e confiável, cumpre com os deveres e responsabilidades das tarefas e evita situações que surpreenda ou embarace o seu supervisor.

C - ____ Motiva-se para cumprir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a idéia e sugestões. Apesar disto, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstrarem ter maiores conhecimentos ou habilidades

D - ____ Está interessado no seu desenvolvimento e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a ajudá-los e a contribuir para o desenvolvimento dos seus colegas.

3 – Um bom colaborador da empresa coloca em primeiro lugar:

- A - _____ As exigências pessoais de seu superior.
- B - _____ Os deveres, as responsabilidades, os requisitos de sua função e os padrões comuns de comportamento pessoal.
- C - _____ Os requisitos de tarefas quanto às habilidades, capacidade, energia e recursos materiais.
- D - _____ As necessidades pessoais das pessoas.

4 – As pessoas que vão bem na Empresa:

- A - _____ São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.
- B - _____ São responsáveis com um forte senso de lealdade para com a Empresa.
- C - _____ São tecnicamente competentes e eficientes, fortemente comprometidas com a execução da tarefa.
- D - _____ São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente comprometidas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos pessoais.

5 – A empresa trata o colaborador:

- A - _____ Como uma pessoa de confiança, cujo o tempo e a energia estão à disposição daqueles que dirigem a empresa.
- B - _____ Como se o seu tempo e energia estivessem disponíveis através de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.
- C - _____ Como um companheiro de trabalho que dedicou suas habilidades e capacidades às causas comuns.
- D - _____ Como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.

6– As pessoas são controladas e influenciadas pelo (a):

- A - _____ Uso pessoal de recompensas, punições ou carisma.

B - ____ Uso impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.

C - ____ Comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.

D - ____ Interesse interior e prazer nas tarefas a serem feitas; e/ou preocupação e cuidados com as necessidades das outras pessoas envolvidas.

3 – É correto que uma pessoa controle as atividades de outra:

A - ____ Se ela tiver mais poder e influência na empresa.

B - ____ Se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.

C - ____ Se ela possuir mais conhecimentos relativos à tarefa por fazer.

D - ____ Se ela é aceita por aqueles que controla.

4 – As tarefas são atribuídas de acordo com:

A - ____ As necessidades e os critérios individuais daqueles que dirigem a empresa.

B - ____ O organograma, que divide formalmente funções e responsabilidades dentro da Empresa.

C - ____ Os requisitos da tarefa a ser realizada.

D - ____ Os desejos e as necessidades pessoais de aprendizado e crescimento de cada colaborador da Empresa.

5 – Dentro da Empresa, a competição:

A - ____ É por poder e vantagens pessoais.

B - ____ É por uma posição de alto status dentro da Empresa.

C - ____ É pela excelência na contribuição para a realização da tarefa

D - ____ É em atenção às próprias necessidades pessoais.

Perguntas extras ao questionário:

1 – Há quanto tempo trabalha na empresa?

2 – A empresa estimula os funcionários para que eles sejam inovadores e assumam riscos?

3 - As decisões tomadas pela direção levam em consideração os efeitos dos resultados sobre as pessoas da organização?

4 - Quais as atitudes e comportamentos dos dirigentes que, em sua opinião, refletem o que se espera do modo de agir e ser dos funcionários?

ANEXO II

ENTREVISTA

- 1 – Qual o grau de estímulo aos funcionários para que eles sejam inovadores e assumam riscos?
- 2 – É mais importante que o funcionário foque nos resultados ou nas técnicas e nos processos utilizados para alcançar esses resultados?
- 3 – As decisões tomadas pela direção levam em consideração os efeitos dos resultados sobre as pessoas da organização?
- 4 – As atividades de trabalho são organizadas em função dos indivíduos ou das equipes?
- 5 – Quais valores são passados para os funcionários?
- 6 – Existe uma periodicidade de reuniões com funcionários?
- 7 – Durante a entrevista de emprego é levado em conta se a personalidade e os valores do entrevistado se adequam com a organização?
- 8 – Existe algum período de socialização e treinamento com o novo funcionário?
- 9 – Como você descreve a cultura organizacional da empresa?
- 10 – Como é transmitida e consolidada essa cultura?