

Franqueando Culturas no *Franchising*: Um Modelo de Duas Organizações

**Autoria:** Getúlio Alves de Souza Matos, Fernanda da Vitória Lebarcky

## Resumo

O presente artigo discute a diferenciação na compreensão da cultura organizacional no modelo de *franchising*. Compreendendo cultura organizacional como um conjunto de símbolos que comunicam os valores e crenças dessa organização a seus empregados (OUCHI, 1986), o objetivo do trabalho foi contrapor os significados do negócio e da gestão para franqueador e para as unidades franqueadas. Para a consecução de tal objetivo, foi realizado um estudo de caso com uma empresa franqueadora de escolas de idiomas e setenta e duas unidades de franquias pertencentes a esta rede. A coleta de dados na pesquisa foi inicialmente realizada por meio de um levantamento de informações institucionais disponibilizadas via *web*, a fim de que elementos da comunicação formal e os símbolos produzidos pudessem orientar a coleta de dados com o franqueador e, posteriormente com os franqueados. Em seguida, foi realizada uma entrevista com o Diretor de Franquias do grupo, a fim de captar as percepções de valores que configuram a cultura organizacional dentro desse grupo empresarial, sob o ponto de vista do franqueador. A terceira etapa da coleta de dados foi a aplicação de um questionário a proprietários de franquias da rede, para verificar suas percepções em relação aos elementos levantados anteriormente. Foram buscados, nessas etapas, os aspectos da cultura organizacional projetados nos franqueados, desde o momento da inserção no grupo e que os mantém nesta condição de parceiros. Ao investigar o simbolismo de elementos da cultura sob diferentes pontos de vista, retoma-se a discussão da homogeneidade/heterogeneidade da cultura, que assume forma teórica sob as concepções de Cultura Organizacional (CO) e de Cultura nas Organizações (CNO). A análise das respostas fornecidas pelo questionário, em complementaridade com a análise da entrevista e documental, reforça um pressuposto do campo de estudo sobre simbolismo organizacional, de que as instâncias formalizadas e objetivas não abrangem toda a complexidade da organização. Em um modelo de negócios rigidamente normatizado, como o *franchising*, em que os aspectos operacionais, administrativos e estratégicos são altamente padronizados, a abordagem simbólica da gestão permitiu descortinar elementos aparentes do negócio e compreender como a gestão é de fato experimentada nas franquias. O presente trabalho permitiu a identificação de duas culturas, e, conseqüentemente, duas organizações distintas no mesmo grupo empresarial: uma delas identificada pelo modelo proposto pelo franqueador e aceito como verdadeiro pelos franqueados, e a outra, a cultura da organização que é vivenciada corriqueiramente pelos proprietários de franquias.

## 1. Introdução

De acordo com Ouchi (1986), a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos indivíduos. Neste processo, indivíduos são submetidos a um conjunto de significados projetados, intencionais ou não. Individualmente, transformam tais significados dos elementos da cultura organizacional e coletivamente, ao compartilharem valores, buscam validação ao novo simbolismo. Tal processo de legitimação de significados coletivamente fornece um entendimento compartilhado sobre o que a organização é e como deve operar, isto é, resulta na formação da identidade organizacional.

Além de embasar a temática de identidade, imagem e representações na organização, alguns trabalhos sobre cultura no âmbito organizacional também discutem sua influência no comportamento individual e organizacional, como os estudos sistematizados por Turner (1990).

As discussões sobre a cultura organizacional têm, em geral, articulado-se em torno das seguintes questões: (1) existência de homogeneidade ou heterogeneidade na cultura, (2) metodologia adequada para a coleta e análise dos dados, quantitativa ou qualitativa e (3) possibilidade de gerenciamento da cultura (CAVEDON; FACHIN, 2008).

Com o interesse particular em contribuir com as discussões sobre a possibilidade de gerenciamento da cultura organizacional, optou-se por investigar um grupo de empresas sob o modelo de negócio do *franchising*.

O *franchising* é um sistema por meio do qual uma empresa detentora de *know-how* de produção ou distribuição de determinado produto ou serviço cede a terceiros o direito exclusivo de distribuição de seus produtos ou serviços, em determinado local ou região, por determinado período fixado, seguindo seus padrões de operação. O franqueado, quem recebe os direitos, opera sob uma marca, formato e procedimento comuns de posse ou controlados pelo franqueador, quem cede os direitos de utilização da marca (ABSRJ, 2011).

Esse modelo possui duas importantes características para o estudo da cultura organizacional. A primeira delas trata da transferência de padrões rígidos de operações e de valores no sentido franqueador-franquia. É um modelo de construção de negócio com um acentuado e legitimado caráter *top-down*. A imposição de padrões e a ampla difusão de símbolos e significados induzem (ou tentam induzir) à formação de uma exata cultura organizacional em todas as franquias, entendidas como unidades organizacionais. Em geral, a profissionalização da gestão existente no modelo de *franchising* permite o estabelecimento de complexos mecanismos de comunicação e de formatação do negócio nas unidades franqueadas, que minimizam a flexibilidade de estrutura e comportamento.

Ao passo que há um grande esforço de delineamento, não só de aspectos tangíveis, mas também de intangíveis, há um potencial espaço para a diferenciação das unidades, que não estão diretamente ligadas entre si, mas ao franqueador. A segunda característica é então a desconcentração das unidades, entendida como separação operacional e geográfica das mesmas. Por tal característica, os grupos que atuam nas franquias dificilmente interagem entre si e não se encontram sob supervisão direta da cúpula estratégica. Isso significa que a forma com que cada unidade lida com os padrões, valores e elementos que são inseridos em seu interior é única e depende essencialmente das interações intra-grupais. Na prática, as franquias podem vivenciar os atributos organizacionais com um significado próprio, conferido livremente pelos indivíduos que a compõem.

A combinação das duas características supracitadas permite o isolamento, ainda que de forma parcial, da variável “controle gerencial” para o estudo da formação e transformação da

cultura organizacional. A divergência ou convergência dos valores e das identidades organizacionais entre franqueador e franqueados possibilitaria, assim, discussões sobre a importância ou não do controle no processo de formação da cultura organizacional. Além de fomentar a temática de cultura, evidenciar tais divergências ou convergências é também importante para a compreensão da gestão e dos processos organizacionais no modelo de *franchising*.

Assim, o objetivo do trabalho foi contrapor os significados do negócio e da gestão para franqueador e unidades franqueadas, sendo então o primeiro desafio, a compreensão de tais significados. Particularmente, em relação à teoria utilizada, o maior desafio enfrentado foi a transposição do simbolismo e significação cultural da dimensão organizacional para o âmbito da gestão. Trabalha-se o simbolismo como um metaparadigma da gestão, como alternativa de compreensão das práticas que organizam o negócio.

Propõe-se, dessa forma, como pressuposto, um sentido de gestão que amplia sua noção ontológica, para uma atividade praticada por indivíduos que se posicionam como reflexo de experiências pessoais e profissionais, de ideologias, de crenças, de interesses e de limitações. Isso significa reconhecer previamente que, embora o próprio conceito tradicional de gestão seja atrelado a planejamento, controle, eficiência e eficácia, e que seja utilizado com perspectiva objetivista, sua prática é realizada por pessoas com modelos cognitivos distintos e com capacidades limitadas, o que sugere a utilização de uma perspectiva subjetivista de análise.

Ao investigar o simbolismo de elementos da cultura sob diferentes pontos de vista, retoma-se a discussão da homogeneidade/heterogeneidade da cultura, que assume forma teórica sob as concepções de Cultura Organizacional (CO) e de Cultura nas Organizações (CNO). Apesar disso, ressalta-se que não é intuito deste artigo defender a utilização de uma específica concepção nos estudos organizacionais.

Ademais, salienta-se que extrapola o escopo das considerações realizadas a prescrição de práticas de gerenciamento de culturas organizacionais e a caracterização de toda a cultura e identidade das organizações pesquisadas.

Na seção seguinte, apresentam-se os principais conceitos e idéias sobre cultura, identidade e simbolismo que moldaram a análise dos resultados. Na terceira seção, Procedimentos Metodológicos, apresentam-se as formas de coleta e tratamento dos dados. Na quarta seção os resultados são apresentados, à luz do aparato bibliográfico utilizado. Por fim, na quinta seção, retomam-se as principais particularidades dos resultados e sistematiza-se alguns posicionamentos alcançados com o estudo, em forma de considerações finais.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 A Temática Cultura na Organização

Ao considerar a organização como um espaço social constituído, a discussão de cultura na sociedade é transposta para tal espaço, de forma a sofisticar a compreensão organizacional. As definições da maioria dos autores são complementares e indicam as formas de perpetuação da cultura organizacional.

De acordo com Ouchi (1986, p. 43), a “cultura organizacional consiste em um conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes dessa organização a seus empregados”. Na visão do autor, a eficácia organizacional relaciona-se com a reprodução de histórias e consolidação de valores úteis à organização.

Na concepção de Schein (1985), a cultura organizacional é um sistema inserido em um universo simbólico, restrito ao âmbito organizacional, formado a partir da reprodução das

soluções organizacionais, e compartilhado do fundador da organização até os membros mais recentes.

Em geral, a cultura organizacional é descrita a partir de elementos que a constituem. Esses elementos, para Freitas (1991), correspondem a valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e processos de comunicação. Dentre tais elementos constituintes, os valores são considerados os princípios básicos que reforçam a cultura corporativa (DEAL; KENNEDY, 1982). Corroborando o papel central dos valores, Schein (2001) afirma que os valores compartilhados na práxis de uma organização produzem os pressupostos básicos da cultura organizacional.

As normas não escritas orientam os funcionários quanto ao padrão de atitudes e comportamentos esperado. Tais regras culturais são moldadas pela disciplina dominante, processos de socialização, atitude entre o formal e o real por parte dos membros da organização e tolerância à ambigüidade (VOLBERDA, 1998).

Martin (1992) apresenta, em seu livro *Cultures in Organizations – Three Perspectives*, uma importante classificação de perspectivas que tratam da temática cultura. Tais perspectivas, Integração, Diferenciação e Fragmentação, envolveriam “opções teórico-metodológicas claras e distintas, passíveis de serem escolhidas segundo a subjetividade dos pesquisadores” (CARRIERI, 2008, p.19).

O foco da Integração confere unidade à abordagem de cultura organizacional (CO), vista como uma variável, e como elemento que impacta o desempenho organizacional (SACKMANN, 1991). De acordo com esta perspectiva, a cultura pode ser criada, mantida e perpetuada pelo nível gerencial.

Conforme a abordagem de cultura organizacional, a cultura é vista como uma variável, algo que a organização tem. Nesta perspectiva, de acordo com Freitas (1991), os valores compartilhados correspondem ao que é importante para a organização alcançar o sucesso, ou seja, o que ela valoriza para ser bem-sucedida. Ao fornecerem um senso de direção comum para todos os seus membros, os valores servem como um manual para o comportamento diário, a fim de se alcançarem os resultados esperados.

É importante salientar que o sucesso da tentativa de integrar os indivíduos na organização varia de acordo com a recepção do discurso da gerência, que sofre uma nova significação para o grupo, ao interpretá-lo com base na realidade experimentada (CARRIERI, 2008).

“Na verdade, cada grupo busca transformar o discurso oficial, ou da alta administração, em seu discurso, através da tradução para seu cotidiano. Assim, no dia-a-dia das empresas, pode-se observar essa tradução, principalmente pela linguagem usada internamente nos grupos. É interessante destacar que o discurso oficial é usado para ‘dominar’ e manter a união das pessoas dentro da organização, mas sua integração aos grupos depende da aceitação da linguagem que é reelaborada e particularizada para cada grupo, o mesmo ocorrendo com os símbolos ressemantizados por esses grupos” (CARRIERI, 2008, p.23).

A perspectiva de Diferenciação considera a existência de diversas subculturas identificadas na interação dos grupos organizacionais. As ambigüidades de significados são, contudo, efetivamente exploradas na perspectiva da Fragmentação, que considera a cultura como valores partilhados temporariamente pela diversidade de indivíduos que atuam na organização (CAVEDON; FACHIN, 2008).

Tais perspectivas, utilizadas para uma reflexão mais ampla e crítica da cultura, são tratadas como uma metáfora da organização. Essas perspectivas questionam o integral consenso cultural nas organizações e fomentam a abordagem de culturas na organização (CNO) (ALVESSON, 1993).

Nessas perspectivas, a cultura é estudada como um sistema de símbolos e significados, e as organizações são consideradas como padrões de discursos simbólicos que precisam ser interpretados e decifrados para serem compreendidos. A abordagem simbólica, adotada inicialmente de forma sistemática por Frost *et al.* (1991), não define a cultura como uma variável, como algo que a organização tem, e sim como algo que a organização é.

Além da forma como é compreendida, a cultura, assim como a estrutura organizacional, é estudada em termos de impacto no comportamento. Ao considerar que a cultura organizacional influencia os indivíduos da organização a um determinado padrão de comportamento, a temática assume grande relevância funcional para a competitividade das organizações.

O estímulo ou inibição da criatividade é uma das conseqüências apresentadas, como resultado ou pressuposto, da configuração da cultura organizacional (BRUNO-FARIA; ALENCAR, 1996; PREDEBON, 1997; MARTINS; TERBLANCHE, 2003). A criatividade é essencial para organizações, com forte base de inovação tecnológica. Kruglianskas (1996) afirma que a criatividade é a fonte para a inovação, elemento fundamental para sua ocorrência. Assim, evidencia-se a importância dos estudos de cultura para a compreensão de diversas dimensões do comportamento e do desempenho, além da compreensão organizacional.

As discussões da temática cultura organizacional têm em geral se articulado em torno das seguintes questões: (1) existência de homogeneidade ou heterogeneidade na cultura, (2) metodologia adequada para a coleta e análise dos dados, quantitativa ou qualitativa e (3) possibilidade de gerenciamento da cultura (CAVEDON; FACHIN, 2008).

Com relação ao primeiro grupo de questões, apesar do reconhecimento da coexistência entre homogeneidade e heterogeneidade dos aspectos culturais percebidos pelos indivíduos, a discussão consiste no enfoque dado ao estudo na organização. O segundo tema discutido refere-se às formas metodológicas que confeririam legitimidade aos resultados dos estudos sobre cultura nas organizações. É identificado um grande número de estudos iniciais com enfoque quantitativo e uma tendência posterior de valorização do enfoque qualitativo, da exploração semântica da cultura. O terceiro grupo supracitado discute se há ou não formas de gerenciar a cultura. As contribuições neste sentido são fortemente influenciadas pela perspectiva de análise adotada pelo pesquisador, visto que a abordagem escolhida confere maior ou menor poder à alta administração.

## 2.2 Identidade e Simbologia Organizacional

A palavra símbolo refere-se, originalmente, ao ato de relembrar, sendo o fragmento que completa e totaliza, conferindo significado e sentido à vida (TURNER, 1990). O símbolo tem grande importância no processo cognitivo individual e na forma como os indivíduos lidam com os fatos.

O mundo não é percebido apenas pelos aspectos estéticos, os sujeitos o percebem como cheio de sentido e significado. Diante de processos de escolha, é facultado ao indivíduo reconstruir dimensões categóricas de suas percepções. O grupo não decide apenas baseado nos últimos acontecimentos, pois vive um processo de construção que o permite avaliar as experiências passadas e presentes (FARIA, 2007).

Nesse sentido, de acordo com Faria (2007, p. 65), considera-se que

“como as funções simbólicas incluídas nas escolhas influem no comportamento do sujeito, há um investimento importante das lideranças dos grupos sociais na construção de símbolos capazes de dar direção política às escolhas que devem ser realizadas por membros desse grupo, escolhas que no plano coletivo têm o intuito de legitimá-las para conferir sustentação e coesão ao mesmo” (FARIA, 2007, p. 65).

O autor considera que o termo símbolo, usualmente empregado, é a forma como uma idéia ou sentimento com significação no inconsciente é representada de maneira consciente pelo sujeito. A função do símbolo tratada em seu estudo já incorpora a noção de simbolismo na organização, atrelado ao poder.

A manipulação simbólica na organização para a garantia de coesão ao grupo, como alerta Carrieri (2008), depende da ressemantização do discurso da alta administração, elaborada por cada grupo da organização. Apenas as instâncias formalizadas e objetivas, na forma única como são transmitidas pela gerência, não explicam a complexidade da compreensão e reprodução de discursos dentre os diversos grupos.

A incapacidade dessas instâncias para se compreender a multifacetada organização constitui a principal razão para o fortalecimento do simbolismo organizacional no Brasil, como temática de estudos.

Alguns princípios são comuns a parte dos trabalhos sobre o simbolismo organizacional no Brasil. O primeiro é a superação da dicotomia objetividade-subjetividade, com vistas à produção de novos significados e sentidos sobre as organizações. O segundo princípio é o reconhecimento da existência de vários tipos de organizações, com amplas possibilidades de articulação e de mobilidade de fronteiras. O terceiro princípio identifica o simbolismo como um metaparadigma que torna possível a visão compreensiva das organizações, incluindo crenças, ideologias, emoções, imagens, artefatos e todos os tipos de linguagem (FISCHER, 2007).

A temática de simbolismo organizacional, ao buscar compreender a organização por meio de símbolos compartilhados pelos grupos, fornece suporte para a identificação e análise da identidade da organização.

No entendimento de Volberda (1998), a identidade de uma organização é o entendimento compartilhado do que a organização é de como a organização deve operar. A identidade organizacional é refletida nos valores transformados pela história da organização e sua missão, e nas práticas culturais. Ela “se revela axial no que e no como o indivíduo valoriza, pensa, sente e faz” no âmbito organizacional (CARRIERI; PAES DE PAULA; DAVEL, 2008, p. 128).

Conforme Cavedon (2003), a disciplina da antropologia direciona o desenvolvimento do conceito de identidade para uma identificação cultural, em que estaria relacionado com elementos históricos, lingüísticos e psicológicos de um povo. Desta forma, um impacto em tais fatores significa reorganizar a identidade cultural.

Os estudos de identidade nas organizações em geral utilizam uma noção relacional e comparativa (ALMEIDA, 2005), fundada em uma perspectiva sociológica, em que a identidade é fruto de um processo de interação em múltiplas realidades, identificadas nas significações compartilhadas. Desta maneira, a identidade é dependente da legitimação dos diversos indivíduos do grupo (BERGER; LUCKMAN, 1985).

A identidade organizacional é afetada, assim, pelas significações dos símbolos existentes na organização. De acordo com Fiol *et al* (1998), a identidade é definida em relação a um sistema de significações, valores, ideologias, ou seja, com base em uma ou várias culturas.

Ainda nesta perspectiva sociológica, conforme defende Rodrigues (1997), o processo de construção social é constituído por critérios de decisão, visões de mundo, experiências do indivíduo e respostas que ele tem de si e que os outros lhe dão, acarretando o reconhecimento social por meio da identidade.

Os indivíduos percebem e conferem significados aos elementos da cultura da organização, de forma singular, e transformam os significados ao interagirem com outros indivíduos, de forma plural, buscando também legitimação ao novo simbolismo. O ambiente

institucional, nesse sentido, funciona como um sistema de retroalimentação de si, que faz emergir e imperar novos significados, por meio das construções sociais compartilhadas (ELSTER, 1994).

### 3. Procedimentos Metodológicos

Segundo Vergara (2005), uma pesquisa classifica-se quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa classifica-se como descritiva, já que descreve os significados do negócio para o franqueador e para franqueados. Segundo Gil (1995, p. 39), a pesquisa descritiva “possui como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos”. A pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, sem interferência do pesquisador (ANDRADE, 2002).

Quanto aos meios, o estudo pode ser classificado como estudo de caso e pesquisa documental. O estudo de caso ocorreu em uma empresa de escolas de idiomas, que adota o modelo de expansão por *franchising*. Para fins de preservação da imagem da empresa estudada, denomina-se a organização, no transcorrer do trabalho, por “Columbia”.

A pesquisa documental ocorreu por meio da utilização de material de comunicação institucional. O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de forma a permitir conhecimentos amplos e detalhados de tal objeto. Enquanto a pesquisa documental utiliza dados que ainda não receberam tratamento científico (GIL, 1999).

A coleta de dados foi realizada em três etapas, com delineamentos qualitativos e quantitativos. A primeira etapa consistiu na coleta de dados da comunicação institucional, disponível na página eletrônica da empresa. A segunda etapa foi a realização de uma entrevista com o Diretor de Franquias do grupo Columbia.

A entrevista aberta foi a abordagem escolhida, uma vez que possibilita, segundo Minayo (1993), a obtenção, com a maior fidedignidade, de informações conforme o ponto de vista do entrevistado, sendo comumente utilizada para a compreensão de aspectos culturais. Vale ressaltar que, além da razão exposta, as respostas dadas a determinados questionamentos poderiam servir de base para outros pontos de interesse da pesquisa. O objetivo principal desta entrevista foi a compreensão de fatores da cultura organizacional da Columbia, de acordo com um membro da alta administração.

Por meio da análise do conteúdo (BARDIN, 1977), utilizada para análise da entrevista e do material de comunicação, foi possível identificar o discurso projetado, os valores, padrões estruturados e a visão do franqueador sobre o negócio. A utilização da abordagem qualitativa na fase inicial foi fundamental para o desenvolvimento do estudo, já que a composição do discurso (palavras utilizadas, histórias reforçadas e ênfases em idéias) apontou direções acerca da dimensão intencional na construção de significados nas unidades organizacionais.

A terceira etapa do estudo objetivou investigar os mesmos elementos levantados na primeira e na segunda etapa, por meio de *survey*. Com base nos resultados acerca dos significados do negócio para o franqueador, foi elaborado um questionário auto administrado, com as afirmações e as expressões extraídas da entrevista.

O questionário foi respondido por 72 empresários franqueados Columbia, no decorrer do primeiro quadrimestre de 2011. Os dados foram tabulados e analisados de forma agrupada, em relação à temática estudada. As franquias são consideradas subgrupos culturais na estrutura empresarial, sob a perspectiva da Diferenciação.

A seguir, os principais resultados estão apresentados com a estrutura de categorização da pesquisa.

#### 4. Discussão de Resultados

##### 4.1 Cultura do Negócio? Culturas nas Franquias?

###### Orientação da Gestão

Na discussão sobre cultura no âmbito da organização, os valores possuem um papel central na constituição cultural. Considera-se que os valores concebidos pela empresa franqueadora de escolas de idiomas correspondem ao que é valorizado para a organização ser bem-sucedida no mercado, e que deveriam fornecer um senso de direção comum para o alcance dos resultados.

De acordo com a visão do franqueador, o diferencial do negócio em relação aos concorrentes, sendo sua força de mercado, consiste no prazo estendido para o ingresso de alunos nos cursos. O principal valor para o sucesso identificado no discurso do franqueador é, portanto, a captação constante de clientes ao longo do ano. Identifica-se aqui um significado de gestão voltado a uma *concepção mercadológica de atração de clientes*.

A análise dos questionários demonstrou que apenas 8, dos 72 respondentes, acreditam que a possibilidade de receber alunos por um prazo estendido é a grande força de mercado da escola Columbia. Assim, evidenciou-se uma discrepância no principal valor para a organização ser bem-sucedida. A conduta de comportamento e lógica da gestão realizada nas unidades franqueadas pode diferir consideravelmente do padrão de gestão esperado pelo franqueador, já que há diferenças em valores estruturantes da cultura e ineficácia do discurso projetado.

A premissa de que, então, haveria falta de coesão entre as unidades franqueadas é contraposta com a análise da homogeneidade entre os respondentes. Para a maioria deles (50 franqueados), a Columbia tem como maior força o método diferenciado do ensino de Inglês. Assim, o principal valor está relacionado à técnica dos serviços. Tal constatação evidencia um significado de gestão focado na *técnica das operações*. A grande homogeneidade neste elemento indica que pode haver, ainda que de forma distinta da projetada, uma coesão entre as unidades Columbia.

A compreensão das dificuldades enfrentadas também reflete os valores difundidos no negócio. A percepção de elementos de melhoria explica o direcionamento dos esforços das unidades franqueadas. Na análise dos questionários constatou-se que apenas seis respondentes vinculam o arranjo institucional para a captação constante de clientes a um desafio enfrentado. Esse resultado reforça a divergência de valores centrais entre a cultura organizacional nas unidades franqueadas Columbia e a cultura organizacional na empresa franqueadora.

Com relação às dificuldades enfrentadas, vinte e um respondentes consideraram a falta de mão-de-obra qualificada para o modelo de ensino. Esse resultado indica que, para parte dos empresários, a qualificação é uma das questões mais importantes em seu negócio. A identificação do valor 'qualificação' para determinado grupo de respondentes é curiosa para os resultados, visto que, dezoito respondentes apontaram a ampliação de treinamentos e oportunidades de primeiro emprego para a população local como possível contribuição da Columbia para a região em que atua.

Isso significa que, provavelmente, algumas franquias estão localizadas em municípios com problemas sociais ligados à educação. A visão de responsabilidade social dos empresários de tais regiões está alinhada às demandas locais. Assim, há uma diferenciação



nas crenças e valores que possivelmente é fruto das interações sociais dos empresários com seus subordinados e fruto das interações deste sujeito com o contexto regional vivenciado.

Apenas dois franqueados concordaram que a ampliação do atual programa de responsabilidade social da empresa contribuiria mais com o desenvolvimento de sua região. Desta forma, a própria noção de negócio enquanto elemento social relevante para a minimização da desigualdade é distinta na cultura organizacional das franquias e franqueador, já que os *valores sobre problemas sociais são diferentes*. Essa diferenciação também sugere um engajamento diferente do padrão esperado e proposto pela alta administração.

Com relação às razões para ser um franqueado Columbia, a identificação com o modelo de negócios adotado pela Columbia foi apontado por 30 respondentes (42% da amostra). Cerca de 32% (23 respondentes) apontaram o constante aperfeiçoamento das práticas empresariais como a principal razão para manter-se um franqueado.

Conforme o discurso da empresa franqueadora, “*a diferenciação da marca e dos padrões Columbia é entendida como um valor para o empreendedor*”. Tal discurso combina os elementos das duas principais razões para o empreendedor permanecer como franqueado Columbia. A ‘identificação com o modelo de negócios’ e ‘aperfeiçoamento de práticas empresariais’ são posicionamentos positivos face à marca, ao modelo de negócio e ao treinamento constante em relação aos padrões. Desta forma, em relação à aderência ao negócio, grande parte dos franqueados compartilham a visão sobre os benefícios que recebem com a visão do franqueador sobre as razões pelas quais continua a expandir o negócio. Neste ponto, há uma convergência na visão de franqueado e franqueador. O discurso da empresa franqueadora consegue atingir de forma eficaz os franqueados, que compreendem, concordam e reproduzem significados semelhantes ao projetado.

Ademais, ressalta-se que a análise do conteúdo da entrevista e do material de comunicação demonstra a projeção de valores como empreendedorismo e proatividade.

### Normas nas Organizações

Os padrões para a operação de franquias Columbia devem obedecer a exigências de identidade visual, condição operacional e adequação ao público alvo do negócio. De acordo com a percepção do franqueador, todos os padrões são atendidos, já que são requisitos, embora reconheça a variação mínima em tais condições, devido a diferenças regionais.

A identidade visual relaciona-se com padrões altamente estruturados de *layout*, cores, logomarcas e estrutura física. Trata-se da padronização dos elementos mais tangíveis na promoção dos serviços. Por meio da padronização visual, a empresa franqueadora já consegue criar uma identificação de símbolos na franquia com o negócio. Pequenas variações nestes padrões são aceitáveis, já que os clientes freqüentam escolas de regiões distintas. Ou seja, na visão do franqueador, uma pequena flexibilização nos padrões visuais não causa impacto na unidade da imagem organizacional que o cliente possui.

Os padrões propostos para identidade visual são interpretados positivamente pelos franqueados, como vantajosos e adequados. Cerca de 93% deles (67 empresários) apontam que o modelo adequa-se perfeitamente às necessidades locais e regionais de suas unidades. Em confirmação a esta assertiva, apenas 13% (9 franqueados) concordam que uma eventual flexibilização nesses padrões seria benéfica para a sua franquia.

Desta forma, a visão de franqueador e franqueados sobre padrões visuais são convergentes para um significado de formação de imagem organizacional, que fortalece a marca e o desempenho mercadológico do negócio.

As condições operacionais referem-se às condições para os franqueados realizarem todo o treinamento – com ênfases administrativa, pedagógica e comercial. Por meio deste treinamento, o grupo Columbia consegue “*alinhar o profissional ao negócio*”. É expressiva a

importância conferida ao treinamento inicial de franqueados, como um processo de “*aculturamento*” individual. Nesse processo de treinamento, todas as normas formais e informais são apresentadas. É um processo de inserção do indivíduo no universo simbólico estruturado pelo franqueador, como requisito para o “*sucesso de seu negócio*”.

As condições operacionais são mais difíceis de controlar, quando há problemas com uma unidade, “*em geral, é imaturidade ou não observância do cumprimento das diretrizes da empresa*”. O fracasso financeiro é associado pelo franqueador à falta de empenho ou à falta de competência gerencial do empreendedor. O significado do fracasso de uma franquia pode ser apreendido em trechos da entrevista, quando o franqueador tenta justificar os insucessos já ocorridos no histórico da empresa: “*o empresário acha que a franquia é só um investimento e ele não precisa de trabalhar*”. Enfim, a visão do franqueador sobre as normas de condições operacionais consiste no pressuposto de que são “*parâmetros para o sucesso do franqueado*”.

O resultado quanto à percepção dos franqueados a tais normas foi a de que elas são úteis, já que “*atendem muito bem às suas franquias*” - alternativa escolhida no questionário por 66 pessoas (cerca de 91%). Quando perguntados sobre uma eventual flexibilização nestas rotinas operacionais, 55% (39 franqueados) concordam que seria um fator benéfico. Tais resultados demonstram que as normas operacionais teriam um caráter ainda mais coercitivo, e não tão amplamente aceito.

A adequação ao aluno é a mais rígida norma da estrutura Columbia, de acordo com o franqueador, não sendo aceitável “*a continuidade de turmas com faixa etária fora do público Columbia*”. A norma, na visão do franqueador, media o método de ensino ao público adequado para se atingir o objetivo de aprender outro idioma em um curto período de tempo. As falhas deste modelo, ou seja, quando o resultado esperado não é alcançado, são atribuídas à falta de dedicação dos alunos.

A adequação ao aluno também é percebida pelos franqueados como uma exigência para a utilização do método de ensino comercializado. De acordo com 71 entrevistados, quase a totalidade dos respondentes, o modelo pedagógico proposto pela Columbia “*é o mais adequado possível*”.

É interessante notar o discurso da empresa franqueadora ao justificar as falhas dos padrões – creditadas a falta de empenho de franqueados ou de clientes. Não compete a este trabalho investigar causas sólidas de insucessos que coexistem com o modelo adotado. Salienta-se, contudo, que a análise dos resultados indicou a existência de um discurso envolto de significações de intolerância e inflexibilidade. A produção do discurso é marcada pela defesa aos padrões “*infalíveis*” da organização, pela rigidez do tratamento com os problemas individuais e organizacionais e pela intransigência com a alteração das normas.

A rigidez das normas no modelo de negócio do grupo Columbia, repassadas aos franqueados, é compreendida através do processo de treinamento. Ao vivenciar tais normas, que formam a cultura organizacional, o franqueado identifica potencial na melhoria da eficiência com a flexibilização dos padrões, mas ainda reproduz um discurso com contornos condescendentes ao discurso do franqueador.

#### 4.2 Reflexo(s) da Organização – Definindo a Identidade

##### Missão

A missão, razão de ser de uma organização, manifesta aspectos da identidade organizacional, compreendida como o entendimento compartilhado do que a organização é de como a organização deve operar. A identidade em geral é definida por um sistema de significações, com base em uma ou várias culturas.

Com o intuito de elucidar a identidade organizacional, o significado da missão foi investigado para franqueador e franqueados.

Sob o ponto de vista da empresa franqueadora, a missão da Columbia pode ser entendida como “*tornar possível o sonho das pessoas que queiram aprender o Inglês de forma definitiva em pouco tempo*”. A missão da empresa está, de certa forma, focada na demanda de mercado, embora atrelada a uma vantagem específica do serviço – a agilidade no aprendizado do inglês.

Os franqueados foram questionados sobre como entendem melhor a missão da empresa. Cerca de 36% dos respondentes (26 franqueados) responderam que compreendiam a missão também como “*tornar possível o sonho das pessoas que queiram aprender o Inglês de forma definitiva em pouco tempo*”. A segunda alternativa mais respondida foi a compreensão da missão pautada no “*desenvolvimento do espírito empreendedor, no trabalho em equipe e na transformação da vida do aluno*”, cerca de 29% (21 franqueados).

Apesar de não representar uma concepção homogênea da missão em todas as franquias, os resultados indicam um bom alinhamento entre o *head office* e as unidades franqueadas.

A identidade inferida com base na entrevista e *survey* com franqueados, com maior abrangência de compartilhamento, revela valores com foco na captação de clientes, no resultado operacional e na metodologia de ensino. Identifica-se então um grupo de franquias com mesma base identitária, orientada para vendas e para o processo operacional.

### Trabalho em equipe

A comunicação institucional enfatiza fortemente o trabalho em equipe como símbolo que engloba todos os franqueados. A comunicação deste símbolo é importante para tentar conferir coesão ao grupo de franqueados e para atrair novos parceiros.

A análise do significado deste símbolo para a empresa franqueadora indicou que está relacionado a: “*ninguém constrói nada sozinho, não se isole, a unidade de trabalho é a tarefa e não o cargo*”. O significado embutido neste símbolo revela a valorização do trabalho individual, que deve ser realizado em prol da coletividade.

Para um modelo de *franchising*, a criação de símbolos que promovam a cooperação e aumento da confiança entre franqueado e franqueador é importante para a garantia de unidade ao negócio.

No entanto, das cinco afirmativas utilizadas na tentativa de apreender o conceito de trabalho em equipe na Columbia, houve concentração das respostas em torno da idéia de “*todos devem trabalhar juntos para um objetivo comum*”.

Destes quarenta e três franqueados, alguns não responderam como compreendem a aplicação deste conceito (treze respondentes) em uma pergunta discursiva. Dos 30 franqueados que responderam, identificou-se que quatorze respondentes percebem o trabalho em equipe como “*Objetivo + Meta = Sucesso*” ou “*Todos juntos rumo ao sucesso!*”.

Dentre os outros dezesseis respondentes, alguns revelaram aspectos de interação com outras organizações ou pessoas (dez franqueados), utilizando-se, para isso de palavras como “*cadeia*”, “*rede*”, “*valorização da marca*” ou outras que apontem para relações externas à franquia. Os outros seis franqueados ressaltam preponderantemente a rotina interna da franquia e a colaboração entre os atores internos da organização, revelados por expressões como “*conflitos internos*”, “*sucesso da unidade*” e “*o seu negócio*”.

A percepção de trabalho em equipe escolhida segue, portanto, a mesma lógica da missão, anteriormente analisada: a aderência do trabalho em equipe, desde os níveis superiores da organização, em seu *head office*, até as estruturas internas de cada franquia, passando também pela interação entre o escritório central da Columbia e as franquias.

## 5. Considerações Finais

O fato de haver divergências não caracteriza a existência de valores certos ou errados para franqueador e franqueados. O intuito deste artigo é apenas caracterizá-los como distintos e demonstrar que alguns fatores externos à gestão do franqueador estão influenciando mais a cultura organizacional das franquias.

Os resultados deste trabalho reforçam um pressuposto do campo de estudo sobre simbolismo organizacional, de que as instâncias formalizadas e objetivas não abrangem toda a complexidade da organização.

Pelas análises dos resultados obtidos, percebe-se uma nítida dissociação entre alguns valores do franqueador e valores dos franqueados, que também não formam um grupo homogêneo. Percebe-se, portanto, a coexistência de duas “organizações” vistas como metáfora, para um mesmo objeto de análise. O franqueado, apesar de perceber a cultura que tenta ser imposta sob a abordagem de cultura organizacional (CO), confere significados próprios ao conjunto simbólico existente, vivencia uma abordagem de culturas na organização (CNO).

Foram constatadas, na entrevista com o Diretor de Franquias, tentativas de unificação das organizações e homogeneização dos sentidos para alguns símbolos da organização, por meio de treinamentos e encontros anuais. Um intensivo treinamento inicial para os franqueados incorpora padrões de conduta e a presença nos encontros reafirma o significado dos mesmos às regras propostas pelo *head office*.

Tal processo de “socialização”, que envolve as perspectivas administrativa, pedagógica e comercial, “tem a função de alinhar o profissional ao negócio”, como define o Diretor de Franquias. Este alinhamento, no entanto, acaba por minimizar o potencial de flexibilidade e inovação organizacional, desestimulado pela rigidez das regras propostas no modelo. Nesse contexto, o principal valor encontrado no material de comunicação para os franqueados, que se refere ao empreendedorismo como um processo proativo e dinâmico, limita-se a um discurso projetado, incompatível com a rigidez das regras organizacionais.

A imposição de discursos é evidente quando analisamos as contradições apontadas nas escolhas dos franqueados, para quem as mesmas rotinas comerciais que atendem muito bem poderiam ser flexibilizadas. Percebe-se, com esta contradição, um alinhamento com o discurso do franqueador sobre a eficiência das rotinas comerciais, mas, ao mesmo tempo, a percepção propiciada pela execução diária das rotinas aponta as falhas, que, por vezes são comuns à maioria das franquias pesquisadas.

A aparente aceitação dos padrões propostos, somente captada através de pergunta de verificação no questionário, assemelha-se à popular cultura de submissão do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”, revelando a submissão de uma das partes, em um modelo que tem o trabalho em equipe como *modus operandi*.

A cultura da organização, especialmente sob esta percepção, se não culmina em uma modificação dos padrões vigentes, segundo os preceitos de inovação e comportamento proativo, emitidos no discurso do franqueador, pode inibir a criatividade ao invés de estimulá-la.

Os fatores de sucesso do “time” formado pela união entre franqueador e franqueados, bem como os valores que são transmitidos verticalmente e aceitos de maneira aparentemente incontestes, se fundamentam em um modelo rígido no qual o franqueador tem, na prática, significativas restrições quanto à aplicação de seu empreendedorismo, corroborando a existência de duas organizações distintas.

Extrapolando parte das reflexões desenvolvidas ao longo deste estudo, questiona-se a compatibilidade do próprio modelo de negócio de *franchising* com determinados valores organizacionais. Ainda que seja projetado um discurso que perpassa a inovação, a criatividade

e o empreendedorismo, é inevitável a constatação da existência de uma cultura que inibe tais valores, em um modelo de negócios rigidamente normatizado, em que os aspectos operacionais, administrativos e estratégicos são altamente padronizados. Isso significa que a abordagem simbólica da gestão permite descortinar elementos aparentes do negócio e compreender como a gestão é de fato experimentada nas franquias.

Por fim, retoma-se a problemática apresentada no início do artigo. A análise de valores constituintes da cultura e dos significados reproduzidos em organizações franqueadas, em contraponto aos valores e significados das organizações franqueadoras, permite o levantamento de algumas discussões sobre a influência do controle gerencial neste processo. Foi constatado que o padrão de valores da organização franqueadora aproxima-se dos padrões de valores dos franqueados em alguns pontos e afasta-se em outros.

Portanto, no caso estudado a falta de controle gerencial não impede que haja certo compartilhamento de valores e significados. A influência da tecnologia, os treinamentos e mecanismos de controle esporádicos, como auditorias, já estimulam algum nível de ‘homogeneização’ e coesão entre as organizações. Logo, conclui-se que o controle direto para alinhamento de valores centrais e padrões não é determinante no modelo de *franchising*.

Neste contexto, sugere-se que estudos de caso comparados sobre identidade cultural sejam realizados com franqueadores que utilizam distintos mecanismos de controle. Além disso, sugere-se, para estudos futuros, a abordagem da fragmentação para estudos de cultura no interior de organizações franqueadas. Ao explorar ainda mais o universo simbólico cotidiano da organização, relações mais sólidas sobre culturas aparentemente idênticas poderão ser investigadas.

## 6. Referências

ABSRJ. Associação Brasileira de *Franchising*. 2011. Disponível em <[www.absrj.com.br](http://www.absrj.com.br)>. Acesso em: 03 mar. 2011.

ALMEIDA, A. L. C. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 2005. Tese (Doutorado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005

ALVESSON, M. **Cultural Perspectives on Organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 226p.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A Construção Social da Realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1985.

BRUNO-FARIA, M. F.; ALENCAR, E. M. L. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 50-61, abr./jun. 1996.

CARRIERI, A. P. Uma opção teórico-metodológica para pesquisas sobre cultura nas organizações. In: CARRIERI, A. P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L da. (Coord.). **Cultura nas Organizações: Uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008.

CARRIERI, A. P.; PAES DE PAULA, A. P.; DAVEL, E. Identidade nas Organizações: Multipla? Fluida? Autônoma? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 45, p. 127-144, abr./jun. 2008.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em Universidade Pública. In: CARRIERI, A. P.; CAVEDON, N. R.; SILVA, A. R. L da. (Coord.). **Cultura nas Organizações: Uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008.

CAVEDON, N. R. As representações sociais nas organizações. In: CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

ELSTER, J. **Peças e engrenagens das ciências sociais**. São Paulo: Relume-Dumará, 1994.

FARIA, J. H. O poder real e o simbólico: o mundo das intrigas e tramas nas organizações. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. (Org.). **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

FIOL, M. C.; HATCH, M. J. GOLDEN-BIDDLE, K. Organizational culture and identity: what's the difference anyway? In: WHETTEN, D. A.; GODFREY, P. C. **Identity in Organizations: building theory through conversations**. Califórnia: Sage Publications, 1998.

FISCHER, T. Símbolos da Brasilidade e Ethos Barroco: Territórios Acadêmicos e Emergência Tribal. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. (Org.). **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

FROST, P. J.; MOORE, L. F.; LOUIS, M. R.; LUNDBERG, C. C.; MARTIN, J. (Eds.). **Reframing Organizational Culture**. London: Sage, 1991.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de Estudos Gerenciais e Editora, 1996.

MARTIN, J. **Cultures in Organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

MARTINS, E. C.; TERBLANCHE, F. Building Organization culture simulates creativity and innovation. **European Journal of Innovation Management**, Bradford, v. 6, n. 1, p. 64-75, 2003.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 6. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

OUCHI, W. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PREDEBON, J. **Criatividade: Abrindo o lado inovador da mente – um caminho para o exercício prático dessa potencialidade, esquecida ou reprimida quando deixamos de ser crianças**. São Paulo: Atlas, 1997.

RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresas de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 1, n. 2, p. 45-72, 1997.

SACKMANN, S. **Cultural Knowledge in Organizations: exploring the collective mind**. London: Sage, 1991.

SCHEIN, E. H. Por que a cultura corporativa importa? Afinal, o que é cultura corporativa? In: **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, E. H. **Organization Cultures and Leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

TURNER, B. **Organizational symbolism**. New York: Walter de Gruyter, 1990.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 96p.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm: how to remain competitive**. New York: Oxford University Press, 1998.