



CRISTINA GONÇALVES NOGUEIRA REDIS

**CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA REDE DE
FRANQUIAS: ANÁLISE DA DISSEMINAÇÃO E
MANUTENÇÃO DA CULTURA**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

CRISTINA GONÇALVES NOGUEIRA REDIS

**Cultura organizacional em uma rede de franquias:
Análise da disseminação e manutenção da cultura**

Orientador – Prof. Dr. Djair Picchiai

**Dissertação de mestrado apresentada
ao Programa de Mestrado em
Administração das Micro e Pequenas
Empresas do Centro Universitário
Campo Limpo Paulista para obtenção do
título de Mestre em Administração.**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

Ficha catalográfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, São Paulo, Brasil)

Redis, Cristina G.N.

Cultura Organizacional em uma rede de franquias: Análise da disseminação e manutenção da cultura / Cristina Gonçalves Nogueira Redis. Campo Limpo Paulista SP: FACCAMP, 2017.

Orientador: Professor Doutor Djair Picchiai.
Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP

1. Cultura Organizacional.
2. Franchising como modelo de negócio.
3. Cultura Organizacional e Franchising

Picchiai, Djair.
Centro Universitário Campo Limpo Paulista.
Doutor

CAMPO LIMPO PAULISTA

CRISTINA GONÇALVES NOGUEIRA REDIS

**Cultura organizacional em uma rede de franquias: Análise da
disseminação e manutenção da cultura**

Dissertação de mestrado aprovada em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Djair Picchiali
UNIFACCAMP

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa
UNIFACCAMP

Prof. Dr. Afrânio Mendes Catani
USP

DEDICATÓRIA

Dedico este mestrado aos meus pais, Jair (*in memoriam*) e Anna Maria que sempre acreditaram em mim, e ao meu marido Nilson, meu companheiro de vida e grande incentivador. Minha eterna gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus por me conduzir nas minhas escolhas e na minha caminhada.

Ao meu orientador Prof. Dr. Djair Picchiai, pelos ensinamentos, paciência e disposição durante todo este processo, o que tornou possível a conclusão deste trabalho.

Aos professores Dr. Takeshy Tachizawa e Dr. Afrânio Mendes Catani, pelos comentários e direcionamentos apresentados durante a banca, trazendo mais riqueza e consistência para o meu trabalho.

Agradeço a todos os professores do Programa de Mestrado da UNIFACCAMP, especialmente, às Prof.^{as} Dr.^{as} Eliane Bianchi, Maria Aparecida Sanchez e Patrícia Viveiros de Castro Krakauer, e aos Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi, Manoel Meireles, Roberto Coda, Wanderlei Lima de Paulo e Marcos Silveira, que contribuíram para a ampliação do meu conhecimento, e me conduziram no caminho do pensamento científico. Eterna gratidão a todos.

A todos os meus companheiros de curso, que fizeram com que essa jornada se tornasse muito prazerosa e divertida, mesmo quando a pressão pelas entregas e provas nos tiravam o sono. Especial carinho para Diogo, Roseli, Fábio, Armando, Alan, Djalma e Roberta, amigos e companheiros de estudos e de pesquisas.

Ao meu marido, meu companheiro, meu amigo, meu grande incentivador, e que me apoiou durante todo o projeto, sempre com muita compreensão, quando minha atenção estava totalmente dedicada aos estudos.

Ao fundador da Jiva, Fábio Túlio, que abriu as portas para a realização desta pesquisa, aos líderes da empresa que reservaram parte do seu tempo para me apresentarem suas percepções sobre a cultura da empresa, e a toda a equipe da franqueadora e franquias que dedicaram um tempinho para responderem os questionários.

Enfim, agradeço a todos que me ajudaram de forma direta ou indireta na realização deste meu objetivo. Muito obrigada!

RESUMO

Propósito da pesquisa: O objetivo deste trabalho foi analisar como a cultura organizacional é disseminada e mantida dentro de uma rede de franquias.

Problema e Objetivos: Estudos sobre cultura organizacional indicam que a melhoria de performances de empresas pode ser atribuída à cultura organizacional compartilhada. Em um modelo de negócios de franquias onde há limites na atuação gerencial do franqueador, e onde as unidades franqueadas trazem em sua bagagem culturas distintas a criação de uma cultura compartilhada em toda a rede pode ser um grande desafio.

Abordagem metodológica: O método adotado para a realização da pesquisa foi o estudo de caso com estratégia mista e tipologia exploratória. A amostra utilizada foi de uma rede de franquias que está no mercado há 13 anos, que possui 16 unidades distribuídas ao longo do país sendo, 9 unidades próprias e 7 unidades franqueadas e 150 funcionários em toda a rede. O protocolo utilizado para a pesquisa envolveu a realização de entrevistas em profundidade, a aplicação de questionários eletrônicos em toda a rede, além das análises documentais.

Resultados Alcançados: Os resultados de percepção de valores apresentados pelos empregados mostram consistência com as percepções apresentadas pela liderança da franqueadora durante a entrevista. As práticas relacionadas à integração externa, com média 4.96 e com variância de 1.059, foram consideradas consistentes e se mostraram alinhadas com a proposta de valor da empresa. As práticas relacionadas a recompensa e treinamento foram destacadas com média 3.76, e variância de 2.313 demonstrando haver dissonância entre os respondentes, mas mantendo coerência com o que foi apresentado pela liderança da franqueadora.

Implicações Práticas e Contribuição: Notou-se que existe uma dificuldade em se trabalhar com cultura quando o tema está relacionado com a forma como a equipe direciona seus esforços para atingimento das metas. O grau de dispersão é alto, com variância de 2.103, no quesito de profissionalismo competitivo, e quando se fala de profissionalismo cooperativo, muito citado nas entrevistas como sendo valor da empresa, as franquias terceiras apresentam resultados de variância acima de 2.0 em questões relacionadas ao tema.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional, Franchising, Cultura organizacional na franchising.

ABSTRACT

Objective of the research: The objective of this work was to analyze how an organizational culture is disseminated and maintained within a network of franchises.

Problem and Objectives: Organizational culture studies have confirmed that growth and improved corporate performance can be attributed to the unified organizational culture. In a franchise business model where there are limits to the managerial performance of the franchisor and where the franchised units bring their different baggage cultures, creating a unified culture on the network can be a big challenge.

Methodological approach: The method adopted to carry out the research was the case study with mixed strategy and exploratory typology. The sample used was a network of franchises that has been in the market for 13 years, which has 16 units distributed throughout the country, 9 of them own and 7 outsourced units and 150 employees throughout the network. The protocol used for the research involved in-depth interviews, the application of electronic questionnaires throughout the network, in addition to documentary analysis.

Results achieved: Values perceived by the employee show consistency with the perceptions presented by the leadership of the franchisor during the interviews. Practices related to external integration are consistent with the company's value proposition, with a higher average, 4.96, considered a very strong and low variable, 1.059. Reward and training practices were highlighted with an average of 3.76 and a variance of 2,313 demonstrating that there was dissonance among the respondents but maintaining consistency with what was presented by the franchisor's leadership.

Practical measures and contribution: We find that there is difficulty in working with culture when the theme is related to how the team directs its efforts to reach the objectives. The degree of dispersion is high, with a variation of 2.103, when evaluating competitive professionalism, as well as when talking about cooperative professionalism, much cited in the interviews as being a strong company value, third-party franchises present results of variance above 2.0.

Keywords: Organizational culture, Franchising, Organizational culture in franchising

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Construção de crenças e valores do grupo	Erro! Indicador não definido.
Figura 2 - Papel dos fundadores na construção da cultura organizacional.....	28
Figura 3 - Modelo de Socialização	31
Figura 4 - Opções de práticas de socialização	32
Figura 5 - Gerenciamento da Cultura – Modelo O’Reilly	33
Figura 6 - Gestão de Riscos Competitivos nas Estratégias de Cooperação.....	35
Figura 7 - Linha evolutiva da empresa.....	48
Figura 8 - Mapa de localização das unidades Jiva	49
Figura 9 - Estrutura funcional da franqueadora	55
Figura 10 - Estrutura de inter-relações Franqueadora X Franquias X Mercado.....	56
Figura 11 - Sequência metodológica da pesquisa	59

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de empresa dos líderes da franqueadora	65
Gráfico 2 _ Perfil etário da equipe - franqueadora e franquias	66
Gráfico 3 - Nível de escolaridade - franqueadora e franquias	67
Gráfico 4 - Tempo de empresa por funcionário - franqueadora e franquias	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias usadas para descrever cultura	22
Quadro 2 - Artefatos de uma Cultura Organizacional	25
Quadro 3 - Dimensões presentes na definição de pressupostos	27
Quadro 4 - Mecanismos para alinhar e gerenciar a postura do grupo	29
Quadro 5 - Histórico do surgimento das franquias nos EUA.....	37
Quadro 6 - Histórico do surgimento das franquias no Brasil	37
Quadro 7 - Evolução do sistema – Breve Resumo.....	38
Quadro 8 - Tipos de Franchising.....	39
Quadro 9 - Principais características das gerações de franquias	41
Quadro 10 - Composição da COF.....	44
Quadro 11 - Mapa de abertura das franquias Jiva	50
Quadro 12 - Composição da Solução Jiva para Varejo	51
Quadro 13 - Composição da Solução Jiva para Atacado e Distribuidor	51
Quadro 14 - Composição da Solução Jiva para Indústria	51
Quadro 15 - Composição da Solução jiva para Serviços.....	52
Quadro 16 - Modus Operandi para promoção da evolução do negócio do cliente	54
Quadro 17 - Prêmios recebidos pela organização.....	54
Quadro 18 - Painel de indicadores – GPD	57
Quadro 19 - Fatores avaliados no Questionário IBACO	61
Quadro 20 - Cronograma de realização das entrevistas presenciais	62
Quadro 21 - Número de colaboradores por Unidade	63
Quadro 22 - Percentuais de respondentes por unidade.....	66
Quadro 23 - Elementos presentes na cultura organizacional da Jiva	73
Quadro 24 - Relação entre questões IBACO e fatores analisados	81
Quadro 25 - Correlação aplicada na escala likert - IBACO.....	81
Quadro 26 - IBACO - Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo - Geral.....	82

Quadro 27 - IBACO - Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo - Franqueadora	82
Quadro 28 - IBACO - Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo - Franquias terceiros.....	83
Quadro 29 - IBACO - Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo - Franquias próprias.....	83
Quadro 30 - IBACO - Prática de Integração Externa - Geral.....	83
Quadro 31 - IBACO - Prática de Integração Externa - Franqueadora.....	84
Quadro 32 - IBACO - Prática de Integração Externa - Franquias terceiros.....	84
Quadro 33 - IBACO - Prática de Integração Externa - Franquias próprias	84
Quadro 34 - IBACO - Prática de Promoção do Relacionamento Interpessoal - Geral....	85
Quadro 35 - IBACO - Prática de Promoção do Relacionamento Interpessoal - Franqueadora	85
Quadro 36 - IBACO - Prática de Promoção do Relacionamento Interpessoal - Franquias terceiras.....	85
Quadro 37 - IBACO - Prática de Promoção do Relacionamento Interpessoal - Franquias Próprias.....	86
Quadro 38 - IBACO - Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista – Geral.....	86
Quadro 39 – IBACO - Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista - Franqueadora	87
Quadro 40 - IBACO - Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista - Franquias terceiras.....	87
Quadro 41 - IBACO - Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista - Franquias próprias.....	87
Quadro 42 - IBACO - Valor Bem-estar e satisfação dos empregados - Geral.....	88
Quadro 43 - IBACO - Bem-estar e satisfação dos empregados – Franqueadora	88
Quadro 44 - IBACO - Valor Bem-estar e satisfação dos empregados - Franquias terceiras	89
Quadro 45 - IBACO - Bem-estar e satisfação dos empregados - Franquias Próprias.....	89
Quadro 46 - IBACO - Prática de Recompensa e Treinamento - Geral.....	89
Quadro 47 - IBACO - Práticas de Recompensa e Treinamento- Franqueadora	90
Quadro 48 - IBACO - Prática Recompensa e Treinamento - Franquias terceiras.....	90

Quadro 49 - IBACO - Prática Recompensa e Treinamentos - Franquias Próprias	91
Quadro 50 - IBACO - Correlação dos valores baseado nas médias por fator.....	91
Quadro 51 - Real X Ideal - Media, Mediana e Desvio Padrão	91
Quadro 52 - Percepções de IDEAL - por questão	93
Quadro 53 - Percepção de REAL - por questão	94
Quadro 54 - Comparação de medianas - REAL X IDEAL	94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franquias
BI	<i>Business Intelligence</i>
CO	<i>Chief Officer</i>
COF	Circular de Oferta de Franquias
CPU	<i>Central Processing Unit</i>
EAD	Ensino à Distância
EPP	Empresa de Pequeno Porte
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> , que pode ser traduzido como Planejamento de Recursos Corporativos
FAP	Ficha de acompanhamento de projeto
GPD	Gerenciamento por Diretrizes
GPTW	<i>Great Place to Work</i>
HDE	<i>Help Desk</i> Especializado
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IE	Índice de efetividade
IFA	<i>International Franchise Association</i> . Associação norte-americana de <i>franchising</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
LU	Licença de Uso
NPS	<i>Net Promoter Score</i>
OS	Ordem de serviço
PDI	Plano de desenvolvimento individual
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
VAG	Visita de Acompanhamento Gerencial

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	16
1.1	Suposições	17
1.2	Objetivo	18
1.2.1	Objetivo Principal	18
1.2.2	Objetivos Secundários	18
1.3	Importância do Estudo	19
1.4	Estrutura do Trabalho	20
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1.	Cultura Organizacional	21
2.1.1.	Definições e aplicações	21
2.1.2.	Níveis da Cultura Organizacional.....	24
2.1.3.	Formação da cultura organizacional	28
2.1.4.	Desenvolvimento e manutenção da cultura	29
2.1.5.	Gerenciamento da cultura	32
2.2.	<i>Franchising</i> como modelo de negócios.....	34
2.2.1.	Benefícios e riscos do modelo de franchising	34
2.2.2.	A história do <i>franchising</i> no Brasil e no mundo	36
2.2.3.	Tipos de <i>Franchising</i>	39
2.2.4.	Formalização do modelo de franquias no Brasil	43
2.3.	Cultura organização e <i>franchising</i>	46
3.	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	48
3.1.	História da empresa	48
3.2.	Portfólio, clientes e concorrentes	50
3.3.	Diretrizes Centrais da Jiva <i>Franchising</i>	52
3.4.	Modelo estrutural do negócio.....	54
3.5.	Formação e Gestão das franquias Jiva	56
4.	MÉTODO DA PESQUISA	59

4.1.	Caracterização da Pesquisa	59
4.2.	Protocolo de Pesquisa	60
4.2.1.	Instrumentos de coleta de dados.....	60
4.2.2.	Processos de coleta de dados	62
4.2.3.	Questões Éticas	63
4.3.	Análise e interpretação de dados.....	64
5.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	65
5.1.	Caracterização da amostra da pesquisa.....	65
5.2.	Análise Qualitativa – Entrevistas C.O. e Líderes da <i>Franchising</i>	68
5.3.	Análise do Questionário de Avaliação da cultura (Pesquisa IBACO).....	80
5.4.	Análise do Questionário de Avaliação da cultura (REAL X IDEAL).....	91
5.5.	Análise Contextual.....	95
6.	CONCLUSÕES.....	99
6.1.	Conclusões específicas	99
	REFERÊNCIAS	101
	ANEXO A.....	106
	ANEXO B.....	107
	APÊNDICE A	113
	APÊNDICE B	115
	APÊNDICE C	117
	APÊNDICE D	119

1. INTRODUÇÃO

O sistema de *franchising* cresce a cada ano no Brasil e no mundo.

No Brasil, de acordo com ABF (2017), são milhares de novas unidades franqueadas por ano, com crescimento de 13% no número de unidades em 2016, se comparado com o ano anterior, e com um aumento de 9,4% do faturamento no primeiro trimestre de 2017 se comparado com o mesmo período do ano anterior.

São percentuais de crescimento expressivos para o Brasil, principalmente se considerar que em média 23% de empresas fecham antes de completarem 2 anos no mercado (Sebrae 2017), e que o desemprego que se apresenta no país, 13,7% no primeiro trimestre de 2017 (IBGE, 2017), influencia na queda do poder aquisitivo e consequentemente na queda do poder de compra da população, influenciando diretamente nos resultados das empresas.

O principal atrativo do sistema para os franqueados, de acordo com *Franchise Store* (2015) e de pesquisadores como Cohen e Silva (2000) e Hit, Ireland e Hoskisson (2008), é a possibilidade de se contar com um modelo de negócios já testado e validado, representando assim um negócio de menor risco e maior possibilidade de sucesso.

Falar de um *modus operandi* testado, validado e replicável é falar de cultura organizacional. É o que diz Schein (2004, 2009) quando define a cultura organizacional como o resultado das interações entre as pessoas que, por sua vez, são moldadas pelo comportamento da liderança, assim como por um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que estabelecem os limites de atuação e comportamento a serem adotados.

Schein (2004, 2009) complementa que pode se considerar que a cultura está estabelecida na empresa quando o grupo percebe que o modelo proposto gera resultados positivos, levando ao sucesso. Complementa Ouchi (1986) que quando há a legitimação dos padrões dos comportamentos e significados que direcionam a forma de ser da empresa pode-se dizer que a cultura é forte, e efetivamente estabelece uma identidade.

Os estudos sobre cultura organizacional se intensificaram a partir da década 80, mostrando a relevância do tema para as empresas, a exemplo do estudo realizado por O'Reilly (2008) quando atribui resultados de crescimento e de melhoria de performances de empresas à cultura organizacional estabelecida.

E o tema ainda é objeto de grande interesse em pesquisas, por se acreditar que o sucesso de uma organização está diretamente relacionado à existência de uma cultura unificada.

O cenário macroeconômico e social que envolve as empresas, em especial as mudanças provenientes do fenômeno da globalização, é uma variável de grande relevância nos estudos da cultura organizacional, visto que trouxe consigo a troca de experiências e a integração entre as nações, o que resultou em um mercado e pessoas cada vez mais exigentes e mutáveis.

A disseminação e manutenção de uma cultura forte dentro da organização torna-se assim um desafio, principalmente ao se analisar que a tal globalização e a consequente aceleração das mudanças ocorridas nos últimos anos têm resultado, conforme Alvesson (1996), em uma quebra da uniformidade e coesão dos padrões culturais.

Ao se falar em um modelo de negócios baseado no sistema *franchising*, onde a principal característica é a transferência de *know how* para distribuição de determinados produtos ou serviços, o espaço para uma falta de uniformidade e coesão na cultura e a conseqüente presença de subcultura é grande uma vez que a atuação do franqueador na sua relação com os franqueados é limitada.

Não obstante, na diferenciação, perspectiva da cultural organizacional defendida por Martin e Frost (2001), o que se espera é que as subculturas, representadas pelas franquias em relação à franqueadora, se cruzem e formem, nas fronteiras, padrões comuns e não excludentes da cultura da franqueadora.

Assim, tal cenário, onde de um lado existem estudos que confirmam a importância da cultura em uma organização, e de outro lado há um modelo de negócios onde as características envolvidas levam a uma perspectiva de diferenciação e de subculturas, entender as variáveis envolvidas na transferência e na construção de uma identidade torna-se importante visto que, quanto maior a convergência, maior a chance de sucesso no relacionamento entre as partes.

1.1 Suposições

Os processos adotados por uma *franchising* na tentativa de se estabelecer um padrão de postura junto a sua rede de franqueados inicia-se com a avaliação do candidato à franqueado, quando são analisados os traços de personalidade dos interessados no negócio.

Os principais quesitos considerados pelo franqueador para avaliação do perfil do candidato a franqueado, segundo Franchise Store (2013) são a disponibilidade de capital para investimento, a disponibilidade do franqueado para se dedicar ao negócio, o nível de maturidade do franqueado frente ao modelo de negócio proposto, se o perfil do candidato está alinhado com o modelo do negócio que pretende administrar e por fim, se o candidato acredita no modelo.

Acrescenta Bittencourt (2014) que no processo de seleção de franqueados é comum aos franqueadores analisarem a presença de características como, foco em resultados, dinamismo, forte organização e comprometimento, sendo estas as características de análise mais adotadas pelos franqueadores.

Após formalizada a parceria iniciam-se os treinamentos, o apoio direcionado, a gestão dos resultados e, eventualmente, as auditorias para confirmar se a atuação deste está aderente com o que foi estabelecido.

A formação do franqueado deve ocorrer durante toda a vigência do contrato, sendo o treinamento inicial o mais importante, quando se inicia a transmissão das regras, padrões, e valores a serem seguidos. É neste momento que manuais da franquia, contendo todo o modelo a ser seguido normalmente são entregues aos franqueados.

Segundo o Sebrae (2016) o acompanhamento da performance do franqueado pela franqueadora envolve consultorias de campo e um constante acompanhamento dos resultados, com o objetivo de identificar necessidades de reforço dos treinamentos, incluindo aqui treinamentos em gestão, que permitirão que os franqueados gerenciem de forma mais

efetiva seu negócio, e acrescenta que, “nenhum franqueador deve desejar substituir o franqueado em sua função de gerir a empresa”.

Assim, em se tratando do tema cultura organizacional, seguindo um padrão de melhores práticas propostas para um relacionamento entre franquia e franqueado, está presente na pauta de formação do executivo de franquia a transferência dos padrões e da cultura do negócio, e o acompanhamento constante da performance desta em relação ao que é estabelecido em contrato.

Visto que a instauração da cultura depende, em especial, conforme apresentado por Schein (2009), do convencimento sobre os resultados advindos dos padrões e regras definidas para se operar, e da repetição deste padrão, aspectos como a localização, os limites de atuação gerencial da franqueadora junto a franquia, e a experiência acumulada pelo franqueado e sua equipe ao longo de sua vida profissional, podem resultar em ações isoladas do terceiro, divergentes das determinações da franquia, prejudicando a formação de uma fronteira coesa e trazendo riscos para o modelo proposto.

1.2 Objetivo

Para a realização desta pesquisa foi definido um objetivo principal que guiará os passos da pesquisa e três objetivos secundários que conduzirão as análises e levantamentos de informações.

1.2.1 Objetivo Principal

Sendo a cultura organizacional um influenciador da atitude, levando-se em conta todo esse cenário onde as empresas estão atualmente inseridas e ainda, sendo o sistema de *franchising* um sistema onde há um limite de atuação gerencial do franqueador e onde as unidades franqueadas trazem em sua bagagem sistemas de culturas distintas, este estudo visa refletir sobre a forma como a cultura organizacional é disseminada e mantida no sistema de *franchising*, o que se tornou o objetivo principal desse estudo, fundamentado com a pergunta: **Como a franqueadora gerencia a cultura organizacional na disseminação e manutenção desta em sua rede de franquias?**

1.2.2 Objetivos Secundários

Para atingir o objetivo principal o estudo foi dividido em fases distribuídas em objetivos específicos assim estabelecidos:

- a) entender a cultura organizacional da franqueadora, assim como a forma adotada para sua disseminação;
- b) identificar a cultura percebida pelos indivíduos da organização, da franqueadora e das franquias;
- c) verificar se existe associação entre a cultura divulgada e a percebida pela liderança e pelos funcionários da franqueadora e das franquias.

1.3 Importância do Estudo

Há diversos pesquisadores que estudam o tema cultura organizacional, a exemplo de Edgar Schein (1983, 1984, 1985, 1986, 1996, 2004, 2009), Fernando Prestes Motta (2006), Maria Ester de Freitas (1991), Maria Tereza Leme Fleury (1987), Joanne Martin (1995), Fons Trompenaars (1994), Charles O'Reilly (2008).

Não obstante, os principais conceitos adotados para o desenvolvimento desta pesquisa vieram de Edgar Schein, Joanne Martin e Charles O'Reilly. Edgar Schein por ser considerado “um autor imprescindível na área, e o primeiro a dar contornos disciplinares à cultura organizacional” (Curvello, 2012), a Joanne Martin por trazer uma visão de perspectivas da cultura que permite analisar e interpretar a cultura organizacional em um sistema de *franchising*, e Charles O'Reilly com o conceito defendido por ele sobre Cultura como controle e gerenciamento da cultura.

A abrangência que envolve os estudos sobre cultura organizacional também é vasta, sempre com o objetivo de mostrar o impacto ou a relação desta com os resultados da empresa, seja quando se fala de relacionamento interno, relacionamentos entre parceiros ou mesmo no desenvolvimento de produtos, a exemplo dos estudos citados a seguir.

Cumberland e Githens (2012) desenvolveram estudos relacionando a confiança, a maturação, a comunicação, a competição e a cultura como barreiras que impedem a transferência do conhecimento da franqueadora para os franqueados prejudicando a construção de uma vantagem competitiva. Os autores consideram as franquias como subculturas orientadas para o serviço, onde o principal foco é o cumprimento das necessidades dos clientes, podendo, em alguns casos, divergirem do conjunto de crenças, normas e práticas apresentados pela franqueadora e também pelas demais unidade franqueadas, gerando padrões de atendimento ao cliente diferentes entre os franqueados, visto que as necessidades dos clientes podem variar de acordo com o mercado.

Okoroafor (2014) reportando-se ao estudo de Cumberland e Githens (2012) encontrou evidências em seus estudos de apenas duas das barreiras, a confiança e a cultura, e acrescentou a barreira do conhecimento adequado. Diz o autor que a cultura é provavelmente a barreira mais crítica ao compartilhamento de todos os tipos de conhecimento da franqueadora para as franquias.

Wright e Grade (2011) apontaram em seus estudos sobre a confiança e comprometimento no sistema de franquias, sendo que os três principais antecedentes para o sucesso do sistema são a congruência de objetivos, a cultura organizacional e a comunicação.

Por fim, Eisend, Evanschitzky e Gilliland (2015) voltaram seus estudos para entender o impacto da cultura para o desenvolvimento de produtos, envolvendo neste caso a cultura organizacional e a cultura nacional, e concluindo que para se ter sucesso na aceitação de produtos em diferentes mercados é importante se trabalhar as culturas organizacional e nacional de forma concatenada.

Ao analisar o resultado deste estudo, sob o ponto de vista de um sistema de *franchising*, considerando as franquias com atuação em diferentes mercados, onde a necessidade do cliente pode ser diversa, é importante considerar a cultura organizacional e a nacional na hora

de se desenvolver os produtos e serviços, contemplando assim aspectos que poderão trazer um diferencial competitivo para toda a rede.

A pesquisa em questão foi realizada por meio de um estudo de caso, onde se estudou as características predominantes da cultura organizacional de uma franqueadora, e avaliou como a empresa transfere e gerencia a aplicação das regras relacionadas à sua identidade para as unidades franqueadas.

Não foi pretensão para este trabalho esgotar a discussão sobre cultura organizacional em toda a sua abrangência, mas tão somente contextualizar o tema de forma a mostrar como se dá a transferência e manutenção da cultura para a rede franqueada.

1.4 Estrutura do Trabalho

No primeiro capítulo é apresentada uma visão geral do trabalho com a descrição do tema que foi estudado, e teve como objetivo contextualizar o leitor sobre a importância do tema.

O capítulo dois aborda todos os temas tratados para a composição do estudo, com a indicação do referencial teórico e abordagens defendidas por autores diversos, promovendo assim a sustentação teórica da pesquisa.

No capítulo três é apresentada a caracterização da empresa que foi objeto de estudo. O capítulo quatro descreve o método de pesquisa utilizado, demonstrando o caminho percorrido para responder as questões dos objetivos específicos e fechando para a resposta do objetivo principal, incluindo o protocolo de pesquisa e os métodos usados para análise e interpretação dos dados obtidos durante a pesquisa.

As análises e discussões dos resultados da pesquisa são apresentados no capítulo cinco, e por fim no capítulo seis as conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são apresentados os conceitos e estudos teóricos sobre os temas abordados sendo o primeiro sobre Cultura Organizacional, o segundo sobre *Franchising* como modelo de negócios e o terceiro sobre Cultura Organizacional e *Franchising*.

2.1. Cultura Organizacional

2.1.1. Definições e aplicações

A cultura organizacional é o principal condutor de ações dentro da organização, pois é neste contexto que estão presentes as características básicas que orientam as estratégias da empresa e, conseqüentemente, a forma como se espera que os indivíduos e os grupos atuarão.

Edgar Schein (1983), um dos autores mais citados quando o assunto é cultura organizacional, traz em sua obra um conceito que demonstra ser a cultura organizacional o resultado de um processo que se inicia quando o líder primal, normalmente o fundador, traz para dentro da organização formas de solucionar problemas, de atuar e interagir no ambiente interno ou com o ambiente externo que, diante de resultados positivos, são validados e aceitos pelo grupo, sendo por isto replicados para novos membros, tornando assim a forma correta de se perceber e de se fazer dentro desta organização. Diz o autor que conceito de cultura é:

Conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1983).

Pressupõe-se, desta forma, a existência de um processo de aprendizado, uma evolução de conceitos que se inicia pelo líder ou fundador e se materializa na equipe a partir de uma validação e aceitação desta.

Acrescenta o autor (Schein, 1983) que, no processo de disseminação, na medida em que o grupo percebe que o método funciona, passa a ser inconscientemente assimilado, internalizado e repassado para novos membros da organização tornando-se assim o DNA do grupo.

Kets de Vries (1991) explica que tal processo de construção da cultura, que se inicia a partir de uma experiência do líder, segue um esquema conceitual que envolve cognição, emoção e poder, onde a cognição representa a experiência do líder, a adquirida ao longo de sua vida e a trazida do mundo exterior. A emoção confere força e convicção à sua influência, e o poder efetivo ocorre quando o reconhecimento do grupo e o alinhamento do objeto proposto pelo líder com o imaginário da organização e do grupo, assim como com suas esperanças, angústias e desejos latentes ou manifestos se integram.

Ainda, de acordo com Davel e Machado (2001), “para que a liderança ocorra, a imagem do líder é destacada, alicerçada em qualidades diferenciadas e atraentes, a fim de poder despertar no outro o desejo de seguir o líder”.

É, portanto, consenso entre os pesquisadores (Schein, 1983; Kets de Vries, 1991 e Davel e Machado, 2001) que o papel da liderança, a influência exercida por ela, assim como a percepção positiva da equipe quanto aos resultados obtidos a partir da aplicação da cultura estabelecida são pressupostos básicos para a construção de uma cultura forte.

A cultura organizacional é um tema amplamente debatido por estudiosos, e como resultado observa-se a existência de diferentes conceitos como pode ser visto no quadro 1, sendo alguns deles considerados difusos, dificultando o entendimento e aplicabilidade do tema, por considerarem os componentes da cultura como sendo a cultura em si (Schein, 2004).

Quadro 1 - Categorias usadas para descrever cultura

As regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem: a linguagem que usam, os costumes e tradições que evoluem, e os rituais que empregam em uma ampla variedade de situações	(Goffman, 1959, Jones, Moore e Snyder, 1988, Trice e Beyer, 1993, 1985, Van Maanen, 1979b).
Normas de grupo: padrões e valores implícitos que evoluem em grupos de trabalho, como a norma específica de "um dia de trabalho justo para um dia de pagamento justo"	(Homans, Saxton, 1983).
Valores adotados: os princípios e valores articulados, anunciados publicamente, que o grupo afirma estar tentando alcançar, como "qualidade do produto" ou "liderança de preços"	(Deal e Kennedy, 1982, 1999).
Filosofia formal: as políticas gerais e os princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo para os acionistas, funcionários, clientes e outras partes interessadas.	(Ouchi, 1981, Pascale e Athos, , 1995).
Regras do jogo: as regras implícitas, não escritas para se dar bem na organização; "As cordas" que um recém-chegado deve aprender para se tornar um membro aceito; "A maneira como fazemos as coisas por aqui"	(Schein, 1968, 1978, Van Maanen, 1979a, 1979b, Ritti e Funkhouser, 1987).
Clima: o sentimento que é transmitido em um grupo pela disposição física e pela forma como os membros da organização interage uns com os outros, com clientes ou outros estranhos.	(Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000; Schneider, 1990; Litwin, 1968).
Rituais e celebrações formais: as formas como um grupo celebra eventos importantes que refletem valores importantes ou importantes "passagens" de membros, como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos	(Deal e Kennedy, 1982, 1999; Trice and Beyer, 1993).

Fonte: SCHEIN, E.H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2004, 3rd ed, p.13

Para este trabalho, seguimos com as definições que priorizam aspectos da formação da cultura, a exemplo dos autores (Goffman, 1959, Jones, Moore e Snyder, 1988, Trice e Beyer, 1993, 1985, Van Maanen, 1979; Ouchi, 1981, Pascale e Athos, 1995; Schein, 1968, 1978, Van Maanen, 1979a, 1979b, Ritti e Funkhouser, 1987; Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000; Schneider, 1990; Litwin, 1968), todos citados por Schein (2004) e constantes do quadro 1.

Ainda sobre definições de cultura organizacional Morgan (1996) estabelece que cultura é o processo de construção da realidade, que permite às pessoas verem e compreenderem eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares sobre como agir.

De acordo com Schein (2009) a cultura envolve quatro principais características: 1) a estabilidade estrutural, 2) a profundidade, 3) a extensão e 4) a padronização ou integração.

A estabilidade estrutural parte de um pressuposto que, quando se afirma que algo é "cultural" entende-se que o grupo envolvido compartilha de uma mesma ideia, gerando a estabilidade.

A característica de profundidade envolve a crença que cultura é uma parte mais profunda do grupo, frequentemente inconsciente. A característica da extensão envolve aspectos relacionados à universalidade e influência que envolvem todas as ações e pensamentos do grupo.

E por fim, quando se fala de padronização ou integração, estabelece-se um vínculo e harmonização entre todas as ações, tornando-as coesas. Neste sentido Robbins (2010) concorda com Schein (2009) quando diz que a cultura “serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamento dos funcionários”

Robbins (2010) diz que a cultura apresenta algumas funções importantes dentro da organização, e ressalta o papel de se definir as fronteiras entre uma organização e outra, direcionando um sentido de identidade, o que estimula a estabilidade do sistema social.

Martin (1992, p 168-188), por sua vez, defende a ideia de que não existe uma cultura organizacional, mas sim múltiplas culturas. Em um de seus trabalhos, “*The Style and Structure of Cultures in Organizations: Three Perspectives*”, Martin (1995) defende a existência de três perspectivas quando se trata da cultura de uma organização: 1) a integração, 2) a diferenciação e 3) a fragmentação

A primeira perspectiva, de integração, é aquela em que a cultura é tratada de forma consistente, consensual, unificada e integrada, levando a um maior comprometimento e produtividade por parte da equipe, e consequentemente a um maior sucesso financeiro.

A perspectiva da diferenciação prevê a presença de subculturas. Nesta perspectiva a cultura é avaliada sob pontos de vistas distintos, tais como a cultura dos trabalhadores, a cultura das elites, assim como a presença de aspectos externos incorporadas à organização pela alta administração.

Sob este aspecto diz a autora (Martin, 1992, p-168-188) que a formação da cultura organizacional se dará a partir dos conflitos gerados entre as distintas culturas, aqui chamadas de subculturas, que se integram dentro de seus ambientes e fora das fronteiras, buscando assim o consenso necessário. Então, ao contrário do que é percebido pela perspectiva da integração, não é constante a presença da unidade de pensamentos.

A existência das subculturas é reconhecida por Schein (1996) quando diz que grupos que normalmente atuam mais próximos ao mercado, onde o conceito de melhores práticas pode ser distinto das práticas organizacionais, tendem a criar um subgrupo que interage melhor entre si do que com os subordinados, visto que trazem de fora uma visão não compartilhada internamente.

Morgan (1996) trata a subcultura como um sistema de valores diferentes, que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais no lugar de uma cultura corporativa.

Ainda, sobre subculturas, Motta e Vasconcelos (2002) utiliza o termo “cultura dos subgrupos” para defini-las, e sobre isto entende que a organização é composta por indivíduos com visões e padrões de mundo próprios, e que a identidade social é formada na medida em que indivíduos com experiências similares se juntam e se reconhecem, desenvolvendo a partir daí um código de conduta. Complementa o autor que, a despeito da formação dessas “subculturas”, seus membros também acessam padrões culturais que estabelecem a fronteira do sistema organizacional.

Assim, mesmo havendo diversos grupos com culturas distintas há uma interseção entre elas, onde o padrão unitário está presente permitindo a construção da fronteira que define a organização.

A franqueadora, neste caso, tem como principal objetivo neste processo de formação de uma cultura única no grupo, desenvolver uma fronteira coesa, incluindo aí os traços que considera prioritários para a manutenção do padrão necessário ao sucesso do negócio. E as franquias, por sua vez, necessitam, para estes casos considerado prioritários, ajustar suas percepções ao que é definido, permitindo assim a construção dessa fronteira coesa.

Existem casos onde a interseção que une as subculturas inexistente. De acordo com Robbins (2010), se a empresa não contar com uma cultura dominante que une as subculturas a partir de determinadas características de valores, interpretações e práticas, as subculturas são as que nortearão o comportamento dos grupos, e isto resultará em um grande conflito dentro da empresa, já que tais crenças e valores poderão ser diversos e conflitantes entre um grupo e outro e entre estes e a franqueadora.

Isto nos leva à terceira perspectiva defendida por Martin (1992), a perspectiva da fragmentação, onde estão presentes elementos de contradições e de confusão. Quando a cultura estabelecida, com seus valores, interpretações ou práticas, não abrange toda a organização pode-se dizer que as crenças e valores advindos das subculturas prevaleceram. Nesta perspectiva as afinidades construídas são transitórias e específicas para cada questão, e podem ser substituídas na medida em que outras questões surjam e demandem outras atitudes ou posturas.

Por fim, Martin (1992) fala da estrutura múltipla, onde todos os elementos das perspectivas apresentadas estão presentes, ou seja, existe um consenso sobre determinados valores, interpretações e práticas, mas também existem conflitos em outros casos em que tais valores interpretações e práticas não estão bem definidas. Nesta visão, podem ainda existir acordos pontuais, com a adoção de determinadas posturas, para o atingimento de determinados objetivos que são alteradas e adaptadas na medida em que os objetivos ou a necessidade o exigir.

2.1.2. Níveis da Cultura Organizacional

Segundo Schein (2004) a cultura organizacional existe em três níveis: 1) os artefatos, assim denominados toda a estrutura e processos organizacionais visíveis, 2) as normas e valores, e 3) os pressupostos.

Os artefatos são considerados como os elementos mais acessíveis da cultura, pois eles se manifestam de forma física e visível. Conforme apresentado por Schein (2004) “São os fenômenos que se vê, ouve e sente, quando se encontra um novo grupo de uma cultura desconhecida”. São percebidos na arquitetura do ambiente, na vestimenta do grupo, na missão e lista de valores publicados, em qualquer manifestação observável do grupo, e também na estrutura organizacional, no organograma e em outras formas de organização do grupo.

Os artefatos são acessíveis, de fácil percepção, mas nem sempre de fácil entendimento. O quadro 2 ilustra algumas características de artefatos.

Quadro 2 - Artefatos de uma Cultura Organizacional

Aspectos físicos	Missão, logo, vestimenta, slogans, instalações da empresa, lista de valores publicadas, organograma, estrutura organizacional.
Aspectos comportamentais	Cerimônias, recompensas e punições, tradições
Aspectos verbais	Jargões, mitos, piadas comuns entre o grupo

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Schein (2004)

O nível de artefatos oferece o primeiro desafio para a formação da cultura. É importante que os aspectos formais aqui definidos mantenham coerência entre si e reflitam exatamente o que se define como valores e pressupostos básicos.

Em especial, quando se fala de aspectos físicos, a forma como se espera que os empregados ajam, as entregas que se espera que façam e as prioridades que devem ser observadas na solução de problemas e na condução geral do negócio, devem estar refletidas nos processos, nas normas, nos procedimentos, no organograma e na estrutura organizacional da empresa. Sem isto, os conflitos começarão a surgir e será inevitável a formação de subculturas comandando a operação.

Uma outra forma de se entender a cultura é por meio de símbolos. Fleury (1987) diz que “a cultura é pensada como um sistema de representações simbólicas, que expressam formas comuns de apreender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo”.

Trompenaars (1994) acrescenta que, no nível externo, é possível observar a cultura a partir da forma como os membros da organização agem, e considera os ritos, rituais, símbolos, cerimônias e tudo o que é observável como representação da cultura.

Quanto aos rituais, Deal e Kennedy (1991) identificam quatro tipos:

- os rituais sociais e de comunicação, que traduzem e reforçam para as pessoas a identidade da organização e direcionam o tom de conduta e comportamento a ser seguido;
- os rituais do trabalho, que ditam o tom do trabalho, como atuar dentro de uma única cultura para que a organização produza melhores resultados;
- os rituais de gestão, que demonstram a forma como os gestores atuam;
- e os rituais de reconhecimento, aqueles realizados quando existem promoções ou aposentadorias.

Na visão de Trice e Beyer (1984) são seis tipos os tipos de rituais aplicados nas organizações:

- os de passagem, chamados por Deal e Kennedy (1991) como de reconhecimento, utilizados quando há alguma mudança, transição de pessoas dentro da organização como em processos de admissão, promoção, mudanças de função;
- os de degradação são utilizados para retirar poder de alguém, a exemplo de um afastamento ou, indo para o mais radical, a demissão;
- os de confirmação ou reforço são utilizados com o objetivo de reforçar a identidade social da empresa e seu poder, como reconhecimento de méritos, superações, conquistas;
- os de reprodução ou de renovação são aqueles onde há uma renovação na estrutura da empresa como novos programas de treinamento, novas formas de gerenciamento;

- os de redução de conflito são momentos utilizados para negociação para solução de alguma divergência visando o reestabelecimento do equilíbrio;
- os de integração visam integrar os indivíduos em momentos de celebração como festas de aniversário da organização, datas festivas como dia dos pais, mães, páscoa e outras).

Martin e Frost (2001) acrescenta mais dois modelos a estes defendidos Trice e Beyer (1984):

- os rituais de finalização ou término, que marca a saída de um funcionário da empresa ou em uma mudança de área ou, quando um funcionário se aposenta;
- e, por fim, os rituais compostos, quando acontecem mais de um ritual ao mesmo tempo.

Há ainda a figura dos heróis, assim chamados aqueles personagens que são vistos como um exemplo ou uma força dentro da organização, podendo ele ser nato ou criado. A exemplo de um funcionário de alto escalão da empresa que iniciou suas atividades como office boy, ou a figura do fundador da empresa a partir de sua história de sucesso e superação.

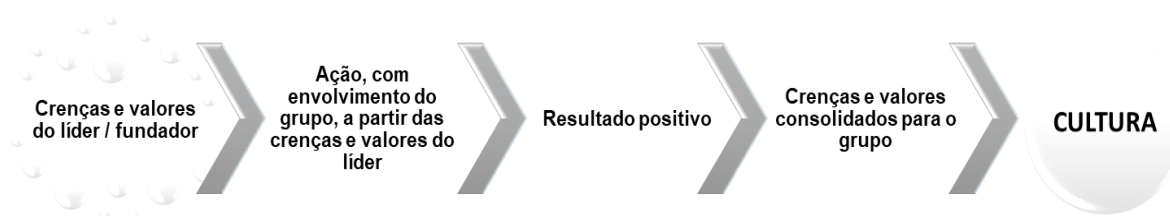
As crenças e valores, segundo nível da cultura organizacional, de acordo com Schein (2004), regem o comportamento do grupo e é resultado de um aprendizado adquirido. Este aprendizado tem como base as crenças e valores de alguém, um líder ou o fundador, e se consolida como crenças e valores do grupo quando, após serem aplicados para solucionar um problema ou executar alguma tarefa, o grupo percebe como sendo uma solução e sucesso e se sentirem parte desta solução.

Acrescenta o autor (Schein, 2004) que o que o líder inicialmente propõe é percebido apenas como um valor a ser questionado, debatido, desafiado e testado e que, apenas após o envolvimento do grupo na tarefa definida pelo líder, e a percepção compartilhada deste sobre o sucesso da ação, é que o valor e crença envolvido se torna compartilhado pelo grupo. Diz ainda o autor que, se tais ações continuarem a ser bem-sucedidas passarão para o nível de pressupostos.

No que tange a valores sociais, como os valores morais e éticos por exemplo, estes são testados considerando o quão confortáveis e tranquilos se comportam os membros do grupo frente àquele valor e crença.

Assim, conforme ilustrado na figura 1, as crenças inicialmente promulgadas pelos líderes ou fundadores criam os mecanismos de funcionamento da empresa, de forma a reduzirem as incertezas presentes no dia a dia do grupo. Na medida em que os resultados positivos vão se repetindo e gerando o aprendizado, inicialmente tais crenças e valores se expandem para o nível do grupo, e por fim se transformam em pressupostos não discutíveis, apoiadas por um conjunto articulado de regras operacionais e de comportamento, que se materializam no nível dos artefatos.

Figura 1 - Construção de crenças e valores do grupo



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Schein (2004)

Um forte ponto de atenção neste processo de formação da cultura de uma empresa ocorre quando a fase da consolidação das crenças e valores no grupo não acontece, resultando em incongruência destes com a prática, quando ocorrem casos onde a empresa diz que valoriza as pessoas ou a qualidade, mas o que se observa contradiz à fala (Schein, 2004).

Os pressupostos, por fim, são os que formam o coração da cultura organizacional e envolvem aspectos relacionados à definição de espaço, de tempo, da natureza humana, dentro outros conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões presentes na definição de pressupostos

Dimensão	Questões envolvidas
A natureza da realidade e da verdade	Pressupostos que definem o que é real e o que não é. A definição da verdade partirá deste pressuposto.
A natureza do tempo	Pressupostos relacionados à definição do tempo no grupo, indicando como e o grau de importância dado para aspectos de passado, presente e futuro e influenciando fortemente aspectos de planejamento
A natureza do espaço	Qual limite de espaço deve-se respeitar no relacionamento entre as pessoas e na definição dos espaços para cada uma. Existem distinções entre pessoas?
A natureza da natureza humana	Pressupostos que definem quais atributos são intrínsecos ao ser humano. A natureza do ser humano é boa, má ou neutra?
A natureza da atividade humana	A forma correta das pessoas se comportarem. O ser humano deve ser ativo ou passivo? Como é a relação do ser humano em relação à organização?
A natureza dos relacionamentos humanos	Qual a maneira correta das pessoas se relacionarem umas com as outras para distribuir poder e afeto? A vida é competitiva ou cooperativa? Individualista ou colaborativa? O melhor sistema de autoridade é autocrático, participativo, na lei ou no carisma? Como uma situação de conflito deve ser resolvida?

Fonte: Elaborada pela autora a partir de Schein (2004, p.138)

Os pressupostos existem além da consciência como elementos invisíveis, “e podem ser considerados tanto no nível individual quando no grupo como mecanismos psicológicos de defesa cognitiva que permitem ao grupo continuar funcionando”, conforme definido por Schein (2004), influenciando assim o sentir e o pensar do grupo.

Por estar em um nível de estrutura cognitiva é extremamente difícil de ser mudado, já que neste nível qualquer tipo de mudança gera grande dose de ansiedade ou, como forma de defesa, a própria mente pode conduzir o indivíduo a uma percepção distorcida da realidade, na tentativa de se perceber os eventos ocorridos como congruentes com suas suposições, negam, projetam ou falsificam tal realidade. (SCHEIN, 2004)

É importante ressaltar que ao se analisar os pressupostos envolvidos na cultura organizacional os mecanismos de defesa que regem o comportamento do grupo podem ser resultantes tanto dos aspectos cognitivos do indivíduo quanto do grupo.

Quando os pressupostos individuais convergem com os pressupostos do grupo as interpretações e ações são igualmente congruentes, mas, ao contrário, quando são incompatíveis, ocorrerá o desconforto e a ansiedade no indivíduo que agirá contrário ao que o grupo estabeleceu como pressuposto. Neste caso, a força da cultura do grupo poderá ajudar o indivíduo a corrigir e adaptar sua percepção, e se assim o desejar, mudar sua atitude ao que estabelece o grupo.

A análise dos componentes formadores de uma cultura organizacional, assim, deve ser realizada sempre em conjunto, e o entendimento dos artefatos e a interpretação das crenças e valores ocorrerá a partir do entendimento dos pressupostos, estes considerados a essência de toda a cultura.

2.1.3. Formação da cultura organizacional

A cultura organizacional de uma empresa tem sua origem nas experiências dos fundadores. Segundo Schein (1983), tais experiências são apresentadas como soluções para problemas vivenciados na empresa e também como caminho para uma adaptação ao ambiente externo, e são internalizadas na medida em que o grupo as aceita como um método de conduta eficiente e válido. Ou seja, o sucesso que foi alcançado ao se vivenciar as experiências apresentadas é primordial para a formação da cultura.

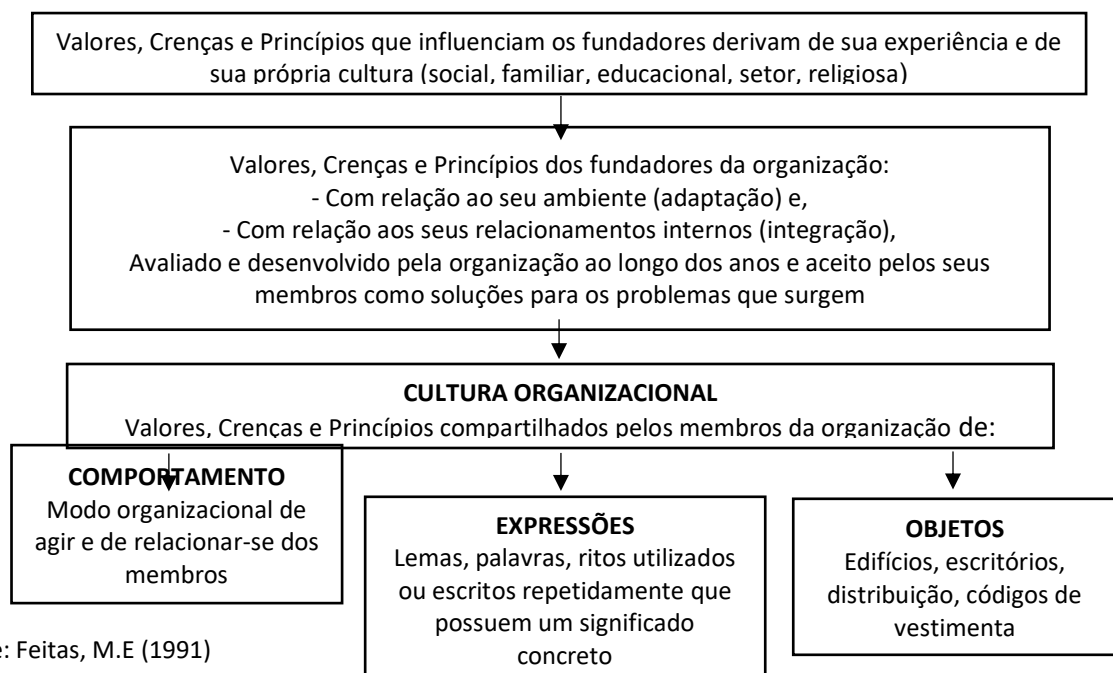
Garret e Tachizawa (2006) acrescenta que no processo de formação dos padrões culturais de uma empresa, crenças e valores imprimem sua visão de mundo ao negócio, trazendo a filosofia da direção da empresa, nos papéis que seus colaboradores devem desempenhar.

Feitas (1991) corrobora e sintetiza tal conceito (figura 1) afirmando que a escolha dos caminhos que serão adotados, frente aos problemas internos e integração com o ambiente externo, parte dos valores, crenças e princípios dos fundadores, passam pela validação do grupo como sendo um método de sucesso e por fim, cria-se a cultura organizacional que determinará o comportamento, a linguagem e as representações físicas adotadas pela empresa.

Assim, na medida em que os valores essenciais repassados pelos fundadores ou líderes, “são intensamente acatados e compartilhados de maneira ampla” pode-se dizer que a organização possui uma cultura dominante e forte que resulta em um alto grau de comprometimento do grupo (SCHNEIDER, 2002).

Acrescenta Robbins (2010) que quando os indivíduos sabem exatamente, em termos precisos, o que se espera deles, essa expectativa acaba por moldar seu comportamento.

Figura 2 - Papel dos fundadores na construção da cultura organizacional



Fonte: Feitas, M.E (1991)

Há os casos onde o grupo não valida os valores essenciais repassados, podendo resultar em ambiguidades e conflitos na formação da cultura (MARTIN, 2001). Isto ocorre, seja pela ausência de experiências de sucesso, seja em situações de constantes mudanças de líderes dentro da organização, ou quando existem muitos subgrupos com diferentes tipos de crenças e valores dentro do mesmo grupo.

Schein (2004) argumenta que essa “ambiguidade e conflito também resultam do fato de que cada um de nós pertence a muitos grupos, de modo que o que trazemos a um determinado grupo é influenciado pelas suposições que são apropriadas aos nossos outros grupos” e acrescenta que nestes casos o grupo tenderá a buscar outra liderança que traga a percepção do sucesso esperada, e serão as crenças e valores desse novo líder que servirão de inspiração para a formação da identidade deste grupo e que esta situação gera um desconforto e ansiedade no grupo podendo resultar em abandono.

2.1.4. Desenvolvimento e manutenção da cultura

De acordo com Schein (1985), para a manutenção e desenvolvimento da cultura na organização é importante a adoção de algumas definições para direcionar a equipe internamente e no relacionamento externo, que incluem: 1) o senso de missão e razão de ser da organização, 2) ter objetivos claros e bem definidos provenientes da missão, 3) ter estruturas e processos que suportem a operação, esta, alinhada com a missão, 4) ter um sentido de acompanhamento e de reparo, para garantir que tudo esteja fluindo conforme planejado.

Acrescenta o autor (Schein, 1985) que para que essas definições funcionem é necessário que a organização crie mecanismos para alinhar e gerenciar a postura do grupo sendo algumas delas apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 - Mecanismos para alinhar e gerenciar a postura do grupo

• Linguagem e conceituação própria do negócio
• Definição clara sobre fronteiras a serem respeitadas e da forma se selecionar os membros que farão parte da equipe
• Mecanismos para definição de autoridade dentro da empresa
• Mecanismos, normas, processos, diretrizes adotados para lidar com as relações interpessoais;
• Critérios para gerenciar pessoas incluindo recompensas e punições e
• Como lidar com intempéries não planejadas

Fonte: Schein (1985)

Ainda, sobre o tempo necessário para que a cultura esteja disseminada integralmente dentro da organização, Schein (1985) diz que esta é diretamente proporcional à estabilidade do grupo, ao tempo que ele tem de convivência e à intensidade do aprendizado.

O papel da liderança é fundamental para a disseminação e manutenção da cultura. Sobre este aspecto, Schein (2004) diz que cultura e liderança “são dois lados da mesma moeda, em que líderes criam cultura quando criam grupos e organizações” e acrescenta que é papel da liderança promover a evolução e a mudança cultural, quando perceber a presença de elementos disfuncionais.

Outros mecanismos para avaliação da cultura são sugeridos por autores como Sathe (1985), que propõe uma observação constantes das falas, maneiras de se fazer as coisas, dos sentimentos compartilhados, e Deal e Kennedy (1991), que sugere a realização de pesquisa junto à equipe, sobre a história da companhia, o perfil das pessoas que trabalham ali e sobre como enxergam as oportunidades de crescimento e de sucesso.

Assim, é essencial que os líderes compreendam os pressupostos básicos que regem a cultura, pois são eles que conduzirão todas as ações relacionadas à formatação e manutenção da cultura.

Os processos e mecanismos operacionais de recursos humanos, se bem formatados, podem ser fortes aliados neste caminho de construção e manutenção de uma cultura. Robbins (2010, p.508) apresenta como um primeiro mecanismo para manter a cultura viva, o processo de recrutamento e seleção de funcionários. Neste momento os fundadores/líderes podem privilegiar a contratação de indivíduos que se mostram aderentes com as crenças e valores da empresa, e para tanto é importante ter os pressupostos básicos, crenças e valores traduzidos em um questionário que servirá de guia para a avaliação do candidato.

Estudos realizados por Breen e Liddy (1998) ratificam que um processo de seleção de pessoal, com análise do caráter e valores correspondentes à cultura da empresa, contribui para uma seleção mais efetiva e conseqüentemente para formar uma equipe aderente ao negócio.

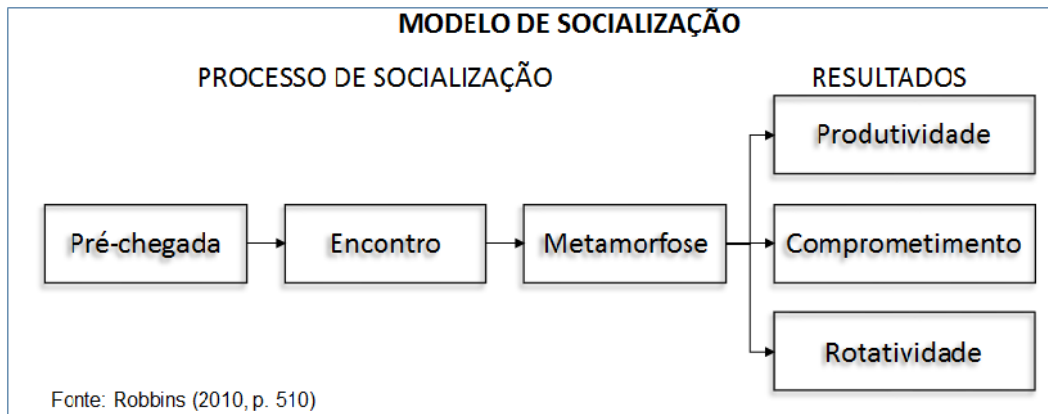
Então, para o processo de seleção de funcionários, o objetivo é identificar pessoas que, além do conhecimento, habilidades e capacidades necessárias para desempenhar bem a função, demonstrem ter pelo menos parte dos seus valores condizentes com os valores da organização.

Durante este processo as duas partes – contratado e contratante – tem a oportunidade de conhecer os valores uns dos outros e decidir sobre a permanência ou não no processo.

A importância do comportamento dos dirigentes e dos processos de socialização para disseminação e sustentação da cultura também é citada por Robbins (2010, p.509-510) como sendo de grande importância para a construção de uma cultura forte. O comportamento dos dirigentes, seja pelas palavras proferidas, ou pela maneira como se comportam, tem um forte impacto na sustentação da cultura, uma vez que serve de base para a formatação de um modelo de comportamentos. É por meio deste comportamento que os líderes estabelecem as normas a serem seguidas pelos funcionários.

A socialização, por sua vez, visa conduzir os novos funcionários no entendimento e adaptação à cultura da empresa, e levá-los aos resultados de comprometimento e produtividade esperados. O processo de socialização, segundo Robbins (2010, p.510) passa por três fases, a pré-chegada, o encontro e a metamorfose (figura 3).

Figura 3 - Modelo de Socialização



Fonte: Robbins, 2010

A primeira fase, pré-chegada, está relacionada com o que as pessoas sabem sobre a organização antes de serem contratadas, o que leva a um nível de expectativa sobre o que encontrarão no dia a dia. As informações repassadas durante o processo de seleção sobre como é a empresa, pode contribuir para um melhor entendimento e alinhamento de expectativas sobre a cultura existente.

A fase do encontro leva o funcionário a perceber o ambiente organizacional. É nesta fase que se inicia o confronto entre a expectativa criada e a realidade sobre o trabalho, os colegas, o chefe e todo o ambiente da organização. É nesse momento que se confirma, ou não, suas expectativas que vêm da fase de pré-chegada.

Por fim, a fase de metamorfose visa eliminar os problemas gerados pela dicotomia entre a expectativa e a realidade da organização e fecha o ciclo da socialização, quando se espera que o novo funcionário se sinta totalmente confortável com o trabalho, com os colegas, com o chefe e com a organização, que compreenda todo o sistema, saiba o que se espera dele e se sinta seguro para realizar suas tarefas.

A forma como a organização direciona suas práticas de socialização podem variar dependendo do tipo de cultura estabelecida na empresa. A figura 4 apresenta os modelos propostos por Robbins (2010) e a forma adotada já é resultado da cultura disponível na empresa que, por um lado pode exigir uma maior padronização de comportamento da equipe ou pode privilegiar a iniciativa inovadora.

Figura 4 - Opções de práticas de socialização

OPÇÕES DE PRÁTICAS DE SOCIALIZAÇÃO		
FORMAL Oferece programas de treinamentos e orientações específicos para explicitar o papel do funcionário	X	INFORMAL Coloca o funcionário no seu trabalho sem muita atenção especial
COLETIVA A socialização ocorre em grupos	X	INDIVIDUAL A socialização é realizada individualmente
FIXA Com uma programação fixa de estágios para transição de um nível para outro dentro da organização. Ex: plano de carreira	X	VARIÁVEL Não há uma programação definida
SERIADA Modelos que treinam e incentivam o novato	X	ALEATÓRIO O novo funcionário é deixado sozinho para resolver como fazer as coisas
DESPOJAMENTO Procura eliminar algumas características do novato que são enquadrados nos papéis esperados	X	INVESTIDURA Parte do princípio que as qualidades e qualificações do novato são ingredientes necessário ao sucesso e por isto são confirmadas e apoiadas

Fonte: Adaptado pela autora de Robbins (2010, p. 510)

Neste contexto, entender as práticas adotadas pela empresa para socializar seus funcionários ajuda a entender se a empresa valoriza a obediência às regras e a ordem, a exemplo dos programas formais, coletivos, fixos, seriais e que enfatizam o despojamento, citados no quadro 4, ou se valoriza a inovação, presente nos programas informais, individuais, variáveis, aleatórios e que enfatizam o despojamento.

2.1.5. Gerenciamento da cultura

Freitas (1991) entende a cultura como um instrumento poderoso de controle, que visa homogeneizar a maneira como um grupo pensa e age dentro da organização.

O'Reilly (2008) já dizia que para que se aplique uma gestão eficiente sobre a cultura é necessário que se tenha clareza sobre o significado do termo. Assim, define a cultura sobre três aspectos: 1) cultura como controle; 2) cultura como ordem normativa e 3) Papel da cultura como promotora da inovação.

Cultura como controle retrata a importância do controle formal ou social para a manutenção da cultura. Por controle formal o autor referencia os métodos de medição e avaliação de resultados de processos ou comportamentos. Os controles sociais, por sua vez são aqueles provenientes de acordos comuns sobre como agir e como se comportar em determinadas situações e podem ser mais potentes que os controles formais, visto que agem sob a forma de expectativas compartilhadas e para ser aceito o funcionário necessita atender à tais

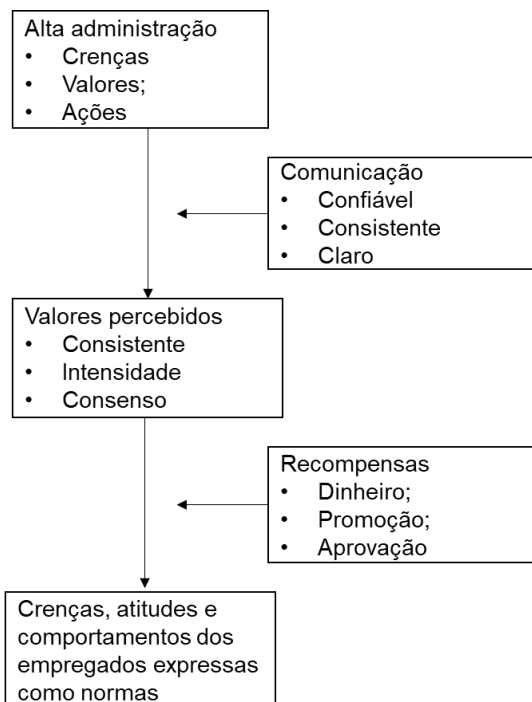
expectativas. Diante disto, a definição de um padrão de crenças e expectativas podem produzir normas que moldam o comportamento do indivíduo e grupos.

A cultura como ordem normativa considera que a cultura é a norma central que caracteriza a organização, e afirma que “normas são expectativas sobre atitudes e comportamentos apropriados e inapropriados”. Diz ainda que uma norma contribui de forma efetiva para uma organização quando ela possui a intensidade ou a quantidade de aprovação ou desaprovação associada a uma expectativa, e também quando há um grau de consenso ou de consistência no compartilhamento de norma. Ou seja, para se ter uma cultura forte uma empresa não precisa ter discriminado valores que ela acredita que sejam poderosos, mas sim que tais valores sejam amplamente compartilhados entre seus colaboradores e fortemente mantidos e vivenciados no dia-a-dia.

Por fim, o papel da cultura promovendo inovação é abordado como um questionamento sobre como a cultura pode contribuir para a inovação. E a resposta apresentada está relacionada com as normas que devem propiciar o clima para a inovação, promovendo a criatividade e a implementação de novas ideias.

O’Reilly (2008) conclui que não existe nada mágico sobre cultura corporativa. O ponto principal é ser claro quanto as atitudes e comportamentos esperados, e desta forma, por meio de uma comunicação eficiente e recompensas, criar normas e procedimentos que as promovam (figura 5).

Figura 5 - Gerenciamento da Cultura – Modelo O’Reilly



Fonte: Traduzido de O’Reilly (1989)

2.2. *Franchising* como modelo de negócios

2.2.1. Benefícios e riscos do modelo de franchising

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), o modelo de *franchising* pode ser classificado como um tipo de estratégia de cooperação no nível corporativo, onde, no nível mais bem-sucedido, os sócios (o franqueador e os franqueados) trabalham estreitamente juntos, e onde o franqueador tem como principal responsabilidade desenvolver programas para transferir seus conhecimentos e habilidades para os franqueados, para que possam competir com sucesso no nível local. E como contrapartida os franqueados devem fornecer feedbacks ao franqueador sobre como suas unidades poderiam se tornar mais eficientes.

O sistema de *franchising* tem sido uma opção estratégica cada vez mais adotada para expansão e crescimento das empresas, e a visão dos benefícios para ambas as partes, o franqueador e o franqueado, é um grande impulsionador do sistema. Não obstante, há riscos que devem ser considerados e que exigem cuidados especiais a fim de evitá-los ou minimizá-los.

Na visão de Cohen e Silva (2000) os principais benefícios do modelo para o franqueador é possibilitar um maior e mais rápido crescimento e fortalecimento da marca, uma maior economia de escala na produção, a centralização e manutenção do controle das decisões da rede sem a necessidade de grandes investimentos ou custos operacionais, além de possibilitar as rendas recorrentes provenientes dos *royalties*.

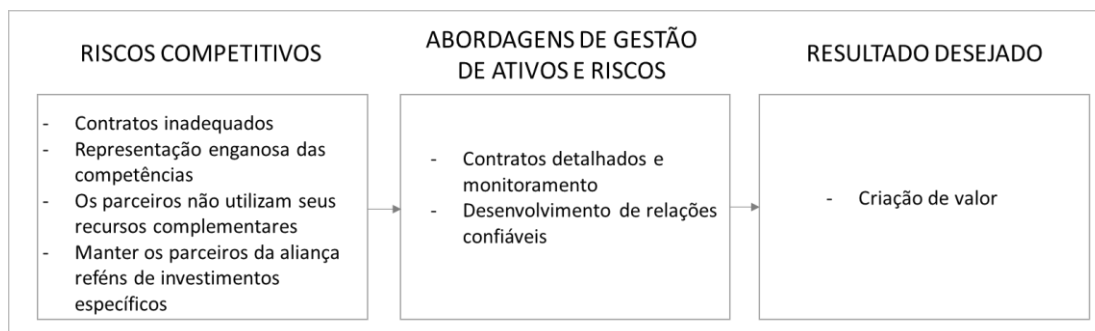
Outros benefícios aos franqueadores foram citados pelo Sebrae (2016), complementando a visão apresentada por Cohen e Silva (2000): 1) a baixa necessidade de investimento para o processo de expansão; 2) o aumento no poder de negociação junto aos fornecedores; 3) a baixa necessidade de aumento de equipe, se comparado com uma expansão com negócio próprio; 4) a possibilidade de maior dedicação de tempo para estudar o mercado e desenvolver produtos e serviços, já que seu envolvimento no dia a dia das franquias é restrito ao que estabelece o contrato; 5) a expectativa de maior eficiência nos resultados, visto que os franqueados buscam o retorno do capital investido na unidade, 6) e a redução de riscos trabalhistas, uma vez que não há vínculo empregatício entre a empresa franqueadora e os franqueados e seus funcionários.

Para os franqueados, por sua vez, Cohen e Silva (2000) apresenta como benefícios o uso de uma marca consagrada, o apoio operacional do franqueador, a redução da curva de aprendizado e dos riscos com a reutilização de métodos já testados, e a possibilidade de um retorno mais rápido sobre o investimento.

Para os franqueados o Sebrae (2016) acrescenta os benefícios: 1) de maior possibilidade de troca de experiências, 2) maior poder de negociação com fornecedores, 3) apoio para escolha do ponto, implantação e gestão da unidade, sempre a partir de uma experiência já testada, 4) a possibilidade de maior otimização de recursos e menor tempo para implantação da unidade, 5) menores custos na operação, como nos casos de compras centralizadas para toda a rede e rateio de custos com propagandas, 6) apoio na operação, com assistências, treinamentos, manuais e consultorias de campo.

Os riscos inerentes ao sistema também são considerados por pesquisadores como Hitt, Ireland e Hoskisson (2008). Segundo os autores o modelo de *franchising* pode ser visto como uma estratégia de cooperação e um dos riscos inerentes é que um dos parceiros pode atuar de forma oportunista, comportamento este que vêm à tona normalmente quando os contratos formais são incapazes de evitá-los, ou quando uma aliança é baseada em percepção falsa sobre a integridade do parceiro. A figura 6 mostra os riscos proeminentes das estratégias de cooperação e como evitá-los.

Figura 6 - Gestão de Riscos Competitivos nas Estratégias de Cooperação



Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), pg. 263

Ter total ciência sobre o que um parceiro deseja em uma estratégia de cooperação, e garantir que o franqueado sempre tenha uma percepção positiva de valor da marca, pode ser um dos pontos centrais na condução de um bom relacionamento entre o franqueador e franqueado, e por decorrência, para evitar os conflitos.

De acordo com Spinelli e Birley (1996) a relação de franquia é baseada na crença de que a aliança irá gerar eficiência que resultem em incremento de valor para os participantes. Assim, coordenar as percepções do franqueado quanto as metas estabelecidas e quanto ao valor da marca deve ser uma rotina do franqueador, e os resultados colhidos devem ser utilizadas para realizar ajustes necessários que contribuam para que o valor percebido da marca supere o custo do desligamento.

Pesquisas realizadas por Nathan (2003) identificou seis fatores-chave que podem ser fonte de desgastes no relacionamento entre o franqueador e os franqueados:

- 1) a falta de alinhamento entre as expectativas de ambas as partes, a exemplo das expectativas passada ao franqueado sobre o retorno do investimento, e deste ao franqueador sobre o capital de giro disponível ou sobre o tempo de dedicação ao negócio;
- 2) a existência de confusão em relação aos papéis de atuação dos franqueados e do franqueador;
- 3) as diferenças significativas nas percepções de premissas e crenças de uma ou ambas as partes;
- 4) a alteração do estado emocional do franqueado ao longo da relação, decorrente da sensação de segurança com relação ao seu nível de conhecimento sobre o negócio, adquirida com o passar do tempo, o que faz com que o franqueado passe a questionar o modelo de parceria e a necessidade de pagamento das taxas.

5) a falta de consulta ao franqueado sobre as decisões que afetam o negócio, sendo este o ponto que mais gera insatisfação aos franqueados, na sua relação com os franqueadores;

6) baixa rentabilidade do negócio, o que aumenta a intolerância do franqueado com o franqueador.

A mudança na percepção de valor do franqueado ao longo do tempo, influenciando no relacionamento entre as partes, também é citada por Grunhagen e Dorsch (2003) deixando claro a importância do franqueador cuidar para que a percepção de valor no relacionamento entre ambos seja sempre positiva.

Vistas as percepções de riscos envolvidos no negócio de *franchising* resta ao franqueador cuidar para que os riscos sejam minimizados, alinhando as expectativas entre as partes, deixando claros os papéis de cada um, e garantindo que as crenças e valores centrais e condutoras do sucesso sejam condizentes com as crenças dos franqueados.

Ainda, e especialmente, é importante que no relacionamento entre as partes o franqueador cuide para que haja um constante reforço sobre o valor do negócio e da marca, e que os franqueados sejam convidados a participar das decisões estratégicas que impactem suas operações.

Vance, Fávero e Luppe (2008) destacam que muitas empresas investem tempo nos processos de seleção e nos treinamentos dos candidatos a franqueados, o que pode contribuir para minimizar as associações malsucedidas, indo ao encontro do que é pregado por empresas especializadas no assunto como a ABF (2013), Sebrae (2017) e outras.

Conclui os autores que não é possível provisionar todas as contingências que poderão ocorrer durante a vigência da parceria, e por este motivo é importante que o franqueador esteja sempre em dia na percepção do momento do franqueado, de forma a direcionar as ações condizentes com sua necessidade e fortalecer o relacionamento entre as partes.

2.2.2. A história do *franchising* no Brasil e no mundo

A palavra *franchising* tem origem francesa “*franchise*” traduzida para o português por franquia. Na idade média, o termo “*fran*” significava “concessão de um privilégio ou de uma autorização”. O verbo franquear significava “conceder um privilégio ou autorização mediante a cedência de uma serventia” (Mundo das franquias, 2017).

De acordo com o dicionário Cambridge (2017) o termo *franchise* em inglês se refere a um direito de vender produtos de uma empresa em uma área específica, usando o nome da empresa.

Ainda de acordo com Mundo das Franquias (2017), o termo em inglês refere-se à afiliação a uma empresa líder de mercado e ao contrato que materializa tal afiliação.

A origem do sistema de *franchising*, de acordo com o Mundo do *Franchising* (2017) e *Franchise Store*, (2017) ocorreu em meados do século XIX quando, em 1851, a empresa *Singer Sewing Machine Company* iniciou a construção de uma rede de revendedores, liberando para comerciantes da região licenças de uso de sua marca e direitos de comercialização de seus produtos. Após isto, outras empresas como General Motors, Coca Cola, Hertz e A&W passaram a adotar o modelo de franquias.

Já o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Governo Federal (2005) registrou na cartilha “O que é franquia” que já no século XII em Londres “foram encontrados exemplos de práticas comerciais que se assemelham ao sistema de franquias”.

Sendo os primórdios do modelo no século XII ou no século XIX, o fato é que diversos setores de atuação adotaram o modelo de franquias como modelo de negócios com um grande crescimento a partir do século XX, não apenas nos EUA mas em todo o mundo.

O setor de *fast food* começou a ser explorado como franquia na década de 1950, após a segunda guerra mundial, com franquias como o McDonald’s e Kentucky Fried Chicken. Neste mesmo período outros setores como os de lavanderia e limpeza, serviços, lojas de conveniências, dentre outros começaram a adotar o sistema. O quadro 5 apresenta um breve histórico do surgimento das franquias nos EUA.

Quadro 5 - Histórico do surgimento das franquias nos EUA

Ano	Empresa	Segmento
1851	Singer Sewing Machine Company	Venda de Máquinas de costura
1898	General Motors	Vendas de automóveis
1899	Coca Cola	Vendas de refrigerante
1917	Diversas	Mercearias (<i>grocery stores</i>)
1921	Hertz	Locadora de veículos
1925	A&W	<i>Fast Food</i>
1952	Kentucky Fried Chicken (KFC)	<i>Fast Food</i>
1954	Burguer King	<i>Fast Food</i>
1955	Mc Donalds	<i>Fast Food</i>

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de *Franchise Story* (acesso em 03/07/2017), Mundo do Franchising (acesso em 03/07/2017), Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2005)

No Brasil o sistema de franchising teve início com as escolas de idiomas Yázigi e CCAA, que se apresentam entre as 10 primeiras franquias do Brasil, conforme apresentado no Quadro 6; e a maioria dos franqueados brasileiros iniciou suas atividades após 1985 (SEBRAE, 1990, *apud* MAURO, 2007 p. 107).

Quadro 6 - Histórico do surgimento das franquias no Brasil

Ano	Empresa	Segmento
1954	Yázigi	Escola de idiomas
1961	CCAA	Escola de idiomas
1962	Fisk	Escola de idiomas
1965	PBF	Escola de idiomas
1972	Arezzo	Sapatos, bolsas e acessórios
1973	Localiza	Aluguéis de carros
1976	Água de Cheiro	Perfumes
1977	O Boticário	Inicialmente como farmácia de manipulação, depois cremes e perfumes
1978	Kumon	Rede de ensino
1980	L’aqua di Fiori	Perfumes e cosméticos

Fonte: Adaptado pelo autor a partir dos sites ABF (acesso em 03/07/2017) e Exame (acesso em 03/07/2017).

De um modo geral, a evolução do modelo, partindo dos Estados Unidos para o mundo, ocorreu de forma natural. Inicialmente, na década de 50, ocorreu uma explosão do sistema nos EUA, na década de 60 o movimento começa a se consolidar no Brasil, na década de 70

inicia-se um processo de internacionalização de empresas dos EUA para outros países, e nas décadas posteriores o sistema seguiu evoluindo até a formatação de um modelo mais consistente que resultou em franqueados e franqueadores mais preparados conforme quadro 7.

Quadro 7 - Evolução do sistema – Breve Resumo

Década	Acontecimentos
50	<ul style="list-style-type: none"> • Surgiram as redes McDonald's, Burger King e outras. Grande explosão nos EUA • Alguns movimentos no Brasil (Yázigi)
60	<ul style="list-style-type: none"> • Conflitos e leis. • Alguns movimentos no Brasil (Yázigi, CCAA e poucas outras)
70	<ul style="list-style-type: none"> • Internacionalização – dos EUA para fora • Mais movimentos no Brasil (Ellus, Água de cheiro, Boticário...)
80	<ul style="list-style-type: none"> • Globalização • Surge no Brasil a Associação Brasileira de Franquias - ABF • <i>Franchising</i> “explode” no Brasil
90	<ul style="list-style-type: none"> • Efeito da globalização cada vez mais forte no mundo dos negócios • As franquias de serviços começam a se destacar no Brasil. • Franqueados mais exigentes, buscando por mais informações e por conhecer melhor o franqueador • O efeito da internet nos negócios e no relacionando entre franqueado e franqueador cada vez maior. • Ascensão e crise no sistema de franquias no Brasil • Aprovação no congresso da Lei 8955.
2000 em diante	<ul style="list-style-type: none"> • Mais consistência, franqueados e franqueadores melhores preparados. • Tendência: crescimento mais lento e mais saudável • Maior profissionalização do sistema

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Governo Federal (2005).

Os principais marcos da evolução do sistema no Brasil foram a criação da Associação Brasileira de *Franchising* – ABF na década de 80 e a promulgação da Lei da Franquia – Lei nº 8.955/94 (BRASIL, 1994).

A criação da Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) com o propósito de regular o funcionamento do sistema contribuiu para o desenvolvimento do sistema no Brasil, uma vez no seu processo de regulação do sistema oferecia suporte às empresas que adotavam este modelo de negócio.

A criação da lei da Franquia em 1994 – Lei nº 8.955/94 (BRASIL, 1994) veio com o principal objetivo de disciplinar a formação dos contratos firmados entre o franqueador e o franqueado. Com a lei o termo adotado para se referir ao sistema de *franchising* passou a ser “franquia empresarial”, cuja definição pode ser encontrada em seu artigo segundo:

Franquia empresarial é o sistema pelo qual o franqueador cede ao franqueado o direito de uso de 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 negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (Lei 8.995_Art 2º).

Já a *International Franchise Association* – IFA (2016) estabelece que:

Franchising é uma relação contratual entre o franqueador e o franqueado, na qual o primeiro oferece ou é obrigado a manter uma atenção permanente ao negócio do segundo. O franqueado, por sua vez, investe seus próprios recursos em seu próprio negócio, o qual será operado sob um nome comercial comum e de acordo com um “formato” padrão estabelecido e controlado pelo franqueador”

Os números do setor impressionam. O crescimento do número de franquias é uma realidade em todo o mundo. Nos EUA, em 2016, foram registradas cerca de 801.153 empresas no formato de franquia, que geraram aproximadamente 9,0 milhões de empregos com uma folha de pagamento anual na marca de US\$ 351,1 bilhões, e ainda com uma contribuição em US\$541,1 bilhões para o PIB dos EUA (IFA, 2016).

No Brasil, de acordo com a Associação Brasileira de *Franchising* – ABF (2016), o número de unidades franqueadas, também no ano de 2016, chegou a 142.593 unidades. Gerou ainda 1,1 milhões empregos diretos e um faturamento de R\$151,2 bilhões, com 8,3% de crescimento se comparado com o ano anterior.

Esta consistência no crescimento do sistema pode ser justificada, dentre outros, pelas vantagens ofertadas tanto para o franqueador quanto para o franqueado.

2.2.3. Tipos de *Franchising*

Mauro (2007, p.114) apresenta sete categorias de segmentação para o sistema de *franchising*: 1) Pelo tipo de participação do canal, 2) pelo tipo de negócio, 3) de acordo com o ponto comercial, 4) de acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada, 5) de acordo com o processo de expansão ou, 6) pelo tipo de remuneração recebida pelo franqueador (quadro 8). Cada tipo oferece características que ajudam a entender a estratégia adotada pela empresa para sua operação, e para sua relação com os franqueados.

Quadro 8 - Tipos de *Franchising*

Segmentos	Opções
Pelo tipo de participação do canal	1) Distribuição de produtos; 2) Prestação de serviços; 3) Social; 4) Público
Pelo tipo de negócio	1) Serviços de Pessoas jurídicas, físicas, de alimentação; 2) Varejo; 1) Indústria
De acordo com o tipo de ponto comercial	1) individual; 2) combinada; 3) de conversão; 4) Shop in shop; 5) de miniunidades
De acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada	1) de 1ª geração; 2) de 2ª geração; 3) de 3ª geração 4) de 4ª geração; 5) de 5ª geração
De acordo com o processo de expansão da rede	1) unitária; 2) múltipla; 3) regional; 4) desenvolvimento de área; 5) máster
De acordo com o tipo de remuneração recebida pelo franqueador	1) de distribuição; 2) pura; 3) mista

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Mauro (2007)

1) Segmentação pelo tipo de participante do canal.

Este tipo está relacionado com a forma como o franqueador efetua parcerias com seus fornecedores, de forma a suprir as necessidades da rede.

A Franquia de distribuição de produtos é aquela cujo principal objetivo é distribuir produtos e conforme apontado por Mauro (2007), foi esse tipo que deu origem ao sistema franchising, com a revenda de veículos e combustíveis.

A Opção relacionada à prestação de serviços classifica tem como principal estratégia a diferenciação do serviço ofertado, a exemplo de serviços de limpeza, preparação de alimentos ou reparos. Já a opção Social refere-se à um projeto social bem-sucedido e que, devido aos resultados como redução de desperdícios de recursos ou da ineficiência, tem como objetivo vender o *know how* adquirido para a implantação do mesmo projeto em outras entidades.

2) Segmentação pela natureza ou tipo do negócio

Essa segmentação tem por objetivo classificar as franquias de acordo com o tipo de negócio do franqueador, podendo ser de pessoas jurídicas ou físicas, a depender do alvo da franqueadora para a expansão, com foco em serviços varejo ou indústria. Dentro de cada classificação poderá haver subclassificações como *fast-food*, confecções, ensino, dentre outras.

3) A segmentação de acordo com o tipo de ponto comercial

Essa classificação envolve a análise do tipo de ponto comercial utilizado, podendo ser uma franquia individual, combinada, de conversão, *shop in shop* e de miniunidades. As unidades individuais são aquelas onde o ponto é escolhido especificamente para aquela franquia, não sendo possível se dividir espaços com outra empresa.

A franquia combinada já envolve a presença de várias franquias distintas em um mesmo ponto comercial, podendo estas ser de um mesmo franqueador ou não. Este tipo de franquia pode trazer benefícios como divisão de custos de locação, redução da sazonalidade e ganho de sinergia, mas, por outro lado, pode representar riscos de perda de identidade frente aos consumidores.

A franquia de conversão ocorre quando o um empresário converte sua experiência já estabelecida em um negócio nos padrões definidos por uma franqueadora. O principal benefício deste tipo de franquia é que o franqueador consegue aproveitar o ponto e a experiência do franqueado. Não obstante, exigirá um nível maior de gestão, uma vez que o franqueado trará consigo a forma de se operar do modelo independente, prejudicando o padrão da marca.

A Franquia *shop in shop* é assim chamada quando o empresário incorpora uma franquia em seu negócio independente, com o objetivo de aproveitamento de espaço.

Por fim, as franquias de miniunidades são as pequenas lojas como os quiosques, um carrinho, ou mesmo um ponto de coleta de serviços a serem realizados em uma unidade central. A vantagem deste modelo é o baixo investimento e a possibilidade de se converter em uma unidade com volume maior de serviços.

4) Segmentação de acordo com a natureza dos serviços prestados pelo franqueador à rede franqueada

Essa classificação está relacionada com o nível de integração presente entre o franqueado e a rede franqueadora. De acordo com Mauro (2007) esta é considerada a classificação mais importante, pois mostra a evolução do sistema de franchising que vai da primeira à quinta geração.

O Mundo da *franchising* (2017) define e detalha sete principais características de cada geração: 1) o nível de profissionalismo, 2) tendências de mercado, 3) grau de riscos, 4) nível de liberdade do franqueador, 5) investimento do franqueado, 6) nível de assistência oferecido pela franqueadora e 7) presença de contrato, conforme quadro 9.

Quadro 9 - Principais características das gerações de franquias

Características	Geração				
	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª
Nível de profissionalização	Baixo	Baixo/médio	Médio	Alto	Altíssimo
Tendência de mercado	Tende a desaparecer	Pouca duração	Tende a permanecer	Em alta	Em alta
Grau de risco	Muito alto	Alto	Grau médio	Poucos riscos	Mínimos
Liberdade de ação para o franqueado	Grande	Média/grande	Menor	Pequena	Mínimo
Contrato	Era raro antes da Lei 8955/94	As vezes	Comum	Sempre	Sempre
Investimento do franqueador	Baixo	Pouco mais que a 1ª	Médios	Alto – foco qualidade	Mais alto – foco tecnologia
Tipo de assistência/consultoria	Pouca assistência	Pouca assistência	Avanço no nível de assistências	Alto nível de assistência	Alto nível de assistência

Fonte: Adaptado pelo autor a partir do site Mundo do Franchising, artigo Evolução do sistema de *franchising* (acessado em 08/082017)

As franquias da primeira geração, também chamada de Franquia de marca e produto, são aquelas em que não há qualquer tipo de exclusividade em favor do franqueado. O franqueador, neste caso, pode licenciar sua marca para ser distribuída por outros varejistas além do franqueado. O nível de profissionalização deste tipo de franquia é baixo e por isto tende a desaparecer, além disto oferece muitos riscos para ambas as partes.

Nas franquias de segunda geração geralmente o foco principal do franqueador está na distribuição de seus produtos, ou seja, a ênfase está na licença de uso da marca associada à revenda de produtos, ou na prestação de serviços, e neste caso os insumos ou equipamentos geralmente são fornecidos pelo franqueado. De acordo com o Mundo do *Franchising* (2017), os americanos chamam esse tipo de franquia de “*Traditional Franchises*”.

Na terceira geração, também chamadas de franquias de Formato de Negócio, ou *Business Format Franchising*, além do desenvolvimento dos produtos ou serviços, há um repasse do *know how* de todo o processo de instalação, operação e gestão pelo franqueador, e estes são traduzidos em métodos, processos e sistemas que são previamente testados pelo franqueador antes de serem repassados aos franqueados. Há uma certa preocupação por parte do franqueador quanto ao padrão de qualidade e de uniformidade da rede, o que o leva a dar uma maior assistência ao franqueado que, por sua vez, podem contar com uma participação mais ativa dos franqueados.

As franquias de quarta geração, denominadas de Franquias de Rede de Aprendizado Contínuo, são aquelas em que há uma grande preocupação por parte do franqueador em garantir quantidade e qualidade dos serviços prestados, e onde o nível de profissionalização deve ser alto.

O franqueado é chamado a participar de um Conselho de Franqueados cujo objetivo é contribuir com suas visões de franqueados para a construção de programas de melhoria e fortalecimento da marca.

Conforme Mundo do *Franchising* (2017) “O funcionamento e a padronização da rede estão fundamentados mais no senso de Missão e em Valores, estes sim, bastante rígidos, especialmente naquilo que afete a essência competitiva da organização; em objetivos claros e compartilhados, e em relacionamentos fundados no respeito mútuo”.

O relacionamento entre franqueado e franqueador, e também entre os franqueados, é continuamente estimulado resultando em constantes trocas de informações entre as partes, o que contribui para o desenvolvimento de toda a rede.

Por fim, as franquias de quinta geração, consideradas as mais avançadas no mercado, são consideradas por Mauro (2007) como as redes inteligentes, com integração e informatização de todas as unidades, com um método para o próprio franqueado monitorar seu negócio a partir dos fatores críticos de sucesso.

Há um estímulo de bonificações pelo franqueador, para que os franqueados apresentem resultados diários a partir de estímulos como melhorias das margens, aumento faturamento, redução der custos ou aumento da produtividade.

Ainda, já se fala de uma sexta geração, se referindo a empresas que utilizam das práticas e ferramentas definidas para operações de franquia para implantar, desenvolver ou gerir canais de distribuição, podendo ser redes de vendas, de representantes, de agentes, de *dealer* ou outros que não franqueados. (Mundo do *franchising*, 2017).

5) Segmentação de acordo com o processo de expansão da rede

Esta segmentação diz, conforme Mauro (2007), sobre o nível de controle empreendido pelos franqueadores para a expansão da rede. São cinco tipos: 1) a franquia unitária, onde a franqueadora sede ao franqueado o direito de franquear, mas exige um lugar apropriado e exclusivo. 2) a franquia múltipla, onde o franqueado possui mais de uma franquia unitária. 3) a franquia regional, aquela em que o franqueado pode explorar uma região, independentemente do número de franquias estabelecidas, 4) a franquia de desenvolvimento de área, onde o franqueado pode explorar uma região pré-definida abrindo unidades próprias ou em parceria e, 5) a franquia máster, limitada à determinadas regiões geográficas que permite ao franqueado criar unidades individuais.

6) Segmentação de acordo com o tipo de remuneração recebida pelo franqueador

Neste tipo de segmentação existem as franquias de distribuição, as franquias puras e as mistas. No primeiro caso, mais comum no varejo, o franqueador é remunerado por meio das vendas de seus produtos, não cobrando taxas de franquia ou *royalties*. Normalmente embute as despesas para implantação e administração da rede nos produtos, o que pode onerar o preço do produto. Nas franquias classificadas como puras a remuneração do franqueador ocorre por meio dos *royalties* e das taxas de franquias. Por fim, as franquias do tipo “mista”

oferecem à franqueadora renda de fornecimento dos produtos, assim como da cobrança de *royalties* e taxas de franquias.

2.2.4. Formalização do modelo de franquias no Brasil

O modelo de negócios de *franchising* pressupõe a presença da figura do franqueador, assim denominado aquele que detém a marca e o *know how* do serviço ou produto, e do franqueado, quem obtém o direito de uso e exploração da marca. Esse entendimento é comum entre os estudiosos (Mauro, 1999), e também condiz com a definição de franquia empresarial especificada no Artigo 2º da Lei 8955/94 que diz se tratar de “sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente...”.

A relação estabelecida entre as partes é regida por um contrato de franquia onde o franqueador transfere para os franqueados o direito de uso e exploração de sua marca, seja na produção ou venda de produtos ou serviços, em uma região geográfica e por um tempo determinado.

O nível de dedicação e de investimentos necessários ao franqueado e ao franqueador dependerá do tipo de franquia estabelecida, tipos estes sintetizados no quadro 8 (p.39).

Não obstante ao tipo de franquia, é importante que ambas as partes conheçam o perfil da oportunidade para se certificarem se existe aderência. De um lado o franqueado necessita conhecer o modelo de negócios da franquia e todos os aspectos envolvidos (investimento, ponto, conhecimento do negócio, prazo de retorno, dentre outros), e de outro lado, o franqueador necessita conhecer o perfil do candidato à franquia, para se certificar se este condiz com o que é necessário para a operação.

A lei 8955/94 trouxe uma grande contribuição ao sistema com mecanismos para proteção do franqueado e do franqueador. Os principais aspectos observados são relacionados à Circular de Ofertas de Franquia - COF, ao registro da marca e ao vínculo empregatício.

A COF deve ser entregue ao candidato no mínimo 10 dias antes da assinatura do contrato. Os principais pontos a serem apresentados neste documento são:

- 1) dados empresariais da franqueadora, incluindo balanços e demonstrações financeiras assim como evidências de quaisquer pendências judiciais da empresa;
- 2) descrição detalhada da franquia, em especial descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;
- 3) perfil do franqueado no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que devem ter em caráter obrigatório ou preferencial;
- 4) informações gerais sobre o investimento necessário, referências sobre o território de atuação, indicação sobre a forma como se dará o relacionamento entre franqueado e franqueador, dentre outros que podem ser visualizados no quadro 10.

Quadro 10 - Composição da COF

Sobre a franqueador
I - Histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços; II - Balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora (últimos 2 anos); III - indicação das pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação
Sobre o modelo de negócio
IV - Descrição detalhada da franquia e atividades que deverão ser desempenhadas;
Sobre o perfil e envolvimento do franqueado no negócio
V - Perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente; VI - Requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;
Sobre investimentos
VII - especificações quanto ao: a) total estimado do investimento inicial necessário; b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento; VIII - informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado detalhando as respectivas bases de cálculo e o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte:
Sobre a rede de franqueados
IX - Relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;
Sobre a área de atuação
X - Em relação ao território, se é garantida exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;
Sobre a operação
XI - informações claras e detalhadas quanto à obrigação de uso de fornecedores indicados pela franqueadora;
Sobre o apoio do franqueador
XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere ao apoio, treinamentos, manuais e supervisão.
Sobre a situação do INPI
XIII - situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI)
Sobre o contrato
XIV - situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia XV - Modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir da Lei 8955/94

A possibilidade de definição do perfil de franqueado desejado é previsto pela Lei 8955/94 em seu Art 3º e incisos V e VI. Tal perfil deve ser apresentado na COF, assim como os requisitos relacionados ao envolvimento do franqueado com a operação e administração do negócio. O texto da lei estabelece:

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

[...]

V - perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio.

Franchise Store (2013) complementa que a avaliação do perfil dos franqueados pelo franqueador envolve:

- aspectos como análise da disponibilidade do capital para investimento;
- disponibilidade de tempo do franqueado para dedicar-se a operação;
- nível de maturidade profissional do candidato, em alguns casos inclusive o nível de experiência anterior no segmento foco do negócio;
- avaliação do perfil do candidato quanto a aderência com o tipo de negócio como por exemplo um perfil comercial e bom relacionamento para um negócio que envolva B2B (*business to business*);
- nível de conhecimento e afinidade com a região onde se pretende atuar;
- por fim, o quanto o candidato conhece e apresenta afinidade sobre o negócio e a marca.

Estudos realizados por Bittencourt (2014) sobre o perfil do novo franqueado brasileiro mostrou que os perfis aprovados contemplam, em sua maior parte, características como foco em resultados, dinamismo, forte organização e comprometimento. Perseverança e versatilidade também são linhas de personalidade bastante encontradas nesses empreendedores.

Existe, pois, um padrão normalmente adotado pelos franqueadores para selecionar seus candidatos. No entanto, resta saber se a cultura organizacional estabelecida, com seus valores e crenças estão contemplados neste padrão.

A Lei 8955/94 é omissa em relação ao contrato de franquia. Não obstante, de acordo com Sebrae (2016), o meio jurídico entende que deve se seguir os princípios do Direito Civil. Desta forma, princípios como o da boa-fé e função social do contrato, devem ser observados.

Após a implantação da franquia inicia-se a fase de construção do relacionamento, quando o *know how* é transferido e rotina de acompanhamento, apoio e gestão é estabelecida. A Lei 8955/94 em seu Artigo 3º, inciso XII prevê a oferta de supervisão, treinamentos e auxílios diversos, conforme a seguir.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

[...]

XII - indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a:

- a) supervisão de rede;
- b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado;
- c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos;
- d) treinamento dos funcionários do franqueado;
- e) manuais de franquia;
- f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e
- g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado (Lei 8955, Inciso XII, e alíneas)

Em especial, a lei estabelece a previsão de oferta de serviços de orientação, treinamento do franqueado e dos funcionários assim como de manuais de franquias. Não obstante, não obriga e não define a forma e amplitude de tais ofertas, deixando abertas para cada franqueadora definir a forma como irá proceder.

Contar com um plano de treinamento estruturado é outro ponto importante para o sucesso de uma franqueadora. Segundo Sebrae (2016) um plano de treinamento deve ter como principais objetivos a capacitação do empresário para gerenciar e para operar a franquias dentro dos padrões estabelecidos pela franqueadora. O Plano deve estabelecer quando e quem deve ser treinado e em quais circunstâncias, assim como o tempo de duração e recursos necessários.

Acrescenta o Sebrae (2016) que os momentos chave para aplicação de treinamentos são logo após a formalização do contrato, toda vez que novos produtos ou serviços forem inseridos no negócio ou quando sentir que é preciso reforçar algum ponto que já tenham sido objeto de treinamentos anteriores.

Junto ao plano de treinamentos, é padrão de alguns tipos de franqueadoras, a exemplo das classificadas como de 3º, 4º e 5º gerações (quadro 8, p.26), a realização de consultorias de campo, de diagnósticos detalhados e de treinamentos em gestão, sempre com o objetivo de garantir a solidificação do padrão estabelecido e levar as unidades a obterem melhores resultados.

2.3. Cultura organização e *franchising*

Uma organização, ao adotar o modelo de negócios de *franchising*, traz com ela sua cultura organizacional com seus artefatos, crenças, valores e pressupostos que conduzem as ações empreendidas pela equipe.

Da mesma forma, as franquias trazem consigo, da figura do franqueado ou de toda a organização pré-existente, traços de suas culturas advindas das experiências e valores construídos anteriormente, traços estes que podem ser convergentes ou conflitantes com o perfil cultural praticado pela franqueadora.

Quanto maior a convergência entre a cultura empreendida pelo franqueador e a cultura do franqueado, maior a chance de sucesso no relacionamento entre as partes. É importante, neste caso, que a franqueadora tenha uma cultura forte e que atue com uma estratégia integradora, unindo as subculturas e direcionando-as à uma prática comum.

De acordo com Robbins (2010) se a franqueadora não contar com uma cultura dominante que una as subculturas a partir de determinadas características de valores, interpretações e práticas, as subculturas são as que nortearão o comportamento dos grupos, e isto poderá em um grande conflito dentro da empresa já que tais crenças e valores poderão ser diversos e conflitantes entre um grupo e outro.

Nathan (2003) ratifica essa percepção quando, em seu estudo, apresenta como uma das fontes de desgastes entre o franqueador e o franqueado as diferenças significativas nas percepções de premissas e crenças, de uma ou ambas as partes.

A cultura organizacional das franquias, seguindo o conceito desenvolvido por Martin (1992), pode ser entendida, no contexto do sistema de *franchising*, como subgrupos sob a perspectiva de diferenciação, por possuírem características culturais específicas que se conectam ao padrão cultural da franqueadora gerando um consenso dentro das fronteiras estabelecidas entre as partes.

A forma como o relacionamento entre franqueador e franqueado se inicia com a seleção do candidato, e se desenvolve ao longo da vigência do contrato quando a franqueadora, no seu papel de apoiador e formador da franquia cria mecanismos para transferir e manter o padrão do modelo de negócios para a unidade, incluindo aqui padrões da cultura organizacional considerados necessários para o sucesso do negócio.

A estrutura e preparo do franqueador para definição e execução da estratégia é importante. De acordo com Bernardino (1999) para ser um franqueador de sucesso é necessário:

- ter processos que permitam controlar e dar o suporte necessário ao franqueado;
- ter processos estruturados para gerenciar pessoas;
- ter processos estruturados sobre a operação que envolve as franquias e uma equipe com capacidade de transmitir know-how, visão e valores, inclusive as novas implementações que surgirem ao longo do contrato;
- saber administrar em rede, mantendo a liderança;
- saber operar bem as unidades próprias e tê-las como exemplo de conduta para as demais;
- ter habilidade com pessoas, para gerenciamento adequado das diferenças;
- possuir real espírito de parceria e senso de justiça para que os princípios da ética seja o pilar do negócio;
- ter coragem para tomar atitudes de corte, quando necessário;
- saber dizer “não” com diplomacia quando necessário;
- possuir recursos financeiro para suportar a operação envolvida no negócio.

Assim, a estratégia com vistas a se criar uma sinergia entre as partes, deve conter pontos de atenção e ações claramente definidas para selecionar, treinar e gerenciar a postura do franqueado durante toda vigência do contrato, contemplando, para tanto, não apenas o repasse dos padrões operacionais, mas dos padrões de valores e posturas que compõem a cultura organizacional e que deverão fazer parte do dia a dia das franquias.

3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

3.1. História da empresa

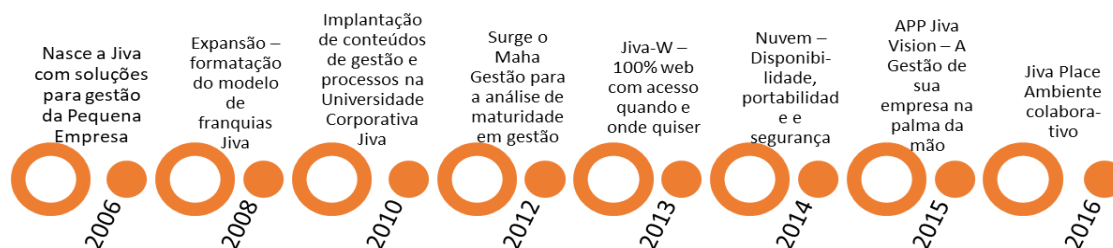
A empresa analisada é a JIVA Gestão Empresarial. Empresa classificada como de pequeno porte – EPP, se analisada a partir do critério da receita bruta anual que, de acordo com o Lei Geral das Micro e Pequenas empresas, não pode ultrapassar a R\$3.600.000,00.

Adota como modelo de negócio o sistema de *franchising*, podendo ser classificada como de 5ª geração por atuar com altíssimo¹ nível de profissionalização, sempre com uso de um contrato para formalização da “parceria” entre a franqueadora e o franqueado, com investimentos constantes por parte da franqueadora para melhoria da qualidade dos produtos oferecidos para a rede, e relacionamento constante com os franqueados com o objetivo de prestar assistências, consultorias e garantir o padrão de qualidade exigido para o negócio.

A Jiva está localizada no triângulo mineiro e foi criada em 2006 como resultado de uma decisão estratégica do grupo Sankhya² de desenvolver uma segunda empresa, com soluções mais simples, eficazes e voltadas para o público das pequenas empresas.

A história de evolução da empresa a partir de sua criação inicia-se com a transformação de seu modelo de negócios em um modelo franquias com o objetivo de ampliar sua capilaridade no mercado e desde então vem aprimorando seus produtos e serviços com o intuito de disponibilizar para o mercado produtos e serviços atuais e de fácil usabilidade (figura 7).

Figura 7 - Linha evolutiva da empresa



Fonte: Site da empresa – www.jiva.com.br – acessado em 02/12/2017

Quando da fundação da Jiva o grupo já contava com oito parceiros de negócios, que atuavam com públicos de pequeno, médio e grandes portes. Iniciou-se então um processo de reposicionamento e adequação das estratégias de atendimento e dos produtos ofertados, de forma a permitir um atendimento diferenciado para o público das pequenas empresas.

Em 2010 acrescentou ao portfólio de treinamentos da Universidade Corporativa treinamentos relacionados ao entendimento de melhores práticas de gestão, ampliando o foco dos

¹ “altíssimo” – denominação apresentada por Mundo do *Franchising* (2017), para especificar o nível de profissionalismo de empresas classificadas como de 5ª geração, conforme Quadro 9, p 41.

² Sankhya: empresa do grupo ao qual a Jiva faz parte, fundada em 1989, “uma empresa provedora de soluções integradas de gestão corporativa (ERP)” (Sankhya, 2018) que implementou em 2006 a estratégia de fundar uma segunda empresa, a Jiva, com o foco de atuação exclusiva com clientes de pequeno porte.

treinamentos, que antes eram restritos ao uso do sistema. O objetivo desta mudança foi ampliar o conhecimento do cliente sobre gestão.

Na sequência, em 2012, lançou a ferramenta Maha Gestão, visando a materialização da proposta de valor da empresa que é “promover a evolução do cliente nos processos de gestão”. A ferramenta permite medir o nível de maturidade do cliente no uso dos conceitos de administração em sua gestão, e com isto possibilita às franquias compor uma solução de serviços condizente com a real necessidade do cliente, sempre com o objetivo de garantir o aprimoramento de seu conhecimento e prática na gestão.

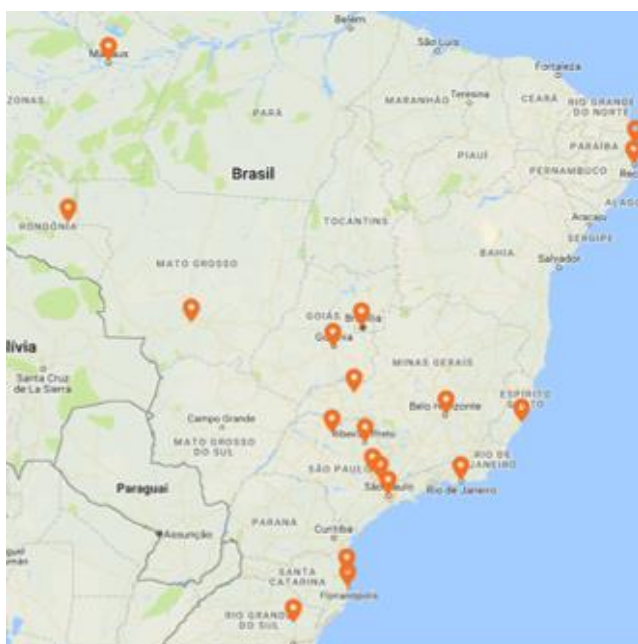
Em 2013 a empresa lançou o Jiva-W, nome que se dá ao software ERP, 100% web, com possibilidade de acesso de qualquer lugar, o que ampliou as possibilidades de acompanhamento e gestão por parte dos clientes.

As evoluções seguiram com a implantação do conceito de nuvens, em 2014, trazendo para os clientes maior disponibilidade, portabilidade e segurança no uso de suas informações; com o lançamento do APP Jiva Vision, em 2015, ampliando as possibilidades de uso do sistema permitindo o acesso por meio de *smartphones* e, em 2016, com a Jiva Place que é um ambiente colaborativo.

Em todos os marcos de evolução apresentados a empresa não perdeu de vista seu propósito, e desta forma segue sempre perseguindo oportunidades de inovação.

A empresa conta hoje com 18 unidades estabelecidas (figura 8), sendo 9 franquias próprias e 9 franquias de terceiros. O quadro 11 apresenta a relação das franquias e o tempo de atuação de cada uma. As franquias de João Pessoa e de Balneário Camboriú atuam apenas como ponto de vendas com gestão centralizada em Recife e Florianópolis, respectivamente, e por isto não foram consideradas para esta pesquisa.

Figura 8 - Mapa de localização das unidades Jiva



Fonte: Site Jiva (www.jiva.com.br). Acessado em 09/12/2017

Quadro 11 - Mapa de abertura das franquias Jiva

FRANQUIAS PRÓPRIAS	DATA DA ABERTURA	FRANQUIAS TERCEIRAS	DATA DA ABERTURA
BH	Acima de 10 anos	Caxias do Sul	3 anos
Brasília	Acima de 10 anos	Cuiabá	Acima de 10 anos
Goiânia	Acima de 10 anos	Limeira	6 anos
Uberlândia	Acima de 10 anos	Recife	9 anos
Vitória	6 anos	João Pessoa	Ponto de venda de Recife
São Jose do Rio Preto	5 anos	Rondônia	3 anos
Campinas	Acima de 10 anos	Santa Catarina	8 anos
Ribeirão Preto	Acima de 10 anos	Balneário Camboriú	Ponto de venda de Santa Catarina
São Paulo	4 anos	Rio de Janeiro	Acima de 10 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Em 2016 a empresa reavaliou sua estratégia e substituiu a meta de ampliação de número de franqueados para a de fortalecimento e consolidação da marca Jiva nas franquias já existentes, suspendendo então, a abertura de novas unidades.

3.2. Portfólio, clientes e concorrentes

A composição dos produtos/serviços oferecidos pela Jiva envolve: 1) o ERP; 2) a consultoria em gestão, que avalia o estágio em que o cliente está em suas práticas de gestão para, a partir disto, compor a solução mais adequada para a suas necessidades; 3) o acesso à Universidade Jiva, com programas de formação que envolvem o uso do sistema e as melhores práticas de administração e gestão; e 4) o acompanhamento evolutivo, rotina de avaliação do nível de evolução do cliente em suas práticas de gestão após o ERP estar em uso pelo cliente.

Trata-se de uma composição de serviços que, aplicados em conjunto, atende ao propósito da empresa que é “Promover a evolução da gestão nas pequenas empresas”.

O foco de atuação da empresa são clientes de pequenos portes dos segmentos de varejo, atacado-distribuidor, indústria e serviços. E para melhor atendê-los possui quatro configurações distintas para o ERP, desenvolvidas especialmente para atender as necessidades de cada segmento.

A Solução para o Segmento de Varejo contém módulos para compras, estocagem, precificação, vendas, comissionamento, financeiro, procedimentos fiscais e contábeis e pessoal (Quadro 12).

Quadro 12 - Composição da Solução Jiva para Varejo

SOLUÇÃO VAREJO	
Compras: Saiba a hora certa de comprar, o que comprar e analise o desempenho de cada produto.	Vendas: Analise a lucratividade do seu pedido antes mesmo de efetivar a venda.
Precificação: Faça apuração de custos de forma simples	Comissionamento: Torne mais prática a definição de comissões por meio de fórmulas.
Estocagem: Facilite a organização do estoque, com balanço e inventário.	Financeiro: Realize baixas de títulos e conciliações automáticas
Procedimentos fiscal + contábeis: Mantenha seu negócio em sinergia com as legislações vigentes.	Pessoal: Elimine preocupações com controle de ponto eletrônico e folha de pagamento.

Fonte: site www.jiva.com.br (2017)

A Solução para o Segmento de Atacado e Distribuidor contém módulos para compras, estocagem, precificação, vendas, comissionamento, financeiro, procedimentos fiscais e contábeis e distribuição (Quadro 13).

Quadro 13 - Composição da Solução Jiva para Atacado e Distribuidor

SOLUÇÃO ATACADO E DISTRIBUIDOR	
Compras: Saiba a hora certa de comprar, o que comprar e analise o desempenho de cada produto.	Vendas: Analise a lucratividade do seu pedido antes mesmo de efetivar a venda.
Precificação: Faça apuração de custos de forma simples	Comissionamento: Torne mais prática a definição de comissões por meio de fórmulas.
Estocagem: Facilite a organização do estoque, com balanço e inventário.	Financeiro: Realize baixas de títulos e conciliações automáticas
Procedimentos fiscal + contábeis: Mantenha seu negócio em sinergia com as legislações vigentes.	Distribuição: Conte com uma distribuição que roda bem desde o corte e separação de produtos até a formação, roteirização e acerto da ordem de carga.

Fonte: site www.jiva.com.br (2017)

A Solução para o Segmento de Indústria é composta pelos módulos de compras, estocagem, precificação, vendas, comissionamento, financeiro, procedimentos fiscais e contábeis, produção e análise gerencial (Quadro 14).

Quadro 14 - Composição da Solução Jiva para Indústria

Solução Indústria	
Compras: Saiba a hora certa de comprar seus insumos e analise o desempenho de cada compra.	Vendas: Planeje e alinhe sua expectativa de vendas e faça análises do desempenho e lucratividade.
Precificação: Forme o preço de seu produto final, com base na apuração de custos de matéria-prima, com margem de contribuição e mark-up.	Comissionamento: Utilize formulas para tornar mais prática a definição de comissões.
Estocagem: Tenha controle de matéria-prima e produtos acabados e organize todos os detalhes do seu balanço o inventário.	Financeiro: Organize de forma prática seus pagamentos, recebimentos, fluxo de caixa e integração bancária.
Procedimentos fiscal + contábeis: Mantenha seu negócio em sinergia com as legislações vigentes.	Produção: Acompanhe o processo de transformação, desde a análise da necessidade, levantamento da demanda, engenharia do produto, até o controle das ordens de produção, apontamentos e custos.
Análise gerencial: Acompanhe o seu negócio em tempo real por meio de ferramentas de BI, dashboards e aplicativos de visualização de gráficos.	

Fonte: site www.jiva.com.br (2017)

E a Solução para o Segmento de Serviços é composto pelos módulos de compras, precificação, vendas, comissionamento, financeiro, gestão de contratos, controle de EPI e BI- Business Intelligence (Quadro 15).

Quadro 15 - Composição da Solução Jiva para Serviços

Solução Serviços	
Compras: Avalie a necessidade e realização de compras e analise seu desempenho.	Vendas: Organize seus orçamentos e agendamento de serviços, analise sua lucratividade para planejamento e alinhamento de expectativas de vendas.
Precificação: Apure custos de mão-de-obra de forma efetiva para a formação de preços.	Comissionamento: Utilize fórmulas para tornar mais prática a definição e pagamento de comissões.
Gestão de contratos: Automatize o faturamento dos contratos, gerando e enviando boletos e NFS-e automaticamente para os clientes via e-mail.	Financeiro: Organize de forma prática seus pagamentos, recebimentos, fluxo de caixa, integração bancária e conciliação automática do extrato bancário.
Controle de EPI: Controle seu estoque de equipamentos de proteção individual com relatórios de termo de responsabilidade, termo de devolução, expiração da vida útil das ferramentas e acompanhamento dos EPIs que estão com os funcionários.	BI-Business Intelligence: Acompanhe seus indicadores de gestão em tempo real por meio de Dashboards que apoiam na tomada de decisão.

Fonte: site www.jiva.com.br (2017)

A Franqueadora atingiu em 2017 um patamar de 2500 clientes, mais de dez mil e quinhentos usuários do sistema, e mais de 150 colaboradores, contando com a equipe das franquias, conforme informações colhidas no site da empresa (www.jiva.com.br, 2017)

A estratégia competitiva da Jiva é a da diferenciação, visto que a solução entregue aos clientes envolve o ERP, a consultora, o treinamento e o acompanhamento evolutivo.

Falar de concorrência da Jiva, na visão da empresa, envolve considerar separadamente concorrentes de ERP, concorrentes de consultoria, de treinamento e, com relação à ferramenta e às práticas estruturadas que conduzem o cliente a níveis mais altos de evolução no uso dos conceitos de administração, para esta, na configuração integrada como é a composição apresentada pela Jiva, não existem concorrentes.

Assim, entendem que o que diferencia a empresa é a composição integrada das soluções, permitindo ao cliente ter acesso aos quatro pilares de serviços sem necessidade de contratarem empresas distintas.

O desafio da empresa, neste contexto, é apresentar ao potencial cliente que ainda não teve contato próximo com a Jiva, os benefícios inerentes à solução mostrando que, muito mais do que simplesmente automatizar os processos da empresa, a solução Jiva conduz o cliente a uma evolução em suas práticas de gestão.

3.3. Diretrizes Centrais da Jiva *Franchising*

O modelo de negócios da Jiva está pautado em diretrizes fortes que definem a forma de ser da empresa.

A proposta de valor da empresa é “Promover a evolução da gestão nas pequenas empresas”. Este propósito é o pilar da empresa em todas as suas ações, inclusive no desenvolvimento e

atualizações constantes do ERP e na atualização constante de sua base de conhecimento em gestão, de forma a manterem sempre as melhores práticas disponíveis.

Ainda, para direcionar a solução mais adequada à necessidade do cliente possui ferramenta e metodologia que permite identificar quais as mudanças necessárias para conduzir o cliente no caminho da evolução em gestão.

Os valores adotados pela empresa são apresentados no site (www.jiva.com.br – Acesso 02/12/2017)

- “Liberdade com responsabilidade: Ser protagonista – Liderança, iniciativa e preocupação com o valor que agrega para o negócio vem de todos.”
- “Comprometimento. Viver nosso propósito – Só finalizamos uma tarefa quando garantimos que levamos a evolução da gestão aos nossos clientes!”
- “Inovação: Pensar fora da caixa – Não ouvir ideias, parar de aprender e ficar mergulhado na rotina mata a inovação. Queremos quebrar os velhos paradigmas!”
- “Trabalho em equipe: Compartilhar mais – Estamos dispostos a compartilhar nosso tempo, conhecimento e ideias, a fim de colaborar em equipe para alcançarmos grandes resultados.”
- “Perspectiva do cliente: Entregar experiências surpreendentes – Não medimos esforços para levar nossos clientes aos resultados que desejam, considerando as melhores práticas.”
- “Integridade: Atuar com ética, honestidade e transparência – Valorizamos acordos onde há mutualidade. Não queremos olhar somente um lado da moeda.”

O atendimento ao cliente segue alguns passos que fazem parte do *modus operandi* da empresa, passos estes que conduzem à composição da solução Jiva e à entrega efetiva da proposta de valor da empresa.

O quadro 16 apresenta os passos considerados pela empresa como o caminho para promoção da evolução do negócio do cliente, e para que isto ocorra tanto a equipe da franqueadora quanto as equipes das franquias devem estar alinhadas quanto à sua responsabilidade e quanto a forma de atuar para entregar ao cliente o que é ofertado.

O primeiro passo é a realização de um diagnóstico aplicado no cliente, após isto cabe orientá-lo sobre quais processos são mais adequados para garantir a efetiva evolução de seu negócio. Com base neste diagnóstico inicia-se a automatização das regras do negócio do cliente, o que permite que o próprio cliente acompanhe os resultados de sua operação, por meio de indicadores chave de gestão.

Os processos envolvem ainda a capacitação da equipe, o acompanhamento da evolução gradativa do cliente, e um atendimento especializado para orientação e esclarecimento de dúvidas sobre gestão.

Quadro 16 - Modus Operandi para promoção da evolução do negócio do cliente

1. Análise e devolutiva de gestão	Mede o nível de maturidade da gestão realizada pelo cliente em seu negócio. Com este diagnóstico a Jiva propõe as soluções que melhor atenderão às necessidades do cliente
2. Compartilhamento de melhores práticas em processos	Partindo do resultado do diagnóstico, orienta sobre os processos mais adequados para a organização e quais soluções, dentre as disponíveis, são as mais adequadas para o objetivo da empresa
3. Automatização das regras de negócio	Automatização dos processos do cliente.
4. Acompanhamento dos indicadores chave	Gestão baseada nos resultados dos indicadores chave dos processos automatizados.
5. Capacitação da equipe	Treinamento e capacitação nas melhores práticas por processo, conceitos de gestão e ERP.
6. Acompanhamento da evolução gradativa	Realização de novos diagnósticos pós implantação da solução com o objetivo de verificar a necessidade da integração de novas soluções de acordo com as novas demandas do negócio do cliente.
7. Atendimento especializado	Orientação e esclarecimento de dúvidas relacionadas à gestão do negócio.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de informações disponíveis no site da empresa pesquisada (www.jiva.com.br). Acessado em 10/09/2017.

A construção de uma imagem positiva da empresa ocorre não apenas com vistas a atender às expectativas e necessidades dos clientes, existe na empresa uma forte consciência social e também uma preocupação em manter sua equipe satisfeita e motivada. Os prêmios recebidos pela empresa nos últimos 5 anos evidenciam essa busca (quadro 17). Algumas fotos, disponíveis no Anexo B, retratam momentos de premiações recebidas pela empresa.

Quadro 17 - Prêmios recebidos pela organização

Ano	Prêmio recebido
2013	A Jiva entrou para o ranking das dez melhores franquias do segmento serviços gerais na premiação anual "As Melhores Franquias do Brasil"
2013	A Jiva conquistou o Selo de Excelência em <i>Franchising</i> 2013
2014	A Jiva entrou para o ranking das dez melhores franquias do segmento serviços gerais na premiação anual "As Melhores Franquias do Brasil"
2014	No ranking regional, que traz as TOP 10 por região, a Jiva ocupou o 3º lugar do Sudeste
2014	A Jiva conquistou, pelo segundo ano consecutivo, a chancela do Selo de Excelência em <i>Franchising</i> 2014
2015	A Jiva se classificou novamente para o ranking "As PMEs que Mais Crescem no Brasil"
2015	Estamos novamente entre as TOP 10 melhores franquias do segmento Serviços Gerais no ranking anual "As Melhores Franquias do Brasil"
2015	Conquista, pelo terceiro ano consecutivo, a chancela do Selo de Excelência em <i>Franchising</i> 2015
2016	Jiva conquista 1º posição entre as pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil na Região Sudeste
2016	Jiva conquista Selo de Excelência em <i>Franchising</i> 2016

Fonte: site www.jiva.com.br – extraído em 07/03/2016

3.4. Modelo estrutural do negócio

A operação da franqueadora, na sua relação com as franquias, está estruturada sob 7 principais áreas, cada uma com responsabilidades claramente definidas e direcionadas para definir, disseminar e garantir a manutenção das melhores práticas de operação e gestão junto às franquias (Figura 9).

Figura 9 - Estrutura funcional da franqueadora

Serviços	• Responsável por definir, disseminar e manter as melhores práticas para implantação do sistema
Comercial	• Responsável por definir, disseminar e manter as melhores práticas comerciais
Marketing	• Definir, disseminar e manter as melhores práticas que conduzam ao posicionamento e fortalecimento da marca, assim como para a geração de demandas
HDE	• Apoiar o cliente em dúvidas e problemas relacionadas ao uso do sistema
Administrativo	• Responsável por definir, disseminar e manter as melhores práticas de gestão nas unidades.
Sucesso do Cliente	• Cuidar para que os processos da empresa estejam adequados para conduzir o cliente em sua jornada para o sucesso
Software	• Cuidar para que o software contenha em suas funcionalidades as melhores práticas da administração e que seja de fácil usabilidade.

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

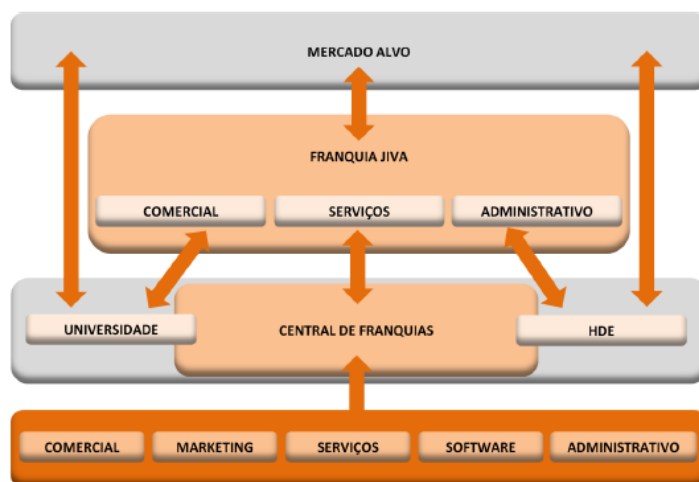
Além destas áreas a empresa destaca a figura do consultor comercial, considerada uma atividade chave, por ter como principal objetivo a formação e fortalecimento das melhores práticas comerciais junto aos franqueados.

A empresa defende e direciona esforços para a construção de um clima de descontração entre os funcionários e sempre promove eventos de confraternização, conforme imagens registradas pela empresa e disponibilizadas no Anexo B. De acordo com o C.O., ter uma equipe feliz é a base para se construir um bom relacionamento com as franquias e com os clientes.

A franqueadora conta ainda com a Universidade Jiva, cujo objetivo é a de desenvolver treinamentos sobre o uso do sistema e sobre as melhores práticas de gestão, direcionadas tanto para os clientes quanto para os franqueados; e também, em especial para os franqueados, treinamentos sobre as práticas da operação da franquia. A Universidade é uma área autônoma, que atende tanto a Jiva quanto à Sankhya, e por isto não foi considerada na realização da pesquisa.

Os pontos de apoio centrais da franqueadora na sua relação com as franquias são a estruturação física da unidade, a contratação, formação e certificação dos colaboradores e o apoio na execução dos processos chave das franquias que são vendas, implantação da solução e acompanhamento pós-vendas. Este apoio pode vir de qualquer área, a depender do momento no qual a franquia se encontra e da sua necessidade específica, conforme figura 10.

Figura 10 - Estrutura de inter-relações Franqueadora X Franquias X Mercado



Fonte: dados fornecidos pela empresa (2017)

A rotina de interação entre a franqueadora e as franquias é diária, seja pela rotina de gestão estabelecida pela franqueadora ou pela necessidade de sua participação no processo de entrega dos produtos vendidos. Após a concretização das vendas cabe à franqueadora a disponibilização das licenças de uso das soluções vendidas, dos treinamentos correspondentes e, após o término da implantação, o atendimento a dúvidas relativas ao uso do ERP.

O modelo de franquia da Jiva prevê a adoção de padrões operacionais rígidos, com uso de metodologias específicas que devem ser seguidos pelos franqueados, de forma a garantir uma uniformidade no trato com o cliente, no direcionamento das melhores práticas no uso do sistema e no uso dos conceitos de administração e uma sinergia entre as partes.

Ainda, vale ressaltar que as metodologias usadas pelas franquias, às quais destacamos as metodologias comercial, de implantação do sistema, e de acompanhamento evolutivo, são automatizadas e traduzidas em indicadores que permitem uma gestão da operação em tempo real, tanto pelo franqueado, quanto pelo franqueador.

3.5. Formação e Gestão das franquias Jiva

A franqueadora considera as pessoas como o principal recurso da empresa. Entende que a replicação do *know how* e cultura da franqueadora se dará somente se as pessoas envolvidas estiverem preparadas para isto.

Assim sendo, direciona esforços para garantir o máximo de aderência das pessoas com os valores e diretrizes da empresa, iniciando pelo processo de avaliação do perfil do candidato a franqueado.

Para a contratação da equipe, em alguns casos, a franqueadora participa diretamente do processo e em outros casos direciona melhores práticas para que o franqueado faça essa

avaliação. Em qualquer situação a equipe da franqueadora sempre está disponível para apoiar quando necessário.

Após a contratação o franqueado e/ou o novo colaborador passa por um programa de formação que envolve o repasse das diretrizes, dos processos, das metodologias aplicadas e do ERP. O nível de aprofundamento em cada tópico deste depende da função que será exercida pelo colaborador.

Os colaboradores que atuam em vendas e implantação do sistema passam por um processo de certificação onde, após o treinamento se realizam provas teóricas e avaliações práticas, incluindo tutoria. Somente após a certificação o colaborador pode exercer com autonomia a sua atividade.

O processo de formação da equipe é constante, seja a distância ou presencial, como pode-se ver em imagens registradas pela empresa, disponíveis no Anexo B.

Com relação ao processo de gestão a franqueadora conta com um sistema de gestão denominado Gerenciamento por Diretrizes – GPD, que procura trazer as diretrizes e estratégia da empresa do macro para a operação.

O GPD é composto por indicadores quantitativos e qualitativos (quadro 18), definidos principalmente a partir de dois pressupostos, a proposta de valor da empresa “Promover a evolução da gestão nas pequenas empresas” e a sustentabilidade e rentabilidade das unidades.

Quadro 18 - Painel de indicadores – GPD

Indicador	Propósito da medição
Uso da metodologia de vendas	Avaliar o quão a metodologia está sendo utilizada.
IQN – Índice de qualidade da negociação	Mede o nível de aderência das propostas às reais necessidades dos clientes
Taxa de conversão	Mede o percentual de propostas convertidas em contratos
Vendas – EAD, LU e Mensalidade	Mede o volume de vendas realizadas.
Lucratividade	Mede resultados financeiros
Receitas X despesas	Mede resultados financeiros
Inadimplência	Mede nível de inadimplência
Aplicação do VAG na carteira de clientes	Acompanha a <i>timeline</i> de visitas de acompanhamento de gestão realizadas pela unidade em seus clientes
Bonificação de horas e Horas de terceiros	Mede a performance das horas utilizadas durante o projeto
Nível de satisfação dos clientes pós implantação	Mede o nível de satisfação dos clientes após o término da implantação do sistema
Produtividade da equipe de serviços	Mede o volume de horas produtivas da equipe de serviços
Qualidade dos projetos de implantação	Avalia o quão a metodologia de implantação está sendo utilizada.
Certificações gerenciais e qualificação da equipe de serviços	Mede o nível de qualificação e certificação da equipe
NPS	Mede o quão os clientes estão dispostos a promoverem a marca da Jiva

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O volume de indicadores utilizado é suficiente para medir a performance da empresa e avaliar os pontos fortes e fracos para, com isto, definir as ações a serem implementadas para a obtenção dos resultados esperados.

O módulo GPD é parte integrante do software disponibilizado para os franqueados para uso em sua operação, e por isto a cada ação é possível avaliar os impactos qualitativos e financeiros.

Mensalmente o *Chief Officer* - CO da franqueadora realiza reuniões com as franquias para avaliação conjunta dos resultados dos indicadores e para construção conjunta de planos de ação para alteração de rota, quando necessário à melhoria da performance da empresa. Este é o ponto central do Gerenciamento por Diretrizes e na visão da liderança da franqueadora gera resultados positivos no relacionamento entre a franqueadora e as franquias.

Além das reuniões mensais de GPD, as áreas comercial e de implantação da franqueadora interagem em diferentes momentos com as equipes visando orientar e apoiar as unidades em suas operações. Isto ocorre proativamente, considerando uma agenda pré-definida, ou são motivados por problemas pontuais percebidos pela equipe.

O principal objetivo destas interações é garantir a convergência das ações desenvolvidas por todas as unidades com os padrões definidos pela franqueadora, assim como a sustentabilidade do negócio.

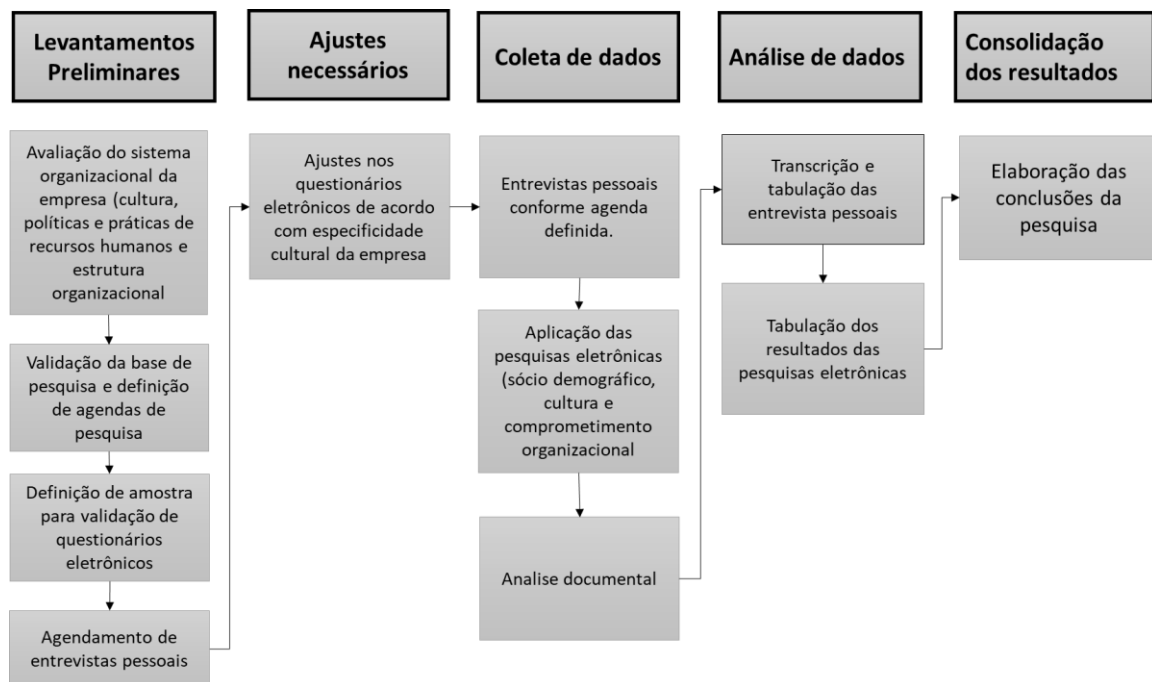
4. MÉTODO DA PESQUISA

Este capítulo retrata o método usado para a realização da pesquisa, e o percurso metodológico usado iniciando-se com a caracterização da pesquisa, aonde são apresentados o paradigma de pesquisa, o objetivo e o método adotados.

Segue com o protocolo de pesquisa adotado, onde são apresentados o instrumento e o processo de coleta de dados, e por fim trata sobre a forma como a análise e interpretação de dados foram realizadas.

A figura 11 a seguir retrata a sequência de atividades que foram adotadas para a elaboração da pesquisa.

Figura 11 - Sequência metodológica da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo Autor a partir de estrutura proposta por YIN (2001) e GIL (2016)

4.1. Caracterização da Pesquisa

Este trabalho foi realizado utilizando-se o método de estudo de caso, método recomendado quando o estudo envolve a compreensão de fenômenos sociais (Yin, 2001).

O fenômeno em questão, objeto desse estudo, está relacionado à busca de entendimento sobre a forma como a cultura organizacional foi estabelecida e disseminada em uma rede de franquias.

De acordo com GIL (2016) o Estudo de Caso pode ser único ou múltiplo.

Os estudos de caso únicos podem ser classificados como caso decisivo, revelador, raro, típico, extremo ou discrepante. Os casos decisivos são aqueles motivados por uma necessidade de

confirmar, contestar ou estender uma teoria. Os casos reveladores analisam fenômenos normalmente inacessível a outros pesquisadores. Os casos raros envolvem situações ou fenômenos considerados raros. Os casos típicos são assim considerados por parecerem ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria, considerando informações prévias. Os casos extremos oferecem uma ideia de uma situação limite em que um fenômeno pode se manifestar, e os casos discrepantes envolvem situações que geram resultados além dos limites já estudados.

Já os casos múltiplos, de acordo com STAKE (2000), são aqueles em que o pesquisador estuda conjuntamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno.

O estudo de caso em questão pode ser definido como decisivos, por pretender confirmar uma teoria já existente, e típico por considerar a empresa objeto de estudo uma expressão ideal para aplicar a pesquisa, visto seu histórico de crescimento nos últimos anos, mesmo considerando a forte crise financeira e econômica pela qual o país tem passado.

A estratégia de pesquisa adotada foi a mista, por envolver uma abordagem da investigação que combina ou associa as formas qualitativas e quantitativas (CRESWEL, 2007). Qualitativa quando busca entendimento do significado que um indivíduo ou um grupo atribui a um problema social ou humano, e quantitativo quando se utiliza da estatística descritiva para examinar a relação entre variáveis.

A tipologia adotada foi a exploratória que, de acordo com De Sordi (2017), tem como objetivo entender mais sobre um determinado assunto, seja ele um tema novo ou um tema já conhecido, neste caso avaliado sob uma nova ótica.

Acrescenta Gil (2016) que a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com um problema, explicitando-o e utilizando de levantamentos bibliográficos e entrevistas com pessoas que tenham experiência no tema em análise, permitindo com isto uma maior compreensão do assunto.

4.2. Protocolo de Pesquisa

O protocolo de pesquisa é um documento que trata de todas as decisões importantes que foram a ainda deverão ser tomadas ao longo do processo de pesquisa. Tem como objetivo esclarecer os procedimentos que serão adotados durante a coleta de dados e auxiliar nas tomadas de decisões que ocorrem durante todo o processo (GIL, 2016).

4.2.1. Instrumentos de coleta de dados

GIL (2016) estabelece que estudos de caso requerem a utilização de fontes múltiplas de coleta de dados, única forma de garantir a profundidade necessária ao estudo e a credibilidade dos resultados. Yin (2001) acrescenta que o estudo de caso deve se basear em várias fontes de evidências que sejam passíveis de convergirem em um formato de triângulo, que contribui para obter a corroboração do fato ou do fenômeno estudado.

Para o estudo em questão foram utilizadas diferentes técnicas e instrumentos de coleta de dados. Iniciamos pela coleta documental de informações relacionadas à cultura organizacional

da empresa, disponíveis em arquivos públicos ou de uso interno como a proposta de valor, o porquê da Jiva existir, valores, normas e políticas de comportamento e de processos, notícias veiculadas sobre a empresa, dentre outros.

Seguimos com a técnica de entrevistas pessoais em profundidade com o fundador da empresa e com as pessoas indicadas como “chave” na condução da franqueadora utilizando como base o protocolo de entrevista disponibilizado no Apêndice A.

Finalizamos com a aplicação de um questionário eletrônico que foi dividido em três partes.

PARTE 1: Composta por 7 perguntas (Apêndice B), o objetivo dessa seção foi obter dos respondentes dados sócio demográficos visando subsidiar as análises posteriores.

PARTE 2: Composta por 30 questões de múltiplas escolhas, o questionário “IBACO – Instrumento para avaliação da cultura organizacional”, desenvolvido e validado por FERREIRA e ASSMAR (2008), avalia três fatores conforme apresentado no quadro 19 e apresentado na íntegra no Anexo A.

PARTE 3: Composta por 28 questões, o “Questionário de Valores da Empresa”, desenvolvido pelo autor a partir das informações apresentadas pela empresa sobre a sua forma de atuação, seus valores e proposta de valor da empresa, está disponível no Apêndice C e foi construído sob dois pilares: 1) os valores e proposta de valor da empresa, representando “o que” deve ser feito e, 2) a estrutura disponibilizada pela empresa através de recursos, normas ou padrões, representando o “como” a empresa facilita ou favorece a ação.

Quadro 19 - Fatores avaliados no Questionário IBACO

1	Valores de profissionalismo cooperativo	Relacionados à valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, desse modo, para o alcance das metas comuns da organização
2	Valores de profissionalismo competitivo e individualista	Avalia a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução das tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes.
3	Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados	Avalia questões relacionadas à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à humanização do local de trabalho, de modo a torna-lo agradável e prazeroso
4	Integração externa	Associados a práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco, portanto, nos escalões superiores da organização
5	Recompensa e treinamento	Relacionados a práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa.
6	Promoção do relacionamento interpessoal	Referentes a práticas orientadas para a promoção das relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo, assim, a coesão interna.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do conteúdo apresentado por SIQUEIRA (org). **Medida de Comportamentos Organizacionais**, p.127, 2008.

4.2.2. Processos de coleta de dados

Lakatos e Marconi (2003) estabelece que “são vários os procedimentos para a realização da coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação”. Para esta pesquisa as técnicas utilizadas foram a coleta documental, a entrevista, a observação e questionários.

Para este trabalho a coleta de dados foi iniciada pelas pesquisas documentais, ou de fontes primárias, e bibliográficas, fontes secundárias. As fontes primárias utilizadas foram o site e redes sociais da empresa, políticas, procedimentos e documentos que formalizam a relação existente entre a franqueadora e as franquias. As fontes secundárias foram, em especial, informações registradas em sites especializados em franquias.

As informações colhidas na fase documental serviram de embasamento para o entendimento acerca da cultura organizacional formalizada pela empresa e serviram para compor o capítulo 3 - Caracterização da empresa pesquisada.

Concomitantemente aos levantamentos documentais foram realizadas as entrevistas pessoais em profundidade com o fundador e CO da empresa, e com outros oito profissionais indicados pelo CO, líderes da empresa e considerados pelo CO como “chave” para a condução dos processos de negócio da franqueadora.

As entrevistas realizadas foram previamente agendadas e seguiram o tipo de entrevistas semiestruturado, que segundo Manzini (1990/1991, p.154) deve estar focalizada em um assunto sobre o qual é confeccionado e contar com um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista.

Os tópicos analisados nas entrevistas foram: visão geral da cultura organizacional, valorização do colaborador, bem-estar da equipe, integração com o ambiente e práticas de recursos humanos, tópicos estes considerados como unidade de registros para a realização das análises e seguiram o protocolo definido no Apêndice A.

A aplicação da pesquisa foi realizada após uma autorização formal da empresa pesquisada. Os nomes dos entrevistados foram preservados, e foram utilizados códigos para especificar os participantes. O quadro 20 apresenta as informações dos códigos juntamente com o cronograma previamente estabelecido para a realização das entrevistas.

Quadro 20 - Cronograma de realização das entrevistas presenciais

Código	Cargo	Data da entrevista	Hora da entrevista	Tipo da entrevista	Tipo de entrevista
En.1.	Gerente Comercial	02/10/2017	10:30	00:40	presencial
En.2.	Gerente de Serviço	02/10/2017	14:00	00:48	presencial
En.3.	Gerente Administrativo	02/10/2017	15:30	00:47	presencial
En.4.	Gerente Sucesso do Cliente	02/10/2017	17:00	00:37	presencial
En.5.	Gerente Help Desk	03/10/2017	09:00	00:41	presencial
En.6	Gerente de Software	03/10/2017	10:30	00:43	presencial
En.7	Consultor comercial	03/10/2017	14:00	01:04	presencial
En.8	Gerente de Marketing	03/10/2017	15:30	00:46	presencial
En.9	C.O.	03/10/2017	17:00	01:15	presencial

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

As entrevistas foram gravadas e transcritas utilizando-se o método de análise de conversação descrita por Marcuschi (1986), de forma a possibilitar a análise e interpretação dos dados coletados.

Por fim, os questionários foram preparados seguindo um padrão de perguntas de múltipla escolha que, segundo Lakatos e Marconi (2003) são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas.

As perguntas foram formalizadas na plataforma do *Google forms* e o link para acessar o questionário foi enviado por e-mail para todos os funcionários e gestores da franqueadora e das franquias, totalizados 150 pessoas, sendo 49 da franqueadora e 101 das unidades distribuídas pelo país conforme Quadro 21.

Quadro 21 - Número de colaboradores por Unidade

Unidade	Número de funcionários	Unidade	Número de funcionários
Franqueadora	49	Rio de Janeiro	4
Belo Horizonte	5	Caxias do Sul	2
Brasília	5	Rondônia	5
Campinas	4	Santa Catarina	3
Cuiabá	6	São Paulo	4
Goiânia	16	São José do Rio Preto	1
Limeira	2	Uberlândia	23
Recife	11	Vitória	5
Ribeirão Preto	5		

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os questionários passaram por um teste de validação prévio e contou com a participação de duas gestoras (administrativo e do sucesso de cliente) que sugeriram mudanças de alguns termos, com o objetivo ajustá-los à linguagem usada pela empresa e facilitar a compreensão de todos.

Os ajustes realizados foram:

1. Questionário IBACO (anexo A)

Questão 9: Os **chefes** imediatos são como pais para os empregados

Substituir o termo “chefes” por “líderes”

Questão 20: As relações entre empregados e **membros de alto escalão** são cordiais e amigáveis.

Substituir o termo “membros de alto escalão” por “líderes”

4.2.3. Questões Éticas

A aplicação da pesquisa foi realizada após uma autorização formal da empresa pesquisada. Os nomes dos entrevistados foram preservados, e foram utilizados códigos para especificar os participantes.

4.3. Análise e interpretação de dados

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), antes da análise e interpretação de dados é necessário elaborar e classificar os dados sistematicamente. Para este trabalho foram adotados dois critérios, considerando a utilização de dois instrumentos de coleta de dados distintos.

Para os dados coletados na fase de entrevistas presenciais foram adotados os critérios de análise de conteúdo, seguindo os pressupostos apresentados por Bardin (2009), que estabelece como procedimento delimitar as unidades de codificação, ou as de registro, para depois identificar nos textos transcritos as unidades de contexto correspondentes.

Cabe ressaltar que as definições das unidades de registros se deram considerando o referencial teórico e também as informações colhidas na fase de levantamento documental, que retratam a forma como a empresa divulga sua cultura organizacional. O principal objetivo nesta análise foi identificar na fala dos entrevistados se há coerência entre o que é dito e o que é percebido e praticado.

Os dados obtidos pelos questionários foram tabulados e tratados em planilhas eletrônicas utilizando-se o *software* Microsoft Excel®. O objetivo central das análises realizadas foi verificar a consistência das percepções apresentadas pelos respondentes da franqueadora e dos franqueados.

Para tais análises adotamos o uso de quatro diferentes tipos de agrupamentos: 1) o geral; contendo as respostas de todos os respondentes da pesquisa; 2) a franqueadora, contendo respostas apenas da equipe da franqueadora; 3) franquias próprias, contendo respostas da equipe das franquias próprias e 4) franquias terceiras.

Por fim, Yin (2001) apresenta a triangulação como uma estratégia de validação de dados no estudo de casos. Tal estratégia permite o cruzamento de informações oriundas de diferentes fontes com o objetivo de analisar a consistência existente entre elas.

Para este estudo a triangulação foi embasada pelas informações colhidas na fase de análise documental, o que categorizamos de “Cultura organizacional formal”, por ser esta a cultura formalmente divulgada pela empresa; e as informações colhidas nas entrevistas e questionários, estas entendidas como “Cultura organizacional percebida”.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentadas informações que caracterizam a amostra da pesquisa e as análises realizadas a partir das entrevistas em profundidade e das respostas dos questionários enviados aos líderes e colaboradores das franquias e franqueadora.

5.1. Caracterização da amostra da pesquisa

A empresa conta com 150 funcionários diretos sendo, 49 da franqueadora, 68 das franquias filiais e 33 das franquias terceiras.

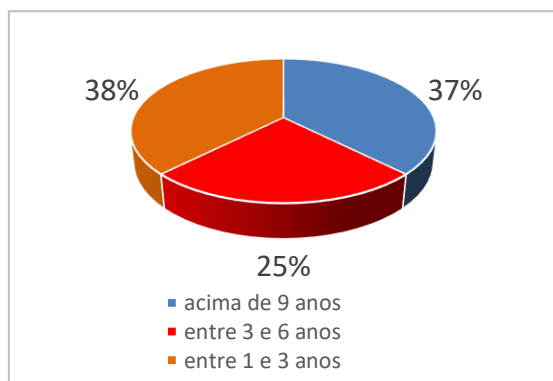
A franqueadora é estruturada sob sete áreas: Comercial; Serviços; Administrativo; Software; HDE; Marketing e Sucesso do Cliente (figura 11, p.55).

Não possui um organograma formal, por entender que o seu objetivo não é visualizar a hierarquia funcional dentro da empresa, mas sim entender as responsabilidades de cada um em uma cadeia produtiva, e também, por acreditar que a liderança representa muito mais um facilitador do processo do que um superior hierárquico.

Cada área é conduzida por um líder e cada um deles participou da etapa de entrevistas pessoais totalizando 7 entrevistas às quais se somaram as entrevistas do CO e do consultor comercial, este responsável pelo treinamento e formação comercial das franquias.

A equipe de líderes da franqueadora, aqui incluídos o CO e o consultor comercial, vem sendo construída desde a fundação da empresa e o que se vê hoje é que 37% deles está na empresa a mais de 9 anos, 25% entre 3 e 6 anos, e 38% entre 1 e 3 anos (gráfico 1). Ainda, avaliando o nível de escolaridade tem-se que 71% deles possui alguma especialização sendo que os demais possuem uma graduação.

Gráfico 1 - Tempo de empresa dos líderes da franqueadora



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os questionários foram enviados para toda a base de funcionários da franqueadora e das franquias dos quais obtivemos 54% de respostas sendo, 57% delas vindas da franqueadora, 59% vindas das franquias filiais e 45% das franquias terceiras. Somente 2 das franquias participantes da rede não apresentaram respostas (Quadro 22)

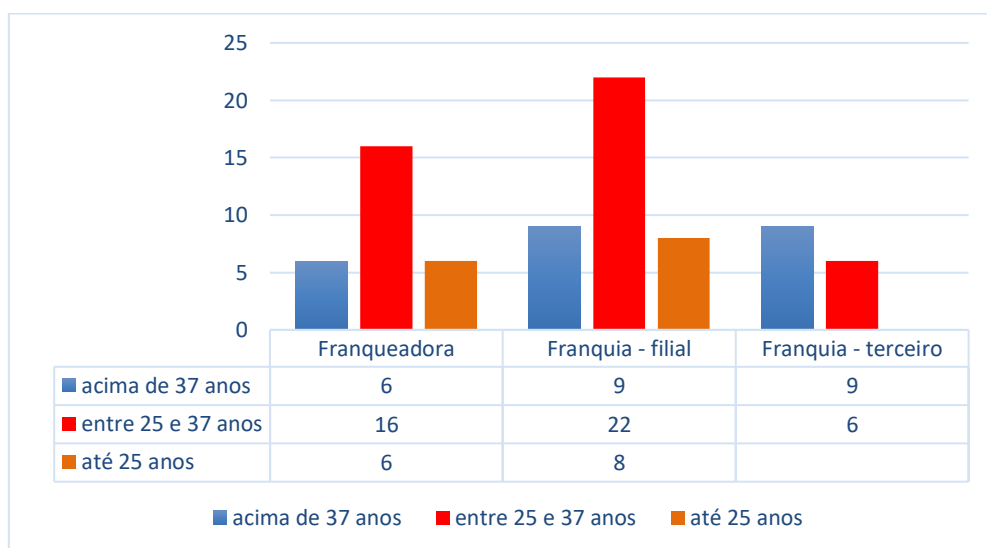
Quadro 22 - Percentuais de respondentes por unidade

TOTAL FILIAIS	68	39	59%
Filial BH	5	3	60%
Filial Brasília	4	4	100%
Filial Goiânia	17	9	53%
Filial Uberlândia	23	10	43%
Filial Vitória	5	4	80%
Filial São Jose do Rio Preto	1	1	100%
Filial Campinas	4	2	50%
Filial Ribeirão Preto	5	3	60%
Filial São Paulo	4	3	75%
TOTAL TERCEIROS	33	15	45%
Terceiro Caxias do Sul	2	1	50%
Terceiro Cuiabá	6	2	33%
Terceiro Limeira	2	1	50%
Terceiro Recife	11	10	91%
Terceiro Rondônia	5	0	0%
Terceiro Santa Catarina	3	0	0%
Terceiro Rio de Janeiro	4	1	25%
FRANQUEADORA	49	28	57%
TOTAL GERAL	146	82	54%

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com relação ao perfil etário da equipe respondente, há o predomínio de funcionários com idades entre 25 e 37 anos, em especial na franqueadora e nas franquias filiais onde, respectivamente, 57% e 56% dos funcionários se encontram nesta faixa de idade (gráfico 2)

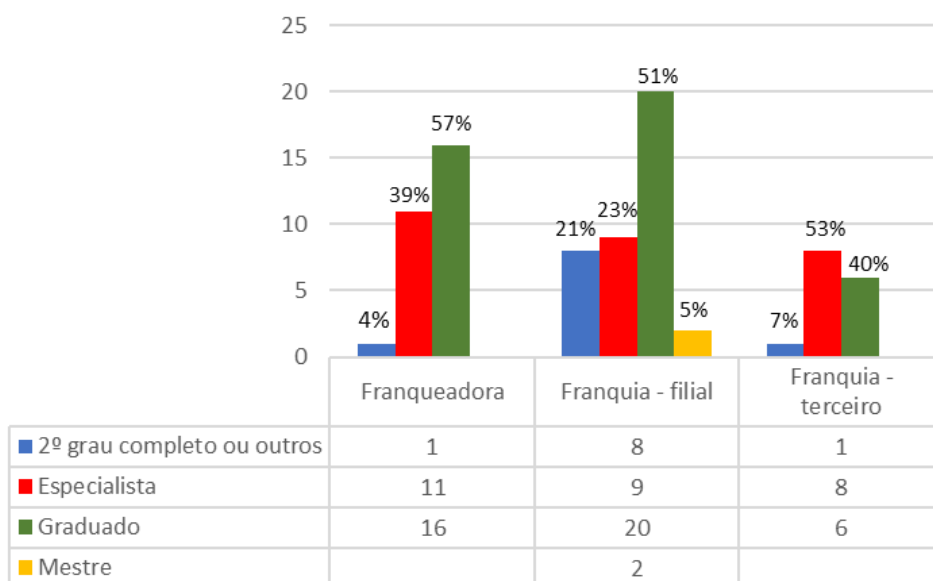
Gráfico 2 _ Perfil etário da equipe - franqueadora e franquias



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O nível de escolaridade predominante na franqueadora e nas franquias filiais é a graduação com, respectivamente 57% e 51% das equipes. Já as unidades terceiras possuem uma equipe onde 53% possui algum tipo de especialização (gráfico 3)

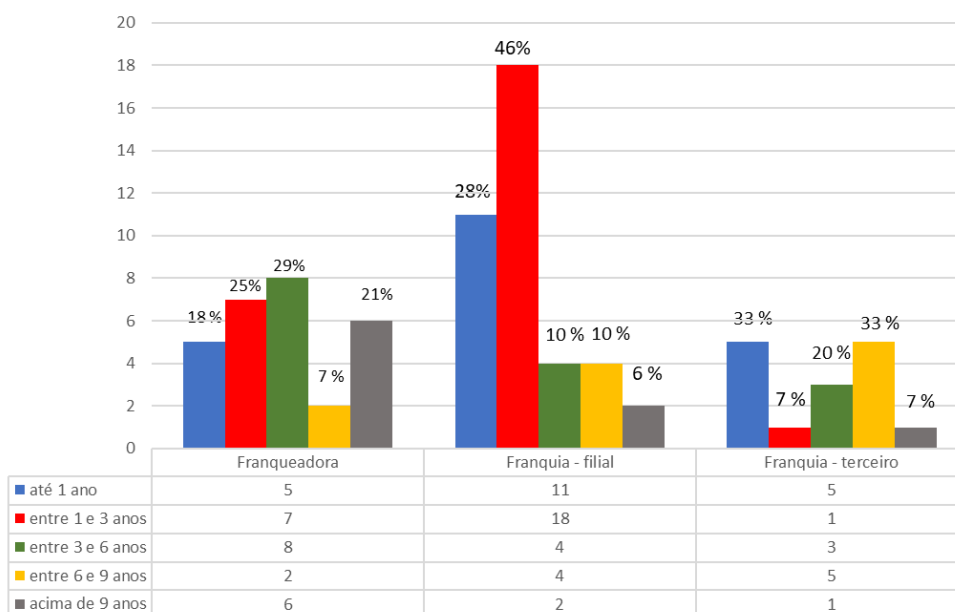
Gráfico 3 - Nível de escolaridade - franqueadora e franquias



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O volume de funcionários até 3 anos de empresa é expressivo, 43% na franqueadora, 74% nas franquias filiais e 40% nas franquias terceiras (gráfico 4).

Gráfico 4 - Tempo de empresa por funcionário - franqueadora e franquias



Fonte: dados da pesquisa (2017)

5.2. Análise Qualitativa – Entrevistas C.O. e Líderes da *Franchising*

A pesquisa qualitativa realizada com o fundador e liderança da franchising teve como propósito avaliar a cultura percebida e praticada na empresa.

Foi utilizado o método de entrevistas individuais com roteiro pré-estabelecido (Apêndice 1), voltado para identificar elementos que referenciassem ou demonstrassem a presença de uma cultura organizacional da *Franchising*, assim como a forma como essa cultura é disseminada e mantida nas franquias.

O roteiro foi composto por 12 questões agrupadas em tópicos que abordaram a percepção dos entrevistados sobre a visão geral da cultura organizacional, a valorização dos colaboradores, o bem-estar da equipe, a integração com o ambiente e práticas de recursos humanos.

A íntegra das entrevistas está disponível no Apêndice D e, neste capítulo ressaltamos alguns pontos que ajudam a compreender a percepção dos entrevistados quanto aos tópicos abordados.

1- Visão geral da cultura organizacional

Todos os valores da empresa, perspectiva do cliente, liberdade com responsabilidade, inovação, trabalho em equipe, integridade e comprometimento, foram abordados pelos entrevistados quando questionados sobre a visão geral da cultura organizacional. Não obstante os valores de perspectiva do cliente e liberdade com responsabilidade foram os mais citados.

Sobre a perspectiva do cliente todos os entrevistados ressaltaram aspectos que levam ao entendimento de que o cliente é o foco de todas as ações na empresa, evidenciando assim uma sinergia da equipe quanto a este tópico, a exemplo dos trechos a seguir.

...tem a perspectiva de cliente, estar comprometido, trabalhando em equipe, e trabalhando integridade, integridade em tudo, ser transparente, ganha-ganha.... (Depoimento C.O.)

Perspectiva do cliente é muito forte, a gente sempre busca olhar realmente para as questões com o olhar do cliente, se colocar no lugar do cliente, atuar com empatia... (Depoimento da Gerente Administrativo)

As pessoas querem genuinamente resolverem os problemas dos clientes, ajudar, eles compram o propósito da Jiva mesmo... (Depoimento Gerente Sucesso do Cliente)

... a questão da integridade mesmo. Integridade das pessoas, o respeito, e também a questão da justiça, ou seja, ser justo com cliente também, se o cliente está correto a gente dá razão mesmo, e sempre ser justo. (Depoimento Gerente de Serviços)

Um dos valores nossos é avaliar as nossas entregas pelas perspectivas do cliente.... Então, olhar mais para o lado do cliente, ser mais empático com as necessidades do cliente.. (Depoimento Gerente Comercial)

Os nossos valores estão sendo colocados a prova a todo momento. Porque quando falo de perspectiva do cliente, que é um dos valores da Jiva, a gente está indo para o

mercado e nós estamos respeitando a particularidade de cada empresa cliente. (Depoimento do Consultor Comercial)

Uma crença que eu percebo que é muito forte é a vontade da Jiva em fazer acontecer a verdadeira missão dela que é apoiar o nosso pequeno empreendedor, isso é muito forte na gente. (Depoimento Gerente de Help Desk)

Aqui, internamente, a principal crença que a gente tem, que eu passo para minha equipe, e a minha equipe está engajada neste ponto, é ter o cliente no centro de tudo. (Depoimento do Gerente de Software)

...Então a crença maior, tudo que a gente faz é focado nisso, é focado nele, no cliente (Depoimento do Gerente de Software)

A palavra “cliente” apareceu 238 vezes e ligados a ela aparecem 14 vezes o termo “perspectiva do cliente”, 12 vezes “satisfação do cliente” e 10 vezes a palavra ou alguma alusão ao termo “empatia”.

A liberdade com responsabilidade também foi destacada pelos entrevistados. Aqui há também um consenso de que a empresa acredita e incentiva que todos tenham liberdade para criar, para apresentar ideias e para interação entre todos da equipe. Entendem também que há a necessidade de se aliar a responsabilidade à liberdade

E esta é uma prática muito valorizada e esperado pelo C.O como meio para a evolução da empresa.

... pelo nosso ambiente aqui, é um ambiente que já pressupõe que a gente é mais flat, que tem uma liberdade muito maior. Só que é uma liberdade pautada com responsabilidade. (Depoimento do C.O)

...Um que eu acho significativo é a liberdade com responsabilidade, que eu vejo que a gente já conseguiu consolidar um pouco este valor, que é realmente engajar os colaboradores, eles se sentirem parte e corresponsáveis por tudo. Muito mais que fazer crítica, dar sugestões quando achar que tem alguma coisa que não está legal. O C.O. costuma falar que “ele não tem o direito de falar, ele tem o dever de falar quando ele acha que tem alguma coisa que não está legal”. (Depoimento da Gerente Administrativo)

Não obstante aos discursos empreendidos sobre o tema, quebrar as barreiras da insegurança, do medo de falar coisas não apropriadas, ou mesmo da crítica, e também fazer com que todos da equipe entendam a forma saudável de se utilizar deste valor, ainda é um desafio que vem sendo trilhado pelos líderes para que possam contar com uma participação mais intensa de todos da equipe.

A percepção da Gerente administrativo demonstra a importância percebida neste valor. Ela ressalta que a prática do valor de liberdade com responsabilidade já está enraizada, no entanto, há a necessidade de se aprimorar a forma como tais práticas são utilizadas e disseminar e uso por todos da equipe. Diz, se referindo a este valor:

... Ele ainda as vezes confunde um pouco as pessoas, dependendo da cultura que a pessoa trouxe, essa liberdade com responsabilidade, a pessoa, éh... interfere de uma forma não produtiva na área de outra pessoa, interferências pouco construtivas ou de uma forma pouco adequada. (Depoimento da Gerente Administrativa)

A gente ainda tem esses comportamentos que não são exatamente liberdade com responsabilidade, e a gente tem pessoas que também não se sentem ainda tão confortáveis, mesmo quando é uma sugestão construtiva (Depoimento da Gerente Administrativa)

Questionada sobre a forma como a empresa ajuda o funcionário a se desenvolver para atuar com a liberdade e responsabilidade, foi dito que existem estímulos para que todos participem, no entanto, é necessário aprimorar as práticas de reconhecimento pelas ideias apresentadas como forma de valorizar e incentivar a atuação de todos.

... A gente ainda tem que aprimorar um pouquinho as práticas de reconhecimento para, quando determinados comportamentos e atitudes forem demonstradas, a gente ter reconhecimento para reforçar aquilo. (Gerente Administrativo)

As considerações dos demais entrevistados também ressaltam a percepção de importância aplicada ao valor de liberdade com responsabilidade.

... falando liberdade com responsabilidade, também realmente é muito forte, todo mundo tem muita autonomia para fazer o seu trabalho, também acho que é um ponto muito forte. (Depoimento da Gerente Comercial)

Aqui, a liberdade com responsabilidade flui numa clareza tão grande para todo mundo. (Depoimento do Consultor de Franquias)

Nós temos um valor que a gente chama de liberdade com responsabilidade. Isto aí, o C.O. incentiva muuuito, que é sair da caixinha, dar ideia. (Depoimento do Consultor Comercial)

A gente tem uma... uma coisa muito forte para mim que é a liberdade com responsabilidade, que hoje a gente fala muito sobre a co-criação, a participação de todos no entregável. De todos, eu acho que é o mais forte, a participação de todos NO NEGÓCIO, de como que cada um aqui na empresa sabe que pode se envolver e que tem a responsabilidade muito grande na criação. (Depoimento do Gerente de Marketing)

A inovação é um valor que, de acordo com o C.O da empresa, “é inerente ao próprio negócio”. Não obstante tal palavra não ter sido citada diretamente por todos os entrevistados, ficou evidente que a prática constante de mudanças na empresa, seja em uma metodologia, um processo, um produto ou mesmo comportamental, foi abordado por todos, evidenciando assim que a inovação é uma constante dentro da empresa.

A questão de inovação eu vejo isso muito no grupo em si, e principalmente focada na indústria, um sentimento de criação do novo o tempo todo. Então inovação também é muito forte. (Depoimento da Gerente de Marketing)

O valor de inovação, que é realmente pensar fora da caixa, trazer ideias novas, que tem muito a ver com liberdade com responsabilidade, e que aqui na matriz é mais forte (Depoimento Gerente Administrativo)

Existe uma abertura MUITO grande para isso seja para uma inovação, seja para uma melhoria, seja para alguma crítica. (Depoimento Gerente do Help Desk)

Faz sempre a gente estar olhando para o mais, para o melhor, para a gente dar um passo à frente, faz a gente buscar ser disruptivo (Depoimento Gerente Administrativo)

Nos mudamos com muuuita frequência, muitas mudanças, muitas mudanças. Desde a minha entrada a estrutura mudou bastante. (Depoimento do Gerente Comercial)

Nós estamos embarcados em processos de mudança a todo momento. Quando a gente vê algo que não está dando certo lá na ponta a gente muda. (Depoimento do Consultor de franquias)

O trabalho em equipe também foi ressaltado como sendo um valor muito forte da empresa.

De acordo com os entrevistados, somente com um trabalho em equipe, cada área cumprindo seu papel, a empresa consegue entregar o que é proposto. Citam as principais atividades envolvidas no atendimento iniciando pelo marketing quando divulga a empresa e os benefícios de se tornar um cliente Jiva, gerando uma primeira percepção sobre os entregáveis; segue com o comercial, quando avalia o estágio em gestão do cliente e prepara uma proposta voltada para a sua necessidade; a área de serviços quando entrega o produto / serviço vendido; e o Help Desk, quando inicia o processo de atendimento ao cliente após terminada a implantação

E as demais áreas, software, administrativo e sucesso do cliente, participam indiretamente da engrenagem, fazendo, no caso do software, que o produto seja inovador e de fácil uso pelo cliente, o administrativo seja um canal para a fluidez de todas as rotinas da empresa e para a gestão eficiente dos recursos, e o sucesso do cliente que busque identificar e conduzir um aprimoramento constante em todas as rotinas da empresa.

Para o C.O o fortalecimento do espírito de equipe é um pressuposto básico.

A gente busca reconhecer as conquistas na medida em que elas ocorrem. Então, é um negócio menos de fortalecer o ego e mais de fortalecer o espírito de equipe. (Depoimento do C.O)

E não apenas o C.O, mas toda a liderança estimula o trabalho em equipe e percebem a empresa como uma única equipe e que, juntos, e apenas juntos, conseguem atingir o objetivo central da empresa, voltado a dar um perfeito atendimento ao cliente.

...a gente não tem mais departamentos, a gente não é mais uma empresa departamental, a gente é uma equipe só (Depoimento do Gerente do Help Desk)

O trabalho em equipe aqui é muito forte. Percebo que tem uma sinergia e um comprometimento bem alto. Acho que a equipe aqui da Franchising, ela é bem comprometida com suas entregas (Depoimento da Gerente comercial)

E o que que eu percebo que também é um dos valores do grupo e que agrega nas entregas do cliente é o trabalho em equipe. (Depoimento da Gerente Comercial)

Trabalhar em equipe, nosso ambiente já propicia muito essa fluidez, essa dinâmica de todo mundo trabalhar em conjunto, acho que isto é muito forte para a gente. (Depoimento da Gerente Administrativa)

O que eu percebo é a interação mesmo né, a interação e a integração entre as equipes (Depoimento do Gerente de Serviço)

Um outro valor que a gente põe a prova a todo momento, é o trabalho em equipe porque a mesma pessoa que vende não é a mesma que entrega, não é a mesma que desenvolve a ferramenta, não é a mesma que dá o atendimento e suporte, quer dizer que o trabalho em equipe tem que estar claro. (Depoimento do Consultor Comercial)

A equipe se organiza para que o trabalho consiga sair mais fluido. (Depoimento do Gerente de Software)

E os esforços para fortalecer esse valor apareceram com um foco muito positivo quando citaram o fortalecimento deste valor quando a empresa implementou mudanças no layout da operação, tornando-o totalmente aberto.

O espaço físico aberto ajudou muito. Antigamente aqui tinha parede, então tinha que dar volta, ou então a gente ficava no Skype, chamando e conversando. E isto demorava a comunicação e as vezes até dificultava o entendimento entre as pessoas. Agora, com o espaço aberto, a gente levanta vai até a mesa dele e resolve mais rápido. Parece que até isso melhorou sabe, neste sentido, das pessoas interagirem mais. (Depoimento do Gerente de Serviços)

A forma como a gente está procurando trabalhar é mais aberta. A gente tirou sala, tiramos barreiras de baias, para fluir uma comunicação (Depoimento do Gerente comercial)

...é uma evidência clara de como isso faz uma diferença mesmo, e foi uma mudança simples, a gente eliminou literalmente as barreiras departamentais que a gente tinha dentro do grupo sabe (Depoimento do Gerente do Help Desk)

Não obstante à percepção de presença de um forte espírito de equipe, há a percepção de necessidade de melhorias constantes para atender necessidades do mercado.

Os clientes são mais exigentes, onde eles estão investindo, o que eles estão pagando, o que eles estão consumindo. Eles querem as coisas com mais qualidade e atendendo as expectativas deles. Estão muito mais críticos e a gente está fazendo algumas adaptações e vamos precisar fazer mais adaptações, na MINHA visão, para a gente conseguir atender os valores de perspectiva do cliente, de trabalho em equipe. (Depoimento da Gerente Administrativa)

O agir com integridade está presente em todas os processos da empresa. E isto aparece mais forte quando se fala do aspecto do ganha-ganha, onde acredita-se que não é necessário que uma parte perca para o outro ganhar.

Agora, porque, que para no nosso time, para eu ganhar alguma coisa, o outro tem que perder. Então, a gente tem buscado trabalhar campanhas comerciais onde a competição é com ele mesmo, em primeiro lugar. (Depoimento do C.O)

Eu não perco de vista o trabalho de “um não precisa perder para o outro ganhar”, eu acho isto importante. Tem espaço para a gente ter boas entregas que satisfaçam e que sejam ganha-ganha, até com nossos concorrentes, porque tem espaço para todo mundo. (Depoimento do C.O)

O valor de ética e transparência, acho que é uma premissa na nossa relação com o cliente. Ser muito transparente e verdadeiro em todas as nossas interações, no Help Desk, na venda, na entrega, em tudo, na nossa proposta, contrato, procurar ser bem justo, isto é uma base. (Depoimento do Gerente Administrativo)

Eu percebo, a questão da integridade, quando você falou da cultura que vem dos sócios, são pessoas bem éticas né, isso aí dissemina também, na cultura do pessoal, o pessoal também é bastante ético no trabalho. (Depoimento do Gerente Comercial)

... Um outro é a transparência que a gente trata as negociações, o agir com ética, a transparência é muito importante para o nosso negócio. (Depoimento do Consultor Comercial)

No que tange a valores né, eu percebo assim a questão da integridade mesmo. Integridade das pessoas, o respeito, e também a questão da justiça, ou seja, ser justo com cliente também, se o cliente está correto a gente dá razão mesmo, e sempre ser justo. (Depoimento do Gerente de Serviços).

O comprometimento é o que transforma a proposta de valor da empresa em ações e entregas.

Acho que quanto a questão do comprometimento, existe bastante empenho em fazer efetivamente o propósito da empresa funcionar. Então, eu percebo assim, as pessoas se esforçam dentro das suas áreas, para conseguir entregar o que a empresa coloca como proposta. (Depoimento da Gerente Comercial)

Então basicamente eu vejo MUITO comprometimento, comprometimento quase que primeiro. (Depoimento da Gerente comercial)

Percebo que tem uma sinergia e um comprometimento bem alto. Acho que a equipe aqui da Franchising, ela é bem comprometida com suas entregas. (Depoimento do Gerente Comercial)

Quando tem um problema não é um problema de uma área, é um problema nosso, de cada um correr atrás e contribuir para a solução mais rápido. Isso eu vejo que é bem forte. (Depoimento do Gerente de Serviços)

Quando questionados sobre elementos presentes na empresa que caracterizam a cultura organizacional, dentre as respostas obtidas estão, o espaço comum para todos trabalharem, as cerimônias anuais de premiação da equipe comercial e serviços, o rito de iniciação de um novo colaborador, comemorações de datas específicas como dia das mães, dia dos pais, pascoa, aniversariantes, festas junina e de final de ano. O quadro 23 mostra os elementos citados pelos entrevistados.

Quadro 23 - Elementos presentes na cultura organizacional da Jiva

Elementos	En1	En2	En3	En4	En5	En6	En7	En8	En9	TOT
Símbolo- ambiente físico aberto e comum para todos		x	x		x	x	x		x	6
Cerimônias de premiação (comercial e serviços)	x		x		x			x	x	5
Reconhecimentos pontuais no dia a dia									x	1
Heróis				x	x					2
Ritos de iniciação de colaborador			x	x	x	x	x	x		6
Ritos de comemorações de datas especiais (aniversários, dia das mães, dos pais, pascoa...)			x	x	x		x	x		5
Festa junina, festa de final do ano		x	x	x	x			x		5
Convenção anual	x				x			x		3
Rituais – cafezinhos...		x								1
Símbolo - Ambientação do espaço (cor, adesivos, estilo...)								x		1

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas do Anexo 2

Os elementos mais destacados foram o ambiente físico aberto e comum para todos, o rito de iniciação de novo colaborador, ambos citados por 6 entrevistados; seguido das cerimônias de

premiação (comercial e serviços), ritos de comemoração de datas especiais e festas junina e de final de ano, estas citadas 5 vezes cada.

A mudança do layout da empresa, transformando-o em um espaço comum para todos e eliminando as barreiras de baias e divisórias que existiam e dividiam as áreas, gerou uma percepção muito positiva na equipe que, segundo eles, passou a interagir mais, gerando maior fluidez nos processos e fortalecendo o espírito de equipe.

...o modelo do escritório já facilita porque eu não tenho paredes não tem salas, todas as áreas estão ali compartilhando o tempo todo (Depoimento da Gerente Comercial).

É meio que transcende o que é físico, porque o que é físico aqui a gente já vê isso de cara, quando você entra você não vê paredes, você vê todo modo integrado. (Depoimento do Gerente de Software)

O rito de iniciação de colaboradores é um outro elemento importante de agregação. Este é um rito muito elogiado pela equipe, o qual presenciamos no primeiro dia de entrevistas na empresa.

Aqui na franqueadora, nós temos como principais pontos, a recepção dos colaboradores, a gente tem procurado fazer algo bacana para recebê-los, um cafezinho, alguma coisa assim. (Depoimento do Gerente Administrativo)

Coisas pequenas e simples que fazem mostrar que a gente quer ser uma grande família. Exemplo, o cafezinho, dar boas-vindas para as pessoas quando entram para a empresa. (Gerente - Sucesso do cliente)

As comemorações de datas especiais como dia das mães, pais, páscoa, festa junina e de final de ano também foram citadas, a exemplo desses depoimentos que não são exaustivos, mas que demonstram a aprovação e valorização percebida pela liderança.

A gente tem uma prática informal de celebrar os aniversariantes, não é uma coisa institucionalizada. O pessoal reúne, “vamos pedir um salgado”, eles mesmo organizam. Quando o colaborador entra, a gente faz a recepção, mas o pessoal cobra a coxinha. (Depoimento Gerente Administrativo)

Festa junina e festa de final do ano, dia dos pais, dia das mães, no aniversário dá um cartãozinho de e um vale presente e coloca balões nas mesas. (Depoimento da Gerente Administrativo)

Em toda data comemorativa, de alguma forma, a empresa pensa no funcionário. (Depoimento da Gerente do Sucesso do cliente)

A festa junina, a festa de final de ano, são momentos que a gente leva esposas ou a família, as pessoas têm uma interação com o Fábio com Felipe (se referindo ao CO da Jiva e ao CO da Sankhya) e eles são gente da gente. Isto é MUITO bom ter essa relação de confiança. (Depoimento do Gerente do Help Desk)

Algumas cerimônias foram criadas especificamente para envolver as franquias em momentos de celebração, como é o caso das premiações por performance das franquias que acontecem uma vez ao ano.

Há também um esforço em estimular e disseminar ideias e práticas para que as franquias implementem os rituais, comemorações e outras celebrações praticadas dentro da

franqueadora cabendo, nestes casos, às franquias, decidirem sobre a implementação das ideias.

Agora, o que a gente busca fazer são campanhas e prêmios, onde a franquia que atingir tal desempenho relativo ao mercado dela ela tem direito a um prêmio. (Depoimento do CO)

Anualmente tem a cerimônia de premiação para a rede. (Depoimento do Gerente Administrativo)

... quando a gente faz o dia das mães aqui a gente manda para eles a orientação, “olha faz um café da manhã, compre uma lembrancinha, busque uma mensagem”, não são todos que fazem. Acaba tendo as particularidades, a dificuldade de disseminar a cultura para as pessoas que estão longe daqui., ou seja, a gente incentiva que todos tenham os mesmos momentos, mas no fim não é todo mundo que faz não. (Depoimento do Gerente Administrativo)

... nós temos cerimônias de premiação. A gente tem a premiação anual, a gente premia a área comercial, a gente faz premiações mensais, trimestrais na área comercial. (Depoimento da gerente Comercial)

Toda ação que faz na franqueadora é passado para as unidades. Outubro rosa, papelaria, banner, tem um monte de coisa que a gente promove para que eles possam fazer também nas unidades. A gente tem essa preocupação também. (Depoimento do consultor comercial)

Todas as nossas ações que, na maioria são conduzidas pelo RH, como o dia das mães, dia dos pais, Páscoa, Natal, Ano novo, todas as ações que a gente faz aqui a gente replica para as unidades, mas elas têm autonomia para fazer no modelo delas. (Depoimento da Gerente de Marketing)

A cultura de CELEBRAR é muito forte. Isto acontece em todas as unidades, mesmo que aqui a gente não celebre tal data, a cultura de celebrar é muito forte, e muito comum em todas as unidades... (Depoimento da Gerente de Marketing)

2 - Valorização do Colaborador

A valorização do colaborador foi medida considerando as práticas de gestão de pessoas, distribuição de benefícios avaliação de resultados e reconhecimento e também pelas atitudes valorizadas no dia a dia pela direção.

Para este tópico, o que é percebido é que a postura colaborativa e a proatividade na apresentação de ideias que contribuam para o desenvolvimento do negócio são os aspectos mais valorizados pela liderança. Esta postura está totalmente alinhada com o valor de “liberdade com responsabilidade” e é claramente percebida por todos os líderes.

...o que MAIS valorizo é a iniciativa, a proatividade de fazer diferente. (Depoimento do CO)

As recompensas que a gente tem e a avaliação dos nossos resultados, estão muito ligados com o quanto a gente consegue contribuir para essa evolução da empresa como um todo (Depoimento do Gerente de Software)

As atitudes mais valorizadas são “sair da caixinha³”, dar ideias, contribuir para o desenvolvimento do negócio (Depoimento do Gerente de Software)

Eu vejo que o C.O. valoriza MUITO o comportamento proativo, a pessoa pegar e fazer, pessoa de ação mesmo, tirar as coisas do papel, valoriza muito...talvez este seja o principal ponto que ele valoriza (Depoimento gerente administrativo)

Eu vejo muito assim... iniciativas, iniciativas positivas. Eu tenho problema, e eu vejo que eu diretoria gosta muito assim, eu trouxe um problema, mas eu já pensei na solução. Então, é aquela questão do foco, são colaboradores com iniciativa, colaboradores com capacidade de criação e com capacidade de entrega. (Depoimento da Gerente de Marketing)

Uma coisa que a gente ouve muito do C.O é o “pensar fora da caixa”. (Depoimento do Gerente do Help Desk)

Com relação aos benefícios há uma percepção de todos que a empresa tem buscado melhorias e que há uma satisfação da equipe com relação a isto.

Os benefícios melhoraram bastante. Eles fizeram uma pesquisa com os funcionários e perguntaram várias coisas e ampliaram os benefícios. (Gerente Sucesso do cliente)

3 - Bem-estar da equipe

Há uma preocupação da empresa em construir um ambiente saudável, que leve os colaboradores a se sentirem motivados e felizes. De acordo com o C.O. ter uma equipe feliz é fundamental para que levem a satisfação adiante. Os depoimentos neste sentido foram diversos, a começar pelo C.O.

... nós compramos a ideia que nossos clientes nunca vão ser mais felizes do que nossos funcionários com relação aos nossos serviços. Então, todos da nossa equipe tem que estar satisfeitos, para levar a satisfação adiante. (Depoimento C.O)

A gente procura trabalhar este ambiente para que isto seja gostoso, um ambiente onde a pessoa, na segunda feira pense com VONTADE, “Eu quero ir para a empresa!”. (Depoimento do CO)

As percepções de bem-estar apresentadas pela liderança variam, mas dois pontos se destacaram. O primeiro ponto está relacionado a fazer com que as pessoas se sintam parte de um propósito maior, e que consigam entender a magnitude de suas tarefas. Os trechos abaixo retratam a percepção da liderança da franqueadora.

Acho que o ambiente do trabalho é importante. O desafio que é passado para o funcionário, e se ele realmente está engajado com aquilo, qual a magnitude da entrega dele que vai proporcionar dentro e fora da empresa, é muito importante. (Depoimento da Gerente Comercial)

Nada mais motivador e satisfatório do que você sair da sua casa todo dia para trabalhar em algo que você sinta parte daquilo. Então, na minha visão é isso, a

³ O termo “sair da caixinha” ou “sair da caixa”, muitas vezes citado durante as entrevistas se refere a agir de forma diferente e disruptiva, sempre com vistas a propor ideias diferentes que possam ajudar a empresa no seu desenvolvimento.

manutenção é você conseguir levar isso para ele, é levar esse entendimento. (Depoimento do gerente de software)

Ele se sentir desafiado para entregar seu potencial, e reconhecido pelas entregas. (Depoimento do gerente administrativo)

Esse modelo que a gente tem aqui, por ele ser tão livre, de liberdade e as pessoas poderem contribuir, de não ter nenhum tipo de barreira, ele é motivador. Ele consegue fazer com que as pessoas deem o seu melhor por elas mesmas, sem você obrigar elas a fazerem alguma coisa. Então eu acho isso muito bacana. (Depoimento Gerente de Software)

Eu vejo que o clima organizacional conta muito, no sentido de ter liberdade, da pessoa ter liberdade, de dar ideias dentro da empresa, apoiar as outras áreas, eu vejo que isso aí gera um bem-estar mesmo. É a liberdade com responsabilidade, a gente fala muito isso aqui. (Depoimento do gerente de serviços)

Neste sentido a clareza das diretrizes e metas assim como a disponibilização dos recursos necessários surgem como pressupostos básicos para a execução do que é esperado.

Então, eu tenho que ter muito claro as diretrizes da organização, as diretrizes de marketing, as metas de marketing, e para entregar essas metas e esses indicadores eu tenho que ter um cenário favorável para eu trabalhar. (Depoimento da Gerente de Marketing)

O segundo ponto observado está relacionado às práticas de recursos humanos, iniciando com uma contratando correta já que, conforme dito, fazer o que gosta é a base para o bem-estar do funcionário, e também dando a atenção e o acolhimento necessários ao funcionário, conforme trechos abaixo.

Eu vejo como duas características importantes para gente garantir isto. A contratação certa e a presença constante. (Depoimento do Gerente do Help Desk)

O bem-estar depende muito mais do funcionário, porque a empresa dá todo o acolhimento possível. O ambiente aqui, passa pelo seguinte. Se você tiver bem com o que está fazendo você vai se sentir em casa. (Depoimento consultor comercial)

Talvez bate papos mais informais, eu gosto disto, eu gosto deste contato humano, humano, menos o processo, estou aqui pelo processo. (Gerente sucesso do cliente)

Se preocupam em melhorar os benefícios, em ouvir, em entender melhor o perfil do colaborador, estou vendo que está tendo uma movimentação muito grande neste sentido agora, e está sendo muito positivo. (Gerente sucesso do cliente)

4 - Integração com o ambiente

A empatia foi a palavra mais citada ao serem questionados sobre ações relacionadas a ações relacionadas ao cliente. Isto está diretamente relacionado com o valor de “perspectiva do cliente” e é um dos principais condutores das ações da empresa. Os trechos abaixo, extraídos das entrevistas (Apêndice D), retratam como a empresa aplica a empatia em suas ações com o cliente.

Então o que a gente tem buscado aqui é, como trabalhar a empatia, eu tenho que conhecer o ambiente do cliente. E no nosso caso, franquia é um cliente, assim como o cliente final é um cliente e assim também o funcionário é um cliente interno. (Depoimento do CO)

Quando um cliente específico tem um determinado problema eu percebo uma reação muito grande de várias pessoas para apoiar. Não é aquele pensamento de “o problema é seu, se vira”. Eu vejo que as pessoas são bem engajadas para buscar resolver a solução os problemas do cliente. (Depoimento da Gerente Comercial)

...é uma relação muito aberta e empática, e a gente procura sempre se colocar no lado do cliente, ouvi-lo e solucionar rápido qualquer dúvida ou problema que venha a ter com o cliente. (Depoimento da Gerente comercial)

...é muito a gente se colocar no lugar do cliente, ter empatia, e conseguir desenhar melhor a jornada dele, desde quando ele comprou a nossa solução, até antes, quando ele entra em contato com a nossa marca. (Depoimento do gerente Sucesso do cliente)

Temos toda uma ação voltada para o cliente. Fora todos os processos e interações sempre visando a perspectiva do cliente (Depoimento consultor comercial)

Acho que é ética, é MUITO forte no grupo. A parte de entender o lado do cliente, eu vejo muito forte. E tentar desenvolver o negócio ou melhorar o negócio juntamente com cliente. (Depoimento da Gerente de Marketing)

Existe uma empatia muito grande da Jiva com relação ao seu cliente sabe. A gente percebe que a satisfação final dele é extremamente importante (Depoimento do Gerente do HDE)

A estratégia da empresa é baseada na diferenciação, onde o objetivo é entregar produto e serviços diferenciados. Diante disto, muito mais do que se preocupar com a concorrência, a empresa direciona seus esforços em sempre buscar novas e melhores formas de atender às necessidades dos seus clientes, desenvolvendo sempre ações inovadoras e que levem o cliente a um estágio mais avançado nas suas práticas de gestão.

Hoje nossos concorrentes tem o foco em software, não tem ninguém focado em gestão de fato. Nós adotamos o conceito do diamante, composto por consultoria, acompanhamento evolutivo, software e o treinamento. Nosso posicionamento, a gente procura trabalhar de forma bem diferenciada no mercado. (Depoimento do gerente administrativo)

...a gente não pode ficar se comparando com os concorrentes para fazer as coisas aqui, a gente tem que estar com eles no radar, mas temos que pensar em ser disruptivo, inovador e focar em gestão. (Depoimento da Gerente Administrativo)

Então a gente quer mais estar preparado para fortalecer nossos valores, do que ficar comparando a gente com a concorrência. (Depoimento da gerente comercial)

O treinamento interno e disponibilização de espaço e recursos para que os funcionários busquem conhecimento e evoluam é o caminho adotado pela empresa para atingirem seus objetivos de competitividade

Abrir espaço para todos buscarem o conhecimento e isso já ajuda na competitividade. (Depoimento do gerente de software)

Hoje a gente tem um grupo de WhatsApp para trocar ideia entre os franqueados e com gente da franqueadora participando. A gente ajuda a tirar dúvidas, “ah, surgiu uma situação assim, o que é que a gente faz?” O pessoal troca ideia. (Depoimento gerente sucesso do cliente)

...tem toda uma preocupação de formação interna, principalmente com as pessoas que lidam diretamente com o cliente e envolve inclusive a postura que tem que ter para estar na frente do cliente. (Depoimento consultor comercial)

Fazer com que a gente entenda e pense o produto cada vez mais para gente saber onde a empresa é competitiva, quais são os nossos diferenciais. (Depoimento da Gerente de Marketing)

As mudanças são uma constante dentro da empresa e isto se deve ao espírito inovador e à liberdade de se criar sempre estimulada pela liderança.

Nos mudamos com muuuita frequência, muitas mudanças, muitas mudanças. (Depoimento da Gerente Comercial)

Dado essa cultura, não é nem a empresa que impõe, é a própria equipe. Na hora que a equipe percebe que ela está tendo dificuldades, que o processo não está bacana, que a operação não está boa, eles mesmos propõe melhorias e eles mesmos fazem isso. (Depoimento do Gerente de Software)

Frequência é realmente constante. Muita novidade. Dispara-se e-mails, faz treinamentos, faz uma reciclagem no treinamento da universidade corporativa, pequena mudança a gente faz só comunicado e no dia a dia de acompanhamento reforça com as franquias. (Depoimento Gerente Sucesso do cliente)

A frequência aqui, como a gente tem liberdade, estamos constantemente discutindo sobre melhoria. Nós estamos embarcados em processos de mudança a todo momento. (Depoimento Consultor Comercial)

A medida em que isto vai aflorando nas pessoas, a liberdade com responsabilidade, essa intensidade de mudança vai aumentando. (Depoimento do CO)

A comunicação é fundamental neste ambiente de mudanças e ela ocorre de várias formas.

Não existe uma frequência, mas existe sim o cuidado de, se nós estamos lançando algo novo, mudando um processo, mudando um procedimento, mudando uma gestão, mudando alguém, existe a cerimônia de formalizar isso internamente. Então, que seja numa reunião, que seja esperar uma convenção para fazer essa formatação para todo mundo, que seja até por e-mail em uma coisa que seja simples, mas existe o cuidado de contar isso para todo mundo. (Depoimento da Gerente de Marketing)

5 - Práticas de recursos humanos

Quanto às práticas de recompensar e valorizar o funcionário o que predomina é a percepção de que, com exceção das equipes comerciais, serviços e Help Desk, que já trabalham com índices de efetividade alinhadas com as entregas, não há uma prática definida e aplicada para recompensar e valorizar funcionários das demais áreas por seus esforços. Esta percepção foi explanada nas entrevistas conforme trechos abaixo:

A gente trabalha muito por resultado, mas não é claro ainda uma recompensa por resultados. Não está claro. (Depoimento gerente sucesso do cliente)

Está mais explícito na área comercial. Quando olhamos para a estrutura interna, a gente não vê isto. A gente vê sim a preocupação com os planos de PDI, com cobrança constante. (Depoimento consultor comercial)

Com exceção dos IE's das equipes do Help Desk e das entregas e da remuneração variável do comercial, hoje não. (Depoimento da Gerente Administrativo)

O que a gente tem na área de serviço e a avaliação do IE que é o índice de afetividade, é mais nesse sentido. (Depoimento do gerente de serviços)

O sentimento de dever cumprido e de contribuição também é entendido como um reconhecimento, quando os produtos ou serviços desenvolvidos são adotados como padrão na empresa. É o que apresentou o Gerente do Software mostrando uma outra vertente do tema, complementando a visão já apresentada sobre o gostar do que faz e se sentir parte de um projeto no qual o funcionário acredita.

Então as recompensas, elas vêm no formato de reconhecimento, por ter participado do projeto, por ver que as pessoas estão usando aquela ideia que eu dei. As pessoas da minha área têm muito isso, os profissionais que estão ali, eles têm essa cultura, eles gostam de fazer coisas para as pessoas usarem (Depoimento do gerente de software)

Com relação às práticas de recursos humanos adotadas e estimuladas pela empresa as mais citadas foram o feedback e os planos de desenvolvimento

O feedback é uma prática. Ai vai muito de líder para líder. Não é todo mundo que faz sempre, mas existe um momento oficial de fazer (Depoimento da Gerente de Marketing)

Autoconhecimento, plano de desenvolvimento, feedbacks pontuais (Depoimento consultor comercial)

Elogios, Feedback, remuneração variável (Depoimento do Gerente do Help Desk)

...a gente sempre tenta ter feedbacks pontuais e dar feedback pontuais também, para cada situação (Depoimento do gerente de serviços)

E tem os feedbacks pontuais também, e isto é feito tanto quando ele acerta ou quando erra, mais no sentido de ser construtivo do que criticar em si (Depoimento do gerente de serviços)

Feedback, abertura, busca de conhecimento, a própria estrutura em rede. (Depoimento do gerente de software)

Existe um processo de feedback periódico, isto é uma coisa, onde a gente avalia e dá o feedback de pontos de melhoras e onde está indo bem e o reconhecimento pontual a gente busca fazer sempre próximo à ocorrência. (Depoimento do CO)

..., geralmente, eu percebo que falar que a pessoa realmente ela fez um bom trabalho é uma forma natural do dia a dia, são ações do dia a dia não programadas. E tem as cerimônias de premiação que são as ações não programadas. (Depoimento da gerente comercial)

Prática de gestão de pessoas a gente tem as avaliações de período de experiência, as avaliações de desempenho, os planos de desenvolvimento individual, que são as principais ferramentas de gestão e práticas que a gente adota. (Depoimento gerente administrativo)

5.3. Análise do Questionário de Avaliação da cultura (Pesquisa IBACO)

O questionário usado para a pesquisa IBACO contém 30 questões que avaliam seis fatores. três relacionados a valores: 1) os valores de profissionalismo cooperativo; 2) os valores de profissionalismo competitivo e individualista e 3) a satisfação e bem-estar dos empregados; e três relacionados a práticas: 4) integração interna; 5) recompensa e treinamento e 6) promoção do relacionamento interpessoal.

Cada fator é composto por cinco questões distribuídas conforme quadro 24.

Quadro 24 - Relação entre questões IBACO e fatores analisados

Fator	Questões relacionadas
Valores de profissionalismo cooperativo	14, 17, 19, 21, 22
Valores de profissionalismo competitivo e individualista	23, 24, 25, 29, 30
Valores associados à satisfação e bem-estar dos empregados	3, 6, 10, 12, 18
Integração externa	2, 4, 7, 8, 15
Recompensa e treinamento	5, 11, 16, 26, 28
Promoção do relacionamento interpessoal	1, 9, 13, 20, 27

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do conteúdo apresentado por SIQUEIRA (org). **Medida de Comportamentos Organizacionais**, p.133, 2008.

Utilizamos o método sugerido por Ferreira e Assmar (2008) para análise e interpretação dos dados da pesquisa que envolve o cálculo individual dos scores de cada fator, somando os resultados apresentados e dividindo pela quantidade de participantes envolvidos. O score da organização e dos grupos da franqueadora, das franquias próprias e das franquias terceiras foi calculado somando todos os scores correspondentes e dividindo pelo número de funcionários envolvidos.

Para efeito de análise foi utilizado como referência o quadro 25, contendo a correspondência proposto e adaptada de Negreiros (2011) onde inicialmente: 1) “Não se aplica de modo algum” foi considerado como “muito fraco”; 2) “Pouco de aplica” foi considerado “fraco”; 3) “Aplica-se Razoavelmente” foi considerado “moderado”; 4) “Aplica-se bastante” foi considerado “forte” e por último 5) “Aplica-se Totalmente” foi considerado “muito forte”.

E após adaptação ao modelo adotado neste estudo, onde foi acrescentado uma sexta escala, consideramos: 1) “Não se aplica de modo algum” como “muito fraco”; 2) “Pouco de aplica” como “fraco”; 3) “Aplica-se Razoavelmente” como “moderado”; 4) “Muito aplicado” como “forte”; 5) “Aplica-se quase totalmente” como “muito forte” e 6) “Aplica-se totalmente” como “totalmente forte”.

Quadro 25 - Correlação aplicada na escala likert - IBACO

Escala likert	Correlação aplicada
Não se aplica de modo algum	Muito fraco
Pouco de aplica	Fraco
Aplica-se razoavelmente	Moderado
Muito aplicado	Forte
Aplica-se quase totalmente	Muito forte
Aplica-se totalmente	Totalmente forte

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Negreiros (2011)

As análises foram realizadas por fator, considerando os grupos de funcionários da franqueadora, das franquias filiais, das franquias terceiras, e o consolidado de todos os grupos que denominamos neste trabalho como geral.

O fator Profissionalismo Cooperativo, conforme definido por Ferreira e Assmar (2008), tem como ponto central a valorização dos empregados que executam suas tarefas com eficácia e competência, demonstrando espírito de colaboração, habilidade, dedicação, profissionalismo e capacidade de iniciativa, contribuindo, deste modo, para o alcance das metas comuns da organização. Os resultados relativos a este fator se apresentam muito fortes na organização.

O quadro 26 mostra que 40.48% da equipe considera este fator muito forte. A média de 4.92, desvio padrão de 1.10125 e variância de 1.1296 mostra que há uma consistência na percepção da equipe.

Destaque para a questão 21 que avalia o esforço empreendido na superação de dificuldades encontradas no dia a dia. A variância de 0.8516 demonstra que neste quesito a equipe apresenta uma sinergia maior entre si.

Quadro 26 - IBACO - Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo - Geral

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo	14	0	0	10.97	20.73	31.71	36.59	4.95	1.00496	1.0099
	17	1.22	2.44	7.32	25.61	28.05	35.36	4.83	1.14185	1.3038
	19	0	1.22	12.2	26.83	13.41	46.34	4.91	1.15685	1.3383
	21	0	2.44	4.88	30.49	20.73	41.46	4.94	1.06976	0.8516
	22	1.22	3.66	1.22	26.83	24.39	42.68	4.98	1.13285	1.1444
Média das respostas		0.488	1.952	7.318	26.098	23.658	40.486	4.92	1.10125	1.1296

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A maior média encontrada para este quesito se encontra no grupo da franqueadora, com 5.14 de média (quadro 27), o que define a empresa como sendo totalmente forte na aplicação desses valores. A dispersão é maior quando analisada a questão 22, que avalia se os empregados que demonstram dedicação e espírito de equipe são considerados os melhores modelos a serem seguidos. A variância neste caso é de 1.633.

Destaque também para a questão 14 que avalia se a preocupação com a qualidade do serviço é bem vista. Não só a média foi considerada alta, com 5.25, mas também constatamos uma harmonia nas percepções uma vez que a variância é de 0.7196.

Quadro 27 - IBACO - Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo - Franqueadora

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo	14	0	0	3.57	14.29	35.71	46.43	5.25	0.84430	0.7196
	17	0	3.57	3.57	17.86	25	50	5.14	1.07880	1.1640
	19	0	0	10.71	21.43	10.71	57.14	5.14	1.11260	1.2380
	21	0	3.57	7.14	21.43	17.86	50	5.36	1.17000	1.3690
	22	0	10.71	0	25	25	39.29	4.82	1.27810	1.6335
Média das respostas		0	3.57	5.00	20.00	22.86	48.57	5.1428	1.09676	1.22482

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Ao analisar este fator separadamente pelo grupo das franquias terceiras (quadro 28) destacamos a variância de 2.400 para a questão 17, demonstrando maior divergência de percepção sobre o quanto a empresa aprecia o esforço e dedicação ao trabalho.

Da mesma forma, destaque para a questão 19 que avalia como o profissionalismo dos empregados é visto pela empresa, e para a questão 22 que avalia a percepção acerca dos modelos de empregados a serem seguidos dentro da empresa. Para estas duas questões as variâncias apresentadas foram respectivamente de 2.028 e 2.066, demonstrando haver dispersão nas percepções dos empregados, divergindo dos resultados da franqueadora.

Quadro 28 - IBACO - Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo - Franquias terceiros

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo	14	0	0	13.33	20	26.66	40	3.93	1.09970	1.2095
	17	0	0	0	33.33	26.66	40	4.60	1.54910	2.4000
	19	0	0	20	26.66	0	53.33	4.80	1.42420	2.0285
	21	0	0	6.66	40	20	33.33	4.73	1.16291	1.3524
	22	6.66	0	26.67	6.66	6.66	53.33	4.93	1.43750	2.0666
Média das respostas		1.332	0	13.332	25.33	15.996	43.998	4.60	1.33468	1.81140

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O quadro 29 apresenta os resultados das franquias próprias e demonstra que há uma maior uniformidade de percepções entre os membros das equipes, já que o maior desvio padrão encontrado é de 1.044 para a questão 14, que avalia a percepção do empregado quanto a preocupação da empresa com a qualidade de serviço executado.

Quadro 29 - IBACO - Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo - Franquias próprias

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Organizacional Profissionalismo Cooperativo	14	0	0	15.38	25.64	30.77	28.21	4.74	1.04420	1.0904
	17	2.56	0	12.82	28.21	33.33	23.08	4.69	0.97740	0.9554
	19	0	2.56	12.82	30.77	17.95	35.9	4.79	1.08040	1.1670
	21	0	2.56	5.128	33.33	20.51	38.46	4.95	0.97190	0.9446
	22	0	0	1.56	25.64	30.77	41.03	5.10	0.88240	0.7786
Média das respostas		0.512	1.024	9.5416	28.718	26.666	33.336	4.85632	0.99126	0.9872

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O fator Integração Externa, associado por Ferreira e Assmar (2008) às práticas de planejamento estratégico, tomadas de decisões e de atendimento ao cliente externo, se apresentam como muito fortes nos quatro agrupamentos analisados.

Os resultados apresentados demonstram que a percepção de toda a equipe é que os valores relacionados a este fator são muito fortes na empresa. O quadro 30 mostra os resultados do grupo geral com 4.96 de média, onde 42,19% das respostas são de totalmente aplicados.

Quadro 30 - IBACO - Prática de Integração Externa - Geral

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Integração externa	2	0	1.22	3.66	18.29	24.39	52.44	5.23	0.95960	0.9209
	4	0	0	3.66	19.51	29.27	47.56	5.21	0.88520	0.7836
	7	0	4.87	8.54	32.93	19.51	34.15	4.45	1.24870	1.5593
	8	0	0	7.32	23.17	32.93	36.58	4.99	0.94920	0.9011
	15	0	1.22	8.54	26.82	23.17	40.24	4.93	1.06310	1.1303
Média das respostas		0	1.462	6.344	24.144	25.854	42.194	4.96096	1.02116	1.05904

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A equipe da franqueadora considera a empresa totalmente forte neste quesito. Com 5.21 de média, 0.980 de desvio padrão e 1.094 de variância, mostra que, a maioria dos respondentes considera os tópicos analisados totalmente aplicados e que, em relação às demais respostas, o grau de dispersão é baixo (quadro 31).

Quadro 31 - IBACO - Prática de Integração Externa - Franqueadora

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Integração externa	2	0	0	7.14	3.57	28.57	60.71	5.43	0.87890	0.7724
	4	0	0	3.57	21.43	17.86	57.14	5.29	0.93710	0.8783
	7	0	3.57	7.14	21.43	25	42.86	4.96	1.13796	1.2950
	8	0	0	7.14	14.29	32.14	46.43	5.18	0.94490	0.8928
	15	0	0	10.71	10.71	25	53.57	5.21	1.03125	1.6349
Média das respostas		0	0.714	7.14	14.286	25.714	52.142	5.21425	0.986022	1.094674

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Nas franquias terceiras destacamos a questão 15 que avalia a percepção da equipe quanto às práticas de inovação adotadas para atender às necessidades do mercado. A variância apresentada para esta questão foi de 1.8381 (quadro 32) demonstrando maior nível de dissonância entre as percepções dos empregados.

Quadro 32 - IBACO - Prática de Integração Externa - Franquias terceiros

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Integração externa	2	0	0	0	26.66	13.33	60	5.33	0.89970	0.8095
	4	0	0	0	26.66	33.33	40	5.13	0.83380	0.6952
	7	0	6.66	20	46.66	6.66	20	4.13	1.87230	1.4095
	8	0	0	6.66	40	13.33	40	4.87	1.06000	1.1238
	15	0	6.66	20	20	20	33.33	4.53	1.35570	1.8381
Média das respostas		0	2.664	9.332	31.996	17.33	38.666	4.7996	1.2043	1.175232

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Os resultados das franquias próprias estão consistentes com o resultado geral, com a indicação de 4.94 de média e 0.9657 de variância, demonstrando que o grupo considera a empresa muito forte com baixo índice de dispersão (quadro 33).

Quadro 33 - IBACO - Prática de Integração Externa - Franquias próprias

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Integração externa	2	0	2.56	2.56	23.09	28.2	43.59	5.05	1.02460	1.0499
	4	0	0	5.13	15.38	35.9	43.59	5.18	0.88471	0.7827
	7	0	5.13	5.13	35.9	20.51	33.33	4.72	1.14590	1.3131
	8	0	0	7.69	23.08	41.03	28.2	4.90	0.91176	0.8313
	15	0	0	2.56	41.03	23.08	33.33	4.87	0.92279	0.8516
Média das respostas		0	1.538	4.614	27.696	29.744	36.408	4.943528	0.977952	0.965712

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Ferreira e Assmar (2008) relacionam as Práticas de Promoção do Relacionamento Interpessoal à promoção das relações interpessoais, da satisfação e coesão interna dos empregados. As análises apontaram que tais práticas são consideradas fortes dentro da organização como um todo, sem grandes divergências quando analisados os resultados por grupos.

Não obstante, analisando o grupo geral, destacamos a variância da pergunta 13, com resultado de 2.6854 (Quadro 34). Tal questão avalia a percepção sobre a prática de comemoração de aniversários pelos empregados na empresa. Há uma dispersão nas respostas mostrando não haver uma percepção homogeneia sobre tal prática.

Quadro 34 - IBACO - Prática de Promoção do Relacionamento Interpessoal - Geral

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Promoção de relacionamento interpessoal	1	0	0	8.54	10.97	20.73	59.76	5.32	0.97970	0.9599
	9	2.44	9.76	19.51	29.26	20.73	18.29	4.99	0.94950	0.9011
	13	6.1	12.19	20.74	14.41	14.83	31.72	4.13	1.63870	2.6854
	20	0	0	4.88	17.07	21.95	56.09	5.29	0.92270	0.8516
	27	0	2.44	18.29	25.61	24.39	29.26	4.60	1.16385	1.3546
Média das respostas		1.708	4.878	14.392	19.464	20.526	39.024	4.86582	1.13089	1.350502

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Os resultados apresentados pelo grupo da franqueadora são consistentes com os resultados gerais, incluindo a dispersão apresentada para a questão 13, que na franqueadora é de 2.4708 (quadro 35). Destaque positivo para as questões 1 e 20. Em ambos os casos médias calculadas classificam a empresa como totalmente forte, e os resultados das variâncias mostram haver baixa dispersão.

A questão 1 avalia a percepção das pessoas quanto a facilidade de acesso aos diretores da empresa e os resultados foram 5.36 de média e uma variância de 0.9048. Já a questão 20 avalia se a relação de cordialidade existente entre os líderes e empregados, e os resultados, também positivos, foram 5.39 de média e 0.5436 de variância.

Esse resultado corrobora com a visão dos líderes da franqueadora quanto à liberdade de acesso à liderança e diretoria, e quanto ao ambiente aberto que favorece os relacionamentos interpessoais.

Quadro 35 - IBACO - Prática de Promoção do Relacionamento Interpessoal - Franqueadora

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Promoção de relacionamento interpessoal	1	0	0	10.71	0	32.14	57.14	5.36	0.95118	0.9048
	9	0	14.29	7.14	28.57	28.57	21.43	4.36	1.31130	1.7195
	13	7.14	0	17.86	7.14	17.86	50	4.79	1.57190	2.4708
	20	0	0	0	14.29	32.14	53.57	5.39	0.73730	0.5436
	27	0	3.57	10.71	25	35.71	25	4.68	1.09040	1.1891
Média das respostas		1.43	3.57	9.28	15.00	29.28	41.43	4.91	1.1324	1.3656

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A acessibilidade dos empregados aos diretores, avaliado na questão 1, também é considerada totalmente forte pelo grupo de franquias terceiras. A média apresentada pelo grupo, em resposta a esta questão é de 5.47 e a variância de 0.8380. (quadro 36).

Quadro 36 - IBACO - Prática de Promoção do Relacionamento Interpessoal - Franquias terceiras

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%)	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%)	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Promoção de relacionamento interpessoal	1	0	0	0	26.67	0	73.33	5.47	0.91550	0.8380
	9	6.67	6.67	33.33	26.67	13.33	13.33	3.73	1.38700	1.9238
	13	0	13.33	26.67	20	33.33	6.67	3.93	1.22200	1.4950
	20	0	0	20	20	6.67	53.33	4.93	1.27980	1.6380
	27	0	0	33.33	33.33	13.33	20	4.20	1.14640	1.3414
Média das respostas		1.33	4.00	22.67	25.33	13.33	33.33	4.45	1.1901	1.4472

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

As franquias próprias consideraram totalmente fortes as práticas relacionadas às questões 1 e 20, demonstrando haver uma relação positiva entre a liderança e os empregados. A questão 1 apresenta média de 5.23 e variância de 1.077 e a questão 20 apresenta uma média de 5.36 e variância de 1.4817 (Quadro 37)

Para a questão 13, analisando os resultados da variância das franquias próprias e terceiras, percebemos que o resultado das franquias próprias mostra que há uma maior dispersão nas respostas, com 2.9325 (Quadro 37), se comparada com o resultado das franquias terceiras, com 1.495 (Quadro 36).

Quadro 37 - IBACO - Prática de Promoção do Relacionamento Interpessoal - Franquias Próprias

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Promoção de relacionamento interpessoal	1	0	0	10.26	12.82	20.51	56.41	5.23	1.03770	1.0770
	9	2.56	7.69	23.08	30.77	17.95	17.95	4.08	1.30550	1.7044
	13	7.69	17.95	23.08	17.95	5.13	28.2	3.74	1.71240	2.9325
	20	0	0	5.13	17.95	20.51	56.41	5.36	0.87320	0.7625
	27	0	2.56	17.95	23.08	20.51	35.9	4.69	1.21720	1.4817
Média das respostas		2.05	5.64	15.90	20.51	16.92	38.97	4.62	1.2292	1.5916

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Com relação aos valores de profissionalismo competitivo e individualista, conforme Ferreira e Assmar (2008), avalia a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução das tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isto implique a necessidade de passar por cima dos colegas que almejam o cargo.

Os resultados obtidos mostram haver uma grande dispersão nas percepções sobre a aplicação ou não deste valor dentro da empresa. O quadro 38 apresenta que a equipe divide suas opiniões de forma homogênea, quando 21.46% considera ser um valor muito fraco, 20% considera ser fraco, 18.54% moderado e 20% forte o que resulta em uma alta dispersão, confirmada pela variância de 2.040.

Quadro 38 - IBACO - Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista – Geral

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista	23	40.24	21.95	10.97	18.29	4.88	3.66	2.37	1.46990	2.1607
	24	7.32	9.76	26.83	32.93	19.51	3.66	3.59	1.22670	1.5049
	25	1.22	9.76	21.95	28.05	17.07	21.95	4.16	1.32840	1.7646
	29	42.68	28.05	9.76	6.1	8.54	4.88	2.26	1.50563	2.6694
	30	15.85	30.49	23.17	14.63	8.54	7.32	2.91	1.45420	2.1037
Média das respostas		21.46	20.00	18.54	20.00	11.71	8.29	3.05604	1.39697	2.04066

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Com relação à franqueadora os resultados da variância, 1.335 (quadro 39) aponta para uma maior harmonia nas percepções da equipe.

Destacamos aqui os resultados para a pergunta 23 que avalia a distribuição de benefícios entre empregados, cuja variância foi de 2.1427 demonstrando haver uma maior dissonância nas percepções da equipe. As respostas da equipe apontam em 28.56% dos casos para uma percepção de valores distribuídos entre moderados e muito fortes, com 3.57% em moderado, 14.29% em forte e 10.71% em muito forte, demonstrando a presença de uma crença de privilégios de alguns empregados para o recebimento de benefícios.

Quadro 39 – IBACO - Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista - Franqueadora

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista	23	50	21.43	3.57	14.29	10.71	0	2.14	1.45840	2.1427
	24	3.57	10.71	32.14	39.29	14.29	0	3.50	1.00000	1.0000
	25	0	7.14	25	17.86	28.57	21.43	4.32	1.27810	1.6333
	29	53.57	32.14	10.71	0	3.57	0	1.68	0.94491	0.8928
	30	21.43	46.43	21.43	7.14	3.57	0	2.25	1.00460	1.0093
Média das respostas		25.71	23.57	18.57	15.72	12.14	4.29	2.78	1.1372	1.335608

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O foco principal da dispersão está nas franquias terceiras com 2.329 de variância (quadro 40), e nas franquias próprias com 2.156 de variância (quadro 41), demonstrando haver a percepção de valores diversos sobre como lidar com a competitividade dentro da empresa.

Nas franquias terceiras, 4 das 5 questões avaliadas se encontram com dispersão acima de 2.0, com destaque para as questões 24 que avalia se a criatividade é considerada como requisito básico para ocupação de cargos gerenciais, com resultado de 2.8090 de variância; e a questão 29 que avalia se a competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro. Neste caso a variância é de 2.7428 e vai de encontro ao que a empresa define como importante sobre a prática de trabalho em equipe (quadro 40)

Quadro 40 - IBACO - Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista - Franquias terceiras

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista	23	46.67	13.33	13.33	20	6.67	0	2.27	1.43750	2.0666
	24	20	6.67	33.33	13.33	13.33	13.33	3.33	1.67610	2.8090
	25	6.67	6.67	6.67	46.67	26.67	6.67	4.00	1.25356	1.5714
	29	53.33	13.33	13.33	6.67	6.67	6.67	2.20	1.65610	2.7428
	30	13.33	26.67	20	13.33	20	6.67	3.20	1.56750	2.4571
Média das respostas		28.00	13.33	17.33	20.00	14.67	6.67	3.00	1.51815	2.32938

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para o grupo das franquias próprias a questão 29 também aparece em destaque com variância de 2.7449 (quadro 41), demonstrando alto índice de dispersão.

Quadro 41 - IBACO - Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista - Franquias próprias

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Profissionalismo Competitivo e Individualista	23	30.77	25.64	15.38	20.51	0	7.69	2.56	1.50080	2.2520
	24	5.13	10.26	20.51	35.9	25.64	2.56	3.74	1.18580	1.4062
	25	0	12.82	25.64	28.2	5.13	28.2	4.10	1.41030	1.9892
	29	30.77	30.77	7.69	10.26	12.82	7.69	2.69	1.65678	2.7449
	30	12.82	20.51	25.64	20.52	7.69	12.82	3.28	1.53800	2.3657
Média das respostas		15.90	20.00	18.97	23.08	10.26	11.79	3.277	1.45834	2.1516

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O fator de Bem-estar e satisfação dos empregados é relacionado por Ferreira e Assmar (2008) com questões que valorizam o bem-estar, a satisfação e a motivação dos empregados, ou seja, à humanização do local de trabalho de forma a torná-lo agradável e prazeroso.

Os grupos geral, da franqueadora e das franquias próprias, consideram os valores praticados pela empresa neste quesito muito fortes, com médias de 4.20 para o grupo geral (quadro 42),

4.56 para o grupo da franqueadora (quadro 43) e 4.07 para o grupo de franquias próprias (quadro 45). Já o grupo das franquias terceira, ele percebe este valor como forte, com média de 3.85 (quadro 44).

No grupo geral (quadro 42) as questões 12 e 18 apresentaram destaque nos resultados de variância. A questão 12 que avalia a percepção dos empregados sobre o desenvolvimento pela empresa de programas para aumentar a satisfação dos empregados apresentou uma variância de 2.1651, e a questão 18 que avalia se programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados apresentou variância de 2.6311.

Em ambos os casos, questões 12 e 18, as médias são abaixo de 4 classificando os valores relativos a este fator como fortes.

Quadro 42 - IBACO - Valor Bem-estar e satisfação dos empregados - Geral

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Bem Estar e Satisfação dos empregados	3	0	0	12.19	20.73	30.49	36.59	4.91	1.0328	1.0666
	6	1.22	3.66	21.95	19.51	29.26	24.39	4.45	1.2487	1.5593
	10	1.22	8.54	21.95	28.05	21.95	18.29	4.16	1.2714	1.6165
	12	6.1	17.07	23.17	24.39	13.41	15.85	3.70	1.4714	2.1651
	18	12.19	8.54	25.61	19.51	13.41	20.73	3.76	1.6220	2.6311
Média das respostas		4.15	7.56	20.97	22.44	21.70	23.17	4.20	1.3293	1.8077

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os resultados da franqueadora para as questões 12 e 18 seguem a percepção do grupo geral quando avaliadas as variâncias, que são respectivamente de 2.6917 e 2.4761 (quadro 43). As respostas à questão 3, que avalia a percepção do empregado sobre a preocupação da empresa quanto às necessidades pessoais e bem-estar dos funcionários, se destacaram no grupo da franqueadora, com uma média de 5.14, o que classifica os valores e práticas da empresa para este quesito como totalmente fortes.

Quadro 43 - IBACO - Bem-estar e satisfação dos empregados – Franqueadora

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Bem Estar e Satisfação dos empregados	3	0	0	10.71	3.57	46.43	39.29	5.14	0.9315	0.86772
	6	3.57	3.57	21.43	3.57	39.29	28.57	4.57	1.3992	1.9576
	10	3.57	7.14	21.43	25	28.57	14.29	4.11	1.3149	1.7280
	12	3.57	14.29	14.29	14.29	14.29	39.28	4.39	1.6406	2.6917
	18	3.57	7.14	21.43	7.14	17.86	42.86	4.57	1.5735	2.4761
Média das respostas		2.86	6.43	17.86	10.71	29.29	32.86	4.56	1.3719	1.9442

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Nas franquias terceiras, não obstante haver uma menor dispersão no resultado da questão 12, com variância de 1.266, a média apresentada é de 2.87 (quadro 44), representando que a equipe considera os valores e práticas relacionadas a este fator como moderadas.

Quadro 44 - IBACO - Valor Bem-estar e satisfação dos empregados - Franquias terceiras

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Bem Estar e Satisfação dos empregados	3	0	0	13.33	40	13.33	33.33	4.67	1.1126	1.2308
	6	0	0	26.67	46.67	6.67	20	4.20	1.0823	1.1714
	10	0	6.67	20	40	26.67	6.67	4.07	1.0327	1.0666
	12	13.33	20	40	20	6.67	0	2.87	1.1254	1.2666
	18	6.67	20	26.67	20	20	6.67	3.47	1.4075	1.9809
Média das respostas		4.00	9.33	25.33	33.33	14.67	13.33	3.85	1.1521	1.3433

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Nas franquias próprias a questão 18 também se destaca com variância de 2.365, e com a menor média apresentada para este grupo, 3.28 (quadro 45), demonstrando haver maior dispersão e uma percepção concentrada no forte.

Quadro 45 - IBACO - Bem-estar e satisfação dos empregados - Franquias Próprias

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Valor Bem Estar e Satisfação dos empregados	3	0	0	12.82	25.64	25.64	35.9	4.85	1.0647	1.1336
	6	0	5.13	20.51	20.51	30.77	23.08	4.46	1.2106	1.4655
	10	0	10.26	23.08	25.64	15.38	25.64	4.23	1.3467	1.8164
	12	5.13	17.95	23.08	33.33	15.38	5.13	3.51	1.2538	1.5721
	18	20.51	5.13	28.2	28.2	7.69	10.26	3.28	1.5380	2.3657
Média das respostas		5.13	7.69	21.54	26.66	18.97	20.00	4.067	1.2828	1.6707

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O tópico Práticas de Recompensa e treinamento, na visão de Ferreira e Assler (2008), avalia práticas relacionadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensas e treinamentos adotados pela empresa.

As percepções colhidas demonstram que, neste quesito, a empresa, no grupo geral, é considerada forte com média 3.76 (quadro 46), e com alto índice de dispersão, com variância de 2.3136, índice este que se apresenta consistente quando avaliamos os resultados dos demais grupos.

A franqueadora apresentou variância de 2.179 (quadro 47), o grupo das franquias terceiras apresentou 2.2533 (quadro 48) e as franquias próprias uma variância de 2.3753 (quadro 49).

Quadro 46 - IBACO - Prática de Recompensa e Treinamento - Geral

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Recompensa e Treinamento	5	7.32	15.85	23.17	18.29	18.29	17.07	3.76	1.5360	2.3595
	11	7.32	15.85	20.73	24.39	23.17	8.54	3.66	1.4073	1.9807
	16	6.1	15.85	24.39	20.73	14.63	18.29	3.77	1.5096	2.2789
	26	10.99	14.63	21.95	24.39	15.85	12.19	3.56	1.5080	2.2740
	28	6.1	15.85	17.07	15.85	17.07	28.05	4.06	1.6356	2.6752
Média das respostas		7.57	15.61	21.46	20.73	17.80	16.83	3.76	1.5193	2.31366

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quadro 47 - IBACO - Práticas de Recompensa e Treinamento- Franqueadora

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Recompensa e Treinamento	5	3.57	10.71	21.43	10.71	35.71	17.86	4.18	1.4415	2.0780
	11	7.14	21.43	17.86	14.29	32.14	7.14	3.64	1.4960	2.2380
	16	3.57	7.14	25	21.43	7.14	35.71	4.29	1.5361	2.3597
	26	10.71	7.14	28.57	25	21.43	7.14	3.61	1.3968	1.9510
	28	7.14	10.71	32.14	17.86	14.29	17.86	3.75	1.5066	2.2685
Média das respostas		6.43	11.43	25.00	17.86	22.14	17.14	3.89	1.4754	2.1790

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para as franquias terceiras as questões 5, 11 e 28 apresentaram maior dispersão com variâncias respectivas de 2.266, 2.400 e 2.6952 (quadro 48). A questão 5 avalia se há algum tipo de premiação para ideias inovadoras, a questão 11 avalia se os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais e a questão 28 se há premiação quando alcançam metas pré-estabelecidas.

Quadro 48 - IBACO - Prática Recompensa e Treinamento - Franquias terceiras

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Recompensa e Treinamento	5	13.33	26.67	20	20	13.33	6.67	3.13	1.5055	2.2666
	11	13.33	13.33	6.67	46.67	6.67	13.33	3.60	1.5492	2.4000
	16	6.67	26.67	20	20	20	6.67	3.27	1.3870	1.9238
	26	13.33	20	26.67	26.67	6.67	6.67	3.13	1.4075	1.9810
	28	6.67	20	0	26.67	33.33	13.33	3.87	1.6417	2.6952
Média das respostas		10.67	21.33	14.67	28.00	16.00	9.33	3.40	1.4982	2.2533

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para as franquias próprias, com exceção da questão 11, todas as demais questões (5, 16, 26 e 28) apresentaram uma variância superior 2 (quadro 49). A questão 5 apresentou variância de 2.4291, a questão 16, que avalia se há distribuição de brindes para empregados pela empresa apresentou variância de 2.1430, a questão 26 que avalia se as inovações costumam ser introduzidas através de programas da qualidade apresentou variância de 2.639, e a questão 28, com 2.9203 de variância, apresentou o maior grau de dispersão de todos os quesitos analisados, não apenas neste tópico de “Práticas de Recompensa e treinamentos”, mas de todos as questões analisadas.

Tais resultados corroboram com as percepções apresentados pelos líderes da franqueadora, quando questionados sobre as práticas disponíveis na empresa para recompensa os por resultados. Na visão da liderança da franqueadoras tais práticas são claras para as equipes de serviços e comercial das franquias e para a equipe do HDE. Para as demais funções tais políticas não são claras.

Quadro 49 - IBACO - Prática Recompensa e Treinamentos - Franquias Próprias

	Questões	1 - Não se aplica de modo algum (%) Muito fraco	2 - Pouco se aplica (%) Fraco	3 - Aplica-se razoavelmente (%) Moderado	4 - Muito aplicado (%) Forte	5 - Aplica-se quase totalmente (%) Muito Forte	6 - Aplica-se totalmente (%) Totalmente Forte	Média	Desvio Padrão	Variância
Prática Recompensa e Treinamento	5	7.69	15.38	25.64	23.08	7.69	20.51	3.69	1.5585	2.4291
	11	5.13	15.38	25.64	23.08	23.08	7.69	3.69	1.3209	1.7449
	16	7.69	17.95	25.64	20.51	17.95	10.26	3.59	1.4639	2.1430
	26	10.26	17.95	15.38	23.08	15.38	17.95	3.69	1.6247	2.6390
	28	5.13	17.95	12.82	10.26	12.82	41.03	4.36	1.7089	2.9203
Média das respostas		7.18	16.92	21.02	20.00	15.38	19.49	3.80	1.5354	2.3753

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Analisando os resultados de média de cada grupo e de cada fator, e considerando as correlações apresentadas no quadro 21 (p. 81), constatamos que as percepções de toda a equipe variam entre moderado e totalmente forte conforme quadro 50.

Quadro 50 - IBACO - Correlação dos valores baseado nas médias por fator

Escala likert	Correlação aplicada			
	Geral	Franqueadora	Franquias Próprias	Franquias terceiras
Profissionalismo Cooperativo	Muito forte	Totalmente forte	Muito forte	Muito forte
Profissionalismo competitivo	Forte	Moderado	Forte	Forte
Bem-estar e satisfação	Muito forte	Muito forte	Muito forte	Forte
Integração externa	Muito forte	Totalmente forte	Muito forte	Muito forte
Recompensa e treinamento	Forte	Forte	Forte	Forte
Relacionamento interpessoal	Muito forte	Muito forte	Muito forte	Muito forte

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

5.4. Análise do Questionário de Avaliação da cultura (REAL X IDEAL)

Considerando que as questões apresentadas neste questionário são reflexos dos padrões e valores disseminados pela franqueadora para toda a equipe, como sendo parte da cultura da empresa, percebe-se que a equipe demonstra uma concordância ao que é praticado quando analisamos os resultados das respostas “IDEAL”.

Não obstante, ao observarmos as respostas apresentadas como “REAL” evidenciamos que há uma percepção de potencial de melhoria na forma como os padrões e valores são executados.

O quadro 51 demonstra as médias, medianas e desvios padrões de todas as respostas colhidas. Analisamos as respostas considerando todas as respostas obtidas, e a partir de agrupamentos das respostas da franqueadora, das franquias próprias, das franquias terceiras e dos líderes da franqueadora.

Quadro 51 - Real X Ideal - Media, Mediana e Desvio Padrão

	Geral			Franqueadora			Franquias próprias			Franquias terceiras			Líderes da franqueadora		
	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão	Média	Mediana	Desvio Padrão
REAL	3.345	3	0.622	3.433	3	0.621	3.298	3	0.614	3.315	3	0.676	3.591	4	0.527
IDEAL	3.791	4	0.416	3.811	4	0.418	3.805	4	0.389	3.728	4	0.488	3.827	4	0.333

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

As respostas das percepções de “ideal” apresentadas pelos líderes da franqueadora foram os que apresentaram maiores consistências com o padrão da empresa, e o único com mediana

4, evidenciando que há uma consistência na percepção dos líderes que, na sua maioria concordam integralmente com o padrão apresentado pela empresa.

Para este mesmo quesito do “ideal” a mediana foi 4 para os demais grupos (franqueadora, franquias próprias e terceiras), não obstante observamos que o desvio padrão se diferem sendo menor nas franquias próprias, com 0.3889, seguido pela franqueadora, com 0.418 e por último pelas franquias terceiras, com 0.488. (quadro 51)

Vale lembrar aqui que os grupos com maiores proximidades com o C.O estão na ordem dos líderes da franqueadora em primeiro lugar, seguido pela equipe das franquias próprias e por fim as equipes das franquias terceiras.

As percepções do “real” também apresentaram maior destaque para o grupo de líderes da franqueadora com medianas e médias mais próximas do ideal e menor desvio padrão, sendo o único grupo com mediana 4, mostrando que a maioria dos líderes possuem uma percepção de “real” próximo do “ideal”.

A percepções do “real” das equipes da franqueadora, das franquias próprias e das franquias terceiras mostraram consistência já que todas elas apresentaram 3 como mediana. E com relação às médias e desvios padrões, a franqueadora apresentou melhores resultados, seguida das franquias próprias e por fim as franquias terceiras.

Vale ressaltar que a despeito das percepções apresentadas pelos grupos, mais ou menos próximas do ideal, os resultados são positivos, demonstrando que os esforços para disseminação e manutenção dos padrões e valores da empresa têm sido eficazes.

As análises de média, mediana e desvio padrão também foram realizadas individualmente por questão.

Os quadros 52 e 53 apresentam respectivamente os resultados das percepções de IDEAL e das percepções do REAL apresentadas pelas equipes da franqueadora e das franquias.

No quesito “percepção ideal” (quadro 52), a relação mediana “4” e desvio padrão “0” aparecerem como padrão de respostas dos líderes da franqueadora nas questões 6, 7 e 8, no entanto, mostram-se dissonantes com os padrões de respostas apresentados pela equipe da franqueadora, das franquias próprias e terceiras que, não obstante terem apresentado o mesmo resultado para a mediana apresentam desvios padrão variados, mostrando que as afirmativas não geram consenso entre os respondentes destes grupos.

As questões que apresentaram menor desvio padrão na franqueadora, franquias próprias e franquias terceiras, respectivamente, foram a 7, coerente com as respostas dos líderes da franquia, a 23, com 0.27 e a 24 com 2.58.

Por outro lado, as questões com maior desvio padrão encontrados nos grupos foram, respectivamente à franqueadora, franquias próprias e terceiras foram a 24, com 0.731, a 8 com 0.5298 e, com 0.616 as questões 13 e 23.

Quadro 52 - Percepções de IDEAL - por questão

QUESTÕES	Franqueadora			Franquia própria			Franquia terceira			Líderes da franqueadora		
	Media	Mediana	Desvio Padrão	Media	Mediana	Desvio Padrão	Media	Mediana	Desvio Padrão	Media	Mediana	Desvio Padrão
1. Nesta organização a cooperação entre as áreas é valorizada	3.793	4	0.417855	3.897	4	0.307355	3.733	4	0.593617	3.778	4	0.4409586
2. Nesta organização a iniciativa voltada a agregar valor para o cliente é valorizada	3.897	4	0.31497	3.769	4	0.426833	3.667	4	0.48795	3.778	4	0.4409586
3. Nesta organização a entrega de experiências surpreendentes ao cliente é valorizada	3.759	4	0.518188	3.718	4	0.455881	3.667	4	0.48795	3.667	4	0.7071068
4. Nesta organização a busca constante por aprendizado é valorizada	3.897	4	0.31497	3.821	4	0.388776	3.867	4	0.351866	3.778	4	0.4409586
5. Esta organização disponibiliza os recursos necessários para atuarmos na busca da evolução dos cliente	3.828	4	0.390021	3.744	4	0.442359	3.733	4	0.457738	3.889	4	0.3333333
6. Nesta organização a ética e a honestidade são pilares em todos os acordos firmados	3.897	4	0.31497	3.897	4	0.307355	3.800	4	0.414039	4.000	4	0
7. Nesta organização o método de trabalho permite explorar o trabalho em equipe	3.966	4	0.188982	3.897	4	0.307355	3.800	4	0.414039	4.000	4	0
8. Nesta organização o método de trabalho permite explorar e aplicar novas ideias para surpreender o cliente	3.897	4	0.41627	3.667	4	0.529813	3.667	4	0.48795	4.000	4	0
9. Nesta organização as ações são cuidadosamente planejadas	3.759	4	0.440959	3.744	4	0.442359	3.733	4	0.593617	3.556	4	0.5270463
10. Esta organização oferece mecanismos que permitem a evolução do conhecimento da equipe	3.724	4	0.460044	3.795	4	0.409074	3.867	4	0.351866	3.667	4	0.5
11. Esta organização estimula a prática da análise dos critérios de gestão utilizados pelo cliente na condução de sua empresa antes de preparar a proposta comercial.	3.862	4	0.356348	3.769	4	0.426833	3.800	4	0.414039	3.889	4	0.3333333
12. Nesta organização é permitido dedicar algum tempo na busca de conhecimento	3.793	4	0.417855	3.744	4	0.442359	3.733	4	0.457738	3.778	4	0.4409586
13. Esta organização valoriza o compartilhamento de ideias	3.862	4	0.356348	3.718	4	0.455881	3.667	4	0.617213	3.889	4	0.3333333
14. Nesta organização a alta direção está aberta a ouvir e conversar sobre minhas ideias	3.793	4	0.498675	3.821	4	0.388776	3.733	4	0.457738	3.889	4	0.3333333
15. Nesta organização existe confiança entre as pessoas	3.793	4	0.417855	3.795	4	0.409074	3.800	4	0.414039	3.889	4	0.3333333
16. Nesta organização os erros provenientes de tentativas de melhoria são vistos como aprendizado	3.655	4	0.558721	3.718	4	0.455881	3.600	4	0.507093	3.889	4	0.3333333
17. Esta organização trabalha com uma visão integrada entre áreas proporcionando um senso de unidade	3.724	4	0.534522	3.821	4	0.388776	3.733	4	0.593617	3.889	4	0.3333333
18. As ações promovidas pela organização propiciam a união e o trabalho em equipe	3.862	4	0.356348	3.795	4	0.409074	3.600	4	0.632456	3.889	4	0.3333333
19. O sucesso do cliente é um pressuposto e está presente todas as ações desenvolvidas pela Jiva	3.759	4	0.440959	3.821	4	0.388776	3.667	4	0.48795	3.778	4	0.4409586
20. Esta organização valoriza ações que geram mais efetividade na operação	3.759	4	0.440959	3.718	4	0.455881	3.733	4	0.457738	3.889	4	0.3333333
21. Essa organização oferece recursos e ferramentas para avaliar o nível de gestão aplicado pelo cliente	3.862	4	0.356348	3.821	4	0.388776	3.800	4	0.414039	3.889	4	0.3333333
22. Nesta organização as crenças e valores a serem seguidos são claramente transmitidas para toda a equipe	3.931	4	0.262265	3.795	4	0.409074	3.667	4	0.48795	3.889	4	0.3333333
23. Nesta organização a entrega do que foi combinado é reconhecida e valorizada	3.897	4	0.31497	3.923	4	0.269953	3.667	4	0.617213	3.889	4	0.3333333
24. Esta organização oferece treinamento contínuo para a equipe	3.759	4	0.731021	3.872	4	0.338688	3.933	4	0.258199	3.667	4	0.5
25. Esta organização comunica claramente o que é esperado de mim	3.724	4	0.460044	3.897	4	0.307355	3.667	4	0.48795	3.556	4	0.5270463
26. Esta organização oferece recursos para possibilitar minha auto-gestão e meu auto-desenvolvimento	3.690	4	0.475595	3.821	4	0.388776	3.600	4	0.632456	3.667	4	0.5
27. Esta organização atua sempre com transparência nos acordos com os clientes	3.759	4	0.440959	3.872	4	0.338688	3.667	4	0.48795	3.778	4	0.4409586
28. Eu consigo enxergar os valores pregados pela Jiva em todos processos da empresa.	3.828	4	0.390021	3.846	4	0.365518	3.667	4	0.48795	3.778	4	0.4409586

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Quadro 53 - Percepção de REAL - por questão

QUESTÕES	Franqueadora			Franquia própria			Franquia terceira			Líderes da franqueadora		
	Media	Mediana	Desvio Padrão	Media	Mediana	Desvio Padrão	Media	Mediana	Desvio Padrão	Media	Mediana	Desvio Padrão
1. Nesta organização a cooperação entre as áreas é valorizada	3.241	3	0.645497	3.333	3	0.57735	3.333	3	0.723747	3.444	3	0.5270463
2. Nesta organização a iniciativa voltada a agregar valor para o cliente é valorizada	3.724	4	0.460044	3.385	3	0.543642	3.600	4	0.507093	3.778	4	0.4409586
3. Nesta organização a entrega de experiências surpreendentes ao cliente é valorizada	3.483	3.5	0.57735	3.128	3	0.570295	3.267	3	0.703732	3.444	4	0.7264832
4. Nesta organização a busca constante por aprendizado é valorizada	3.448	3	0.576204	3.308	3	0.655095	3.667	4	0.48795	3.556	4	0.5270463
5. Esta organização disponibiliza os recursos necessários para atuarmos na busca da evolução dos cliente	3.448	3	0.57275	3.282	3	0.686284	3.200	3	0.676123	3.556	4	0.5270463
6. Nesta organização a ética e a honestidade são pilares em todos os acordos firmados	3.724	4	0.534522	3.590	4	0.548584	3.667	4	0.48795	4.000	4	0
7. Nesta organização o método de trabalho permite explorar o trabalho em equipe	3.621	4	0.497347	3.231	3	0.742029	3.267	3	0.703732	3.778	4	0.4409586
8. Nesta organização o método de trabalho permite explorar e aplicar novas ideias para surpreender o cliente	3.379	3	0.685257	3.000	3	0.725476	2.867	3	0.743223	3.778	4	0.4409586
9. Nesta organização as ações são cuidadosamente planejadas	3.172	3	0.722832	3.000	3	0.648886	2.800	3	0.676123	3.333	3	0.7071068
10. Esta organização oferece mecanismos que permitem a evolução do conhecimento da equipe	3.379	3	0.621485	3.256	3	0.548584	3.200	3	0.676123	3.556	4	0.5270463
11. Esta organização estimula a prática da análise dos critérios de gestão utilizados pelo cliente na condução de sua empresa antes de preparar a proposta comercial.	3.414	3	0.62889	3.410	3	0.637344	3.467	4	0.63994	3.667	4	0.5
12. Nesta organização é permitido dedicar algum tempo na busca de conhecimento	3.310	3	0.658682	3.308	3	0.56911	3.200	3	0.861892	3.444	4	0.7264832
13. Esta organização valoriza o compartilhamento de ideias	3.621	4	0.497347	3.333	3	0.57735	3.467	4	0.63994	3.667	4	0.5
14. Nesta organização a alta direção está aberta a ouvir e conversar sobre minhas ideias	3.517	4	0.793492	3.410	3	0.594623	3.333	3	0.617213	3.889	4	0.3333333
15. Nesta organização existe confiança entre as pessoas	3.276	3	0.658682	3.231	3	0.667341	3.200	3	0.774597	3.667	4	0.5
16. Nesta organização os erros provenientes de tentativas de melhoria são vistos como aprendizado	3.310	3	0.658682	3.256	3	0.594623	3.200	3	0.560612	3.556	4	0.5270463
17. Esta organização trabalha com uma visão integrada entre áreas proporcionando um senso de unidade	3.207	3	0.669636	3.179	3	0.643665	3.200	3	0.676123	3.333	4	0.8660254
18. As ações promovidas pela organização propiciam a união e o trabalho em equipe	3.310	3	0.669636	3.282	3	0.60475	3.333	3	0.723747	3.333	4	0.8660254
19. O sucesso do cliente é um pressuposto e está presente todas as ações desenvolvidas pela Jiva	3.448	3	0.634126	3.410	3	0.637344	3.267	3	0.457738	3.556	4	0.5270463
20. Esta organização valoriza ações que geram mais efetividade na operação	3.586	4	0.57275	3.282	3	0.60475	3.200	3	0.676123	3.778	4	0.4409586
21. Essa organização oferece recursos e ferramentas para avaliar o nível de gestão aplicado pelo cliente	3.793	4	0.417855	3.538	4	0.505035	3.533	4	0.516398	4.000	4	0.00
22. Nesta organização as crenças e valores a serem seguidos são claramente transmitidas para toda a equipe	3.690	4	0.475595	3.359	3	0.706629	3.533	4	0.516398	3.778	4	0.4409586
23. Nesta organização a entrega do que foi combinado é reconhecida e valorizada	3.138	3	0.590937	3.308	3	0.613611	3.533	4	0.516398	3.222	3	0.6666667
24. Esta organização oferece treinamento contínuo para a equipe	3.345	3	0.707107	3.462	4	0.60027	3.600	4	0.507093	3.333	3	0.7071068
25. Esta organização comunica claramente o que é esperado de mim	3.241	3	0.700529	3.077	3	0.702799	3.000	3	0.755929	3.333	3	0.5
26. Esta organização oferece recursos para possibilitar minha auto-gestão e meu auto-desenvolvimento	3.310	3	0.599824	3.205	3	0.731958	3.133	3	0.833809	3.444	3	0.5270463
27. Esta organização atua sempre com transparência nos acordos com os clientes	3.552	4	0.576204	3.282	3	0.686284	3.333	3	0.48795	3.889	4	0.3333333
28. Eu consigo enxergar os valores pregados pela Jiva em todos processos da empresa.	3.241	3	0.686221	3.359	3	0.706629	3.333	3	0.723747	3.333	3	0.7071068

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A comparação entre as medianas dos quesitos “percepção ideal” (quadro 52) e “percepção real” (quadro 53) nos permite concluir que, em todos os grupos (franqueadora, franquias próprias, franquias terceiras e líderes da franqueadora), há divergências entre as percepções de real e ideal, com menor intensidade no grupo de líderes da franqueadora e maior intensidade nas franquias próprias. (quadro 54)

Quadro 54 - Comparação de medianas - REAL X IDEAL

Franqueadora		Franquias próprias		Franquias terceiras		Líderes da franqueadora	
Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real
100% - 4	64.29% - 3 3.57% - 3.5 32.14% - 4	100% - 4	89.29% - 3 10.71% - 4	100% - 4	67.86% - 3 32.14% - 4	100% - 4	25% - 3 75% - 4

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

5.5. Análise Contextual

As entrevistas em profundidade realizadas com a liderança da franqueadora demonstraram que a proposta de valor da empresa “Promover a evolução na gestão da pequena empresa”, assim como todos os seus valores: 1) perspectiva do cliente; 2) liberdade com responsabilidade; 3) inovação; 4) trabalho em equipe; 5) integridade e comprometimento são amplamente conhecidos, entendidos e aplicados.

Aliado a isto evidenciou-se uma forte admiração da liderança da franqueadora com a forma como a empresa conduz sua operação junto aos clientes e também uma clareza sobre o papel de cada um neste processo.

Tais percepções corroboram o que é defendido por Schein (1983) quando diz que a cultura é efetivamente internalizada quando o grupo aceita as soluções implementadas pelo fundador ou líderes como um método de conduta eficiente e válido.

Ficou também evidenciado nas entrevistas que há uma percepção de falta de regras para recompensar e valorizar os funcionários.

A disseminação e aceitação dos valores e métodos voltados para o atendimento ao cliente também é confirmada quando os resultados da pesquisa IBACO foram analisados. Dentre os fatores objeto do questionário o que apresentou maior score foi o de integração externa, que analisa práticas voltadas para o planejamento estratégico, tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo.

Considerando uma escala de 1 a 6, a média calculada para este fator foi de 4.96 para toda a rede, 5.21 se analisada somente a equipe da franqueadora, 4.94 e 4.80 para as franquias próprias e terceiras (respectivamente), e todos apresentaram variância abaixo de 1.17. Dentre os fatores analisados, a integração externa não apenas teve a melhor média, quando analisado o resultado total do fator, como também a menor variância e desvio padrão.

Este resultado corrobora todas as práticas definidas e divulgadas pela empresa para atendimento ao cliente, práticas estas que estão devidamente alinhadas com a proposta de valor e consideradas como ponto central de tudo o que é definido e implementado na empresa.

Analisando os demais fatores presentes na pesquisa do IBACO o segundo melhor avaliado foi o de profissionalismo cooperativo seguido as práticas de promoção e relacionamento interpessoal.

Com relação ao profissionalismo cooperativo as médias calculadas foram de 4.92 no grupo geral, 5.14 no grupo da franqueadora, 4.86 no grupo das franquias próprias e 4.60 no grupo das franquias terceiras. Trata-se de um fator que mostra relação com os valores definidos pela empresa, em especial quando se fala em preocupação com a qualidade do serviço prestado, valorização de atitudes dos empregados como o esforço e dedicação ao trabalho, o profissionalismo e o espírito de colaboração.

Os resultados das médias deste fator foram positivos, podendo ser classificados como muito fortes dentro da empresa, no entanto, ao analisar as variâncias, em especial o resultado das

franquias terceiras, constatamos que há uma dispersão na percepção dos empregados. O resultado obtido é de 1.811 no total das questões, e olhando as questões individualmente, detectamos um resultado 2.40 na questão que avalia aspectos relacionados a valorização do esforço e dedicação ao trabalho.

O fator das práticas de promoção de relacionamento interpessoal, também com resultados gerais positivos, apresentou médias de 4.86 para o grupo geral, 4.91 para a franqueadora, 4.62 para as franquias próprias e 4.62 para as terceiras, e variâncias totais entre 1.13 e 1.22.

Este fator avalia práticas orientadas para promoção de relações interpessoais e satisfação dos empregados, favorecendo assim a coesão interna e dos resultados das questões analisadas é possível tirar duas conclusões principais. A percepção de liberdade de acesso ao diretor é totalmente forte em todos os grupos, com as maiores médias quando analisadas individualmente por questão, sendo 5.36 para a franqueadora, 5.23 para as franquias próprias e 5.47 para as franquias terceiras.

Este resultado valida as informações colhidas durante as entrevistas sobre a liberdade e o acesso à diretoria e a liderança em geral, e sobre o estímulo constante para que a equipe participe mais ativamente contribuindo com sugestões de melhorias.

Como resultado a ser avaliado pela equipe, o destaque aqui foi para a questão relacionada a comemoração de aniversariantes. O resultado da variância para esta pergunta nas franquias próprias e na franqueadora foi de 2.932 e 2.470, respectivamente, mostrando haver discordâncias de percepção entre os empregados sobre a forma como a empresa conduz tal prática. E este resultado é diferente nas franquias terceiras que apresentou variância de 1.495.

O fator de práticas de recompensa e treinamento, que avalia a percepção da equipe frente às práticas vinculadas aos clientes internos e aos sistemas de recompensa e treinamento adotados pela empresa, apresentou alto índice de dispersão nas percepções sobre a aplicação de tais práticas. Em todos os grupos os resultados da variância foram acima de 2.0, sendo, 2.179 na franqueadora, 2.375 nas franquias próprias e 2.253 nas franquias terceiras.

Todas as questões avaliadas apresentaram alta dispersão, mas o destaque maior foi para a questão 28 que avalia a percepção dos empregados quanto a recebimento de prêmios quando alcançam metas pré-estabelecidas. Os resultados para esta questão foram respectivamente de 2.2685, 2.920 e 2.6952 para os grupos da franqueadora, das franquias próprias e das franquias terceiras.

Este item também foi tratado nas entrevistas em profundidade. A liderança da franqueadora disse durante as entrevistas que, dentre as práticas de recursos humanos da empresa, não é claro ou não existem critérios para recompensar empregados por resultados alcançados. Ressaltam os líderes que as franquias contam com um prêmio por resultado anual, no entanto, confrontando esta informação com os resultados da variância acima apresentadas (2.920 para franquia própria e 2.6950 para franquias terceiras), constatamos que as percepções das equipes dessas unidades quanto ao recebimento de prêmios por metas alcançadas não são harmônicas.

O fator de bem-estar e satisfação dos empregados, que avalia questões relacionadas à valorização do bem-estar, da satisfação e da motivação dos empregados, isto é, à

humanização do local de trabalho de forma a torna-lo agradável e prazeroso, apresentou-se consistente, com percepção de muito forte, na franqueadora e nas franquias próprias.

As médias apresentadas nestes dois grupos foi de 4.56 e 4.20 respectivamente. Já nas franquias terceiras o resultado da média foi de 3.85, com destaque para a questão que avalia a prática de programas para aumentar a satisfação dos empregados. Na franquia terceiras o resultado da média foi de 2.87.

Por fim, o fator de Profissionalismo competitivo e individualista, que avalia a valorização prioritária da competência, do desempenho e da eficácia individuais na execução das tarefas para a obtenção dos objetivos desejados, ainda que isso implique a necessidade de “passar por cima” dos colegas que almejam objetivos semelhantes, apresentou alto grau de dispersão nas franquias terceiras e próprias, com 2.329 e 2.51 de variância, respectivamente, distante do resultado da franqueadora que apresentou 1.335 de variância.

Tais resultados confrontam com valores apreendidos durante as entrevistas em profundidade com a liderança da franqueadora e com valores defendidos pela empresa de trabalho em equipe, demonstrando haver grande dissonância de percepções.

Com relação à pesquisa comparando as percepções de cultura IDEAL x REAL, no quesito considerado IDEAL todas as afirmativas relacionadas a atendimento a clientes (afirmativas 2,3,5, 19, 21 e 27) obtiveram mediana 4, número correspondente à concordância total acerca do item, e médias entre 3.667 e 3.897.

A proposta de valor da empresa é o principal condutor da operação. Em todos os processos e métodos relacionados ao atendimento dos clientes é possível perceber traços deste valor, o que favorece a disseminação para toda a rede. Isto, aliado aos resultados obtidos de toda a equipe referentes aos questionários de cultura levam a uma outra conclusão sobre a presença dos aspectos de estabilidade e extensão por haver consistência de valores entre todos os envolvidos, a profundidade e da integração, ratificando definições apresentadas por Schein (2009)

Voltando aos resultados da pesquisa REAL X IDEAL, ao analisar os mesmos itens relacionados a clientes considerando a percepção apresentada pela equipe sobre o que é REAL, percebe-se que, a despeito de haver uma concordância geral sobre os valores propostos (quesito IDEAL) que há uma percepção de que há espaço para melhorias.

Quando confrontados os resultados das percepções de IDEAL com as percepções do REAL percebemos que o REAL apresenta resultados de média e medianas mais baixas, em especial nas franquias que apresentaram as menores médias e medianas, sendo 3.128 de média das franquias próprias, seguido de 3.200 das franquias terceiras, contra a menor média da franqueadora de 3.448. E com relação à mediana, 75% das respostas das franquias apresentaram o resultado 3 contra 33.3% na franqueadora.

A forma como a empresa gerencia as franquias merece um destaque. Ao mesmo tempo em que os resultados são avaliados, a cultura é fortalecida uma vez que os indicadores refletem não apenas resultados financeiros, mas também dos processos que embasam a proposta de valor da empresa.

A rotina e métodos de interações entre franqueadora e franquias favorece o relacionamento e a participação das unidades. A empresa conta com um sistema que formaliza toda a operação e gera indicadores de resultados financeiros e operacionais permitindo aos interessados visualizarem claramente os *gaps*. O objetivo dos indicadores é medir os resultados financeiros, com o propósito de avaliar e direcionar as unidades à resultados rentáveis para ambas as partes, e também o grau de alinhamento das ações com a proposta de valor da empresa.

A proposta de valor da empresa se aplica também às franquias, ou seja, com as ações de acompanhamento rotineiro da performance das franquias, assim como apoio na definição de ações para garantir a condução correta da operação é prática comum de toda a equipe da franqueadora para com as franquias.

Esta da franqueadora reforça um dos antecedentes de sucesso do sistema de franquias apresentada por Wright e Grade (2011) de congruência de objetivos e comunicação e reforça os valores da empresa reduzindo a possibilidade de desgastes no relacionamento entre as partes conforme Nathan (2003).

6. CONCLUSÕES

Com o objetivo de contextualizar o leitor quanto aos objetivos propostos pelo trabalho antes da leitura da conclusão, oportunamente sintetizamos os objetivos da pesquisa.

O objetivo da pesquisa foi avaliar como uma franqueadora gerencia sua cultura organizacional na disseminação e manutenção desta em sua rede de franquias, e para tanto o primeiro passo foi entender como é a cultura organizacional da empresa, seguido da avaliação sobre a percepção de toda a equipe quanto à cultura estabelecida e, finalizou com uma análise de consistência entre a cultura divulgada e a percebida pela liderança e por toda a equipe da franqueadora e das franquias.

A contextualização do estudo envolveu estudos da literatura sobre a cultura organizacional, sobre o sistema de franchising e por fim procuramos relacionar os dois tópicos cultura organizacional e franchising.

A pesquisa foi realizada na rede de franquias Jiva Gestão Empresarial, uma empresa que oferece solução em gestão envolvendo o ERP, desenvolvido por ela, consultoria em gestão, desenvolvimento e acompanhamento da evolução do cliente nas práticas de gestão, está no mercado há 12 anos e possui 16 franquias distribuídas nos principais centros empresariais do país.

O método utilizado foi o estudo de caso único, e o procedimento de coleta de dados envolveu entrevistas em profundidade com 9 líderes da franqueadora e envio de questionários para toda a rede que é composta por 150 funcionários, sendo que desta população obtivemos respostas de 54% da equipe.

6.1. Conclusões específicas

As entrevistas em profundidade realizadas com a liderança da franqueadora demonstraram que a proposta de valor da empresa e os valores organizacionais são amplamente conhecidos, entendidos e aplicados. Tais percepções apontam a cultura da empresa como muito forte e corroboram o que é defendido por Schein (1983) quando diz que a cultura é efetivamente internalizada quando o grupo aceita as soluções implementadas pelo fundador ou líderes como um método de conduta eficiente e válido.

A proposta de valor da empresa “Promover a evolução na gestão da pequena empresa”, devidamente traduzida em processos e indicadores, com métodos de gestão que permitem aos colaboradores entenderem seu papel e acompanharem os resultados de suas performances, tornam efetivas a disseminação e o compartilhamento do principal pilar de sustentação da cultura organizacional da empresa. As percepções, apresentadas durante as entrevistas em profundidade com a liderança da franqueadora, e colhidas de toda a equipe através dos questionários nos mostraram que o cliente é visto como o centro de todas as ações da empresa. Os resultados do fator Integração externa, que analisa a percepção da equipe em aspectos relacionados ao atendimento a clientes mostraram uma cultura entre totalmente forte e muito forte, e uma baixa dispersão. O relacionamento interpessoal também se mostrou muito forte e com uma dispersão geral baixa. O envolvimento dos colaboradores nas entregas dos produtos e serviços aos clientes ocorrem de forma integrada

e concatenada e, de acordo com os líderes da franqueadora, somente quando a atuação é conjunta os resultados são positivos. Se faz necessário assim, que o relacionamento interpessoal seja coeso e forte, para que os resultados esperados no relacionamento da empresa com os clientes ocorram de forma a cumprir a proposta de valor da empresa. Neste contexto o papel da liderança aqui se mostrou importante. Três das cinco questões avaliadas neste fator se referem ao relacionamento entre líderes e liderados. A percepção dos colaboradores sobre os pontos de observação e valorização da empresa frente à forma como cada um conduz sua atividade gerou maior pontos de dispersão entre a equipe. Quando se fala de Profissionalismo Cooperativo, os resultados das médias e das variâncias das franquias terceiras são inferiores aos resultados da franqueadora e franquias próprias. Este resultado nos permite inferir que a disseminação da cultura relacionada à forma como o colaborador conduz suas ações para fazer cumprir as metas estabelecidas pela empresa não são coesas em toda a rede. Os resultados do fator Profissionalismo Competitivo ratificam esta percepção, quando analisadas as médias e variâncias das franquias próprias e terceiras, distintas das apresentadas na franqueadora, evidenciando que a percepção dos. O bem-estar e satisfação dos colaboradores foram considerados muito forte na franqueadora e nas franquias próprias e forte nas franquias terceiras. O item pior avaliado nas franquias terceiras foi o que avaliou a regularidade de programas com vistas a aumentar a satisfação da equipe. Não obstante apresentarem médias superiores, nos demais grupos, a dispersão se mostrou alta demonstrando que os métodos adotados para satisfazer os colaboradores geram percepções distintas entre os colaboradores. Da mesma forma, a dispersão é alta quando avaliados aspectos relacionados a treinamentos oferecidos pela empresa com o intuito de se desenvolver a criatividade da equipe. E este aspecto vem ao encontro da percepção dos líderes quanto à necessidade de um esforço maior para estimular a participação de todos na apresentação de ideias, utilizando-se com maior efetividade do valor liberdade com responsabilidade. O fator recompensa e treinamento apresentou alto grau de dispersão em todos os grupos, assim como médias inferiores às apresentadas nos demais fatores analisados, congruentes inclusive com a percepção apresentada pela liderança da franqueadora durante as entrevistas em profundidade. Percebe-se com isto, que os métodos adotados pela empresa para recompensar os colaboradores geram percepções divergentes entre os colaboradores e neste caso, com resultados similares em todos os grupos.

Analisando estes resultados a partir dos métodos adotados pela empresa para gerenciamento das franquias onde, por um lado existe uma rotina de gerenciamento das franquias onde, os resultados relacionados com as interações com os clientes, através das vendas, das implantações, e da preparação das equipes comerciais e de serviços para atuarem nestes processos são muito bem estruturados e traduzem com clareza o que é esperado da equipe. E por outro lado, processos de back office das franquias, e das franqueadoras, não entram nesta rotina de avaliação com a mesma intensidade e não possuem processos devidamente estruturados que deixam claro o que se espera de cada colaborador e como estes serão avaliados, é possível inferir que a formação da cultura é fortemente influenciada pela clareza dos processos, da expectativa gerada sobre cada colaborador e da forma como cada um será gerenciado.

Esta constatação reforça um dos antecedentes de sucesso do sistema de franquias apresentada por Wright ne Grace (2011) de congruência de objetivos e comunicação, e reforça os valores da empresa reduzindo a possibilidade de desgastes no relacionamento entre as partes conforme apresentado por Nathan (2003).

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Mercado de franquias cresce 8,3% em 2016**. 2017. Disponível em: <http://www.abf.com.br/mercado-de-franquias-cresce-83-em-2016/>. Acesso em 09/08/2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **Processo de seleção para compra de uma franquia**. Disponível em/. <https://www.portaldofranchising.com.br/artigos-sobre-franchising/processo-de-selecao-para-comprar-uma-franquia/>. Acesso em 28/01/2018.
- ALVESSON, M. **Communication, Power and Organization**. Berlin: De Gruyter, 1996.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2009. Capítulos I e II da Terceira parte, p. 121-143.
- BERNARDINO, E. **Administração e Operação de Franquias**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- BITEENCOURT CONSULTORIA. Qual é o perfil do novo franqueado brasileiro. 2014. Disponível em: <https://www.bittencourtconsultoria.com.br/artigos/qual-e-o-perfil-do-novo-franqueado-brasileiro-.html>. Acesso em 20/07/2017.
- BRASIL. **Lei 8955, de 15 de dezembro de 1994**. Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16/12/1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm >. Acesso em: 03/08/2017.
- BREEN, P.; LIDDY, J. The Ramada Revolution: The birth of a service culture in a franchise organization. **National Productivity Review**. Summer, 1998.
- CAMBRIDGE DICTIONARY. **Dicionário Inglês-Português**. Disponível em: <http://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/>. Acesso em 04/08/2017.
- COHEN, M.; SILVA, J. F. O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v. 4, n. 2, p. 109-131, mai./ago. 2000.
- COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CUMBERLAND, D. M.; GITHENS, R. P. Tacit Knowledge Barriers in Franchising: practical solutions. **Journal of Workplace Learning**, v. 24, p. 48-58, 2012.
- CURVELLO, J.J.A. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2.ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DAVEL, E.; MACHADO, H.V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v.5, n.3, pag. 107-126, set a dez, 2001.
- DE SORDI, J.O. **Desenvolvimento De Projeto de Pesquisa**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

- DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison – Wesley, 1991.
- EISEND, M. EVANSCHITZKY, H. GILLILAND, D.I. The influence of Organizational and National Culture on New Product Performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, i: 3, p. 260-276, 2015.
- Eisenhardt, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EXAME. **As 10 franquias mais antigas do Brasil Segundo ABF**. 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/as-10-franquias-mais-antigas-no-brasil-segundo-a-abf/>. Acesso em 04/07/2017).
- FERREIRA, M.C.; ASSMAR, E.M.L.A. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (org). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed. p. 127-140. 2008.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações com o trabalho. **Revista Administração de Empresas**, v. 27, p. 7-18, 1987.
- FRANCHISE STORE. **Como surgiu**. 2013. Disponível em: <http://franquia.com.br/noticias/comosurgiu/>. Acesso em 04/08/2017.
- FRANCHISE STORE. **10 motivos para investir em uma franquia**. 2015. Disponível em: <http://franquia.com.br/noticias/10-motivos-para-investir-em-uma-franquia/>.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron. MacGraw-Hill, 1991.
- FREITAS, M.E. Cultura Organizacional grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, p. 73-82, 1991.
- GIL, A. Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- GOFFEE, R; JONES, G. **The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business**. Londres: Harper Collins- Hammersmith, 1998.
- GRUNHAGEN, M.; DORSCH, M.J. Does the franchisor provide value to franchisees? Past, current, and future value assessments of two franchisee types. **Journal of Small Business Management**, Florida, v.41, n.4, p.366-384, Oct. 2003.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION. **What is franchise**. Disponível em: <http://www.franchise.org/what-is-a-franchise>. Acesso em: 03/08/2017.
- IFA Education and Research Foudation. **The Economic Impact of Franchised Businesses: Volume IV**, 2016.
- JIVA. **Sobre a Jiva**. 2017. Disponível em: <http://jiva.com.br/empresa/sobre-a-jiva>. Acesso em 15/12/2017.
- JIVA. **Sobre segmentos**. 2017. Disponível em: <http://jiva.com.br/solucoes>. Acesso em 15/12/2017.

KETS DE VRIES, M. F. Whatever happened to the philosopher-king? The leader addiction to power. **Journal of Management Studies**, v. 28, n.4, p. 339-5, 1991.

LAKATOS, E.M; MARCONI, M.A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. Ed. Atlas, São Paulo, 2003.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARCUSCHI, L. A. **Análise da Conversação**. Ática, São Paulo, 1986.

MARTIN, J. The Style and Structure of Cultures in Organizations: Three Perspectives. **Organizational Science**. V.6, p. 230-232, 1995.

_____. **Culture in Organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

MARTIN, J; FROST, P. Jogos de Guerra na cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: GLESS, S.R; HARD, C; NORD, W.R. (ORG). **Handbook de Estudos Organizacionais**. V.2. São Paulo: Atlas, 2001.

MAURO, P.C. **Guia do Franqueador: como fazer sua empresa crescer com o franchising**, 3a edição. São Paulo: Nobel, 1999.

_____. **Guia do Franqueador: Como desenvolver marcas mundiais**. São Paulo: Nobel, 2007.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIL EXTERIOR. **O que é franquia?** 2005. Disponível em: <http://www2.portaldofranchising.com.br/central/Content/UploadedFiles/Arquivos/PDFs/O-que-e-franquia.pdf> Acesso em 05/08/2017.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1. Ed. São Paulo: Ed Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

MUNDO DAS FRANQUIAS. **A origem do nome franquia**. Disponível em: <http://www.mundodasfranquias.com.br/a-origem-do-nome-franquia/>. Acesso em: 04/08/2017.

MUNDO DO FRANCHISING. **História do Franchising**. Disponível em: <http://mundodofranchising.blogspot.com.br/p/evolucao-do-sistema-de-franchising.html>. Acesso em 04/08/2017.

NATHAN, G. Harnessing the power of the franchise relationship. **Franchising World**. Washington, v.35, n.6, p.23-25, Sept. 2003.

NEGREIROS, D. P. **A cultura organizacional identificada através dos valores e práticas organizacionais**. Dissertação de Mestrado. 2011. Universidade Potiguar, Natal. 2011.

OKOROAFOR, H. The barriers to tacit knowledge sharing in franchise organizations. **Knowledge Management Research & Practice**, v. 12, p.97- 102, 2014.

O'REILLY, C. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. **California Management Review**, v.31, p.9-25,1989.

O'REILLY, C. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. **California Management Review**, v.50, n.2, 2008.

OUCHI, W. **Teoriz Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. 10 ed. São Paulo: Nobel, 1990.

ROBBINS, Stephen P., 1943 – **Comportamento Organizacional / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral**; [tradução Rita de Cássia Gomes]. – 14.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SATHE, V. How to Decipher and Change Corporate Culture. In Kilmamm, R. et all. **Gaining Control of the Corporate Culture**, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E.H. The Role of the founder in creating organizational culture. *In*: LATHAM G. **Organizational Dynamics**, p. 13-28, summer, 1983.

_____. Coming a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 10, n. 3, p. 36-48, 1984.

_____. How Culture Forms, Develops and Changes. *In*: Kilmamm, R. et all. **Gaining Control of the Corporate Culture**, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

_____. What you need to know about organizational culture. **Training & Development Journal**, v.40, issue 1, p. 30, jan. 1986.

_____. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. Tradução de Margarida D. Beack. São Paulo: Nobel, 1996. Tradução de Career Anchors.

_____. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004 – 3rd ed.

_____. **Cultura Organizacional e liderança**. Tradução de Ailton .Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009. Tradução de Organizational culture and leadership.

SCHNEIDER, B.; SALVAGGIO, A. N.; SUBIRATS, M.. Climate Strength: A New Direction for Climate Research. **Journal of Applied Psychology**. V.87, p.2002-229, 2002.

SEBRAE. **Treinamentos são essenciais para manter a qualidade da franquia**. 2016. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Treinamentos-sao-essenciais-para-manter-a-qualidade-da-franquia,4bdb39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 28/08/2017.

SEBRAE. **Panorama dos Pequenos Negócios 2017**. 2017. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202017.pdf>. Acesso em 10/09/2017.

SEBRAE. **Vantagens e desafios do sistema de franquias**. 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desafios-do-sistema-de-franquias,e5ab39407feb3410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 02/09/2017.

SEBRAE. **Planejamento para o crescimento saudável da franquia**. 2017. <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/planejamento-para-o-crescimento-saudavel-da-franquia,2d5df925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em 28/01/2018.

SPINELLI, S.; BIRLEY, S. Toward a theory of conflict in the franchise system. **Journal of Business Venturing**, Oxford, v.11, n.5, p.329-342, Sept. 1996.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 3ª ed., 2012.

STAKE. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (ed.) **Handbook of qualitative research**. London: Sage, p. 435-454, 2000.

TACHIZAWA, T; GARRET. A.. **Crenças e valores nas organizações**. 1ª. Edição. Editora da Cultura. São Paulo. 2006.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. **Academy of Management Review**, v.9, p 653-669, 1984.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**: como entender a diversidade cultural nos negócios. São Paulo: Educator, 1994.

TROMPENAARS, F. **Riding the waves of culture**: understanding diversity in global business, New York: MacGraw-Hill. 2012, 3ª ed.

VANCE, P.S.; FAVERO, L.P.L; LUPPE, M. R. Franquia empresarial: um estudo das características do relacionamento entre franqueadores e franqueados no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v.43, n.1, p.59-71, jan/fev/mar. 2008.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WRIGHT, O.; GRADE, A. Trust and commitment within franchise systems: na Australian and New Zealand perspective. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 23, i:4, p. 486-500, 2011.

ANEXO A
INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL – IBACO

Você encontrará, nas páginas seguintes, uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das empresas. Assinale o grau em que cada uma delas caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 5, conforme mostrado abaixo:

1	2	3	4	5	6
Não se aplica de modo nenhum	Pouco se aplica	Aplica-se razoavelmente	Muito aplicado	Aplica-se quase totalmente	Aplica-se totalmente

Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa e não a sua opinião pessoal ou grau e satisfação com o que ocorre. Responda por favor a todas as afirmativas, não deixando nenhuma em branco

Na empresa em que eu trabalho...

1. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores	
2. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes	
3. As necessidades pessoais e o bem-estar dos funcionários constituem uma preocupação constante da empresa	
4. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes	
5. Os empregados que apresentam ideias inovadoras costumam ser premiados	
6. Investe-se no crescimento profissional dos empregados	
7. O acompanhamento e atendimento das necessidades dos clientes é feito constantemente	
8. Mantem-se relações amigáveis com os clientes	
9. Os líderes imediatos são como pais para os empregados	
10. Os empregados recebem treinamento para poderem desenvolver sua criatividade	
	(continua)
11. Os empregados são premiados quando apresentam um desempenho que se destaca dos demais	

12. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos	<input type="text"/>
13. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados na empresa	<input type="text"/>
14. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é vem vista	<input type="text"/>
15. As inovações são em geral introduzidas para atender às necessidades do mercado	<input type="text"/>
16. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados	<input type="text"/>
17. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciados	<input type="text"/>
18. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados	<input type="text"/>
19. O profissionalismo dos empregados é visto como uma grande virtude	<input type="text"/>
20. As relações entre empregados e líderes são cordiais e amigáveis	<input type="text"/>
21. A preocupação em superar as dificuldades do dia-a-dia é vista como de grande valor	<input type="text"/>
22. Os empregados que demonstram dedicação e espírito de colaboração são os melhores modelos a serem seguidos	<input type="text"/>
23. Somente os bons empregados recebem benefícios que lhes garantem um melhor bem-estar	<input type="text"/>
24. A criatividade é um dos requisitos básicos para a ocupação de cargos gerenciais	<input type="text"/>
25. O crescimento profissional é considerado indispensável à permanência do empregado na casa	<input type="text"/>
26. As inovações costumam ser introduzidas através de programas de qualidade	<input type="text"/>
27. Os empregados se relacionam como se fossem uma grande família	<input type="text"/>
28. Os empregados costumam ser premiados quando alcançam metas pré-estabelecidas	<input type="text"/>
29. A competição é valorizada, mesmo que de forma não sadia, porque o objetivo maior da empresa é a produtividade e o lucro	<input type="text"/>
30. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.	<input type="text"/>

ANEXO B

REGISTROS DE IMAGENS DA EMPRESA DIVULGADOS EM REDES SOCIAIS



Ambiente de trabalho da Franqueadora (2017). Fonte: facebook/Jiva Gestão Empresarial/Fotos. Acessada em 18/02/2018



Ambiente de trabalho da Franqueadora. Símbolo de reforço da identidade da organização. (2017). Fonte: facebook/Jiva Gestão Empresarial/Fotos. Acessada em 18/02/2018



Evento de premiação da Jiva. Excelência em Franchising 2016. Fonte: facebook/Jiva Gestão Empresarial/Fotos. Acessada em 18/02/2018



Evento de premiação da Jiva. Excelência em Franchising 2015. Fonte: facebook/Jiva Gestão Empresarial/Fotos. Acessada em 18/02/2018



Evento de entrega de medalha de Mérito Industrial para o Diretor Presidente da Jiva, como homenagem a industriais de destaque na cena nacional (2015). Fonte: facebook/Jiva Gestão Empresarial/Fotos. Acessada em 18/02/2018



Evento de comemoração por prêmio de Excelência em Franchising 2014. Fonte: facebook/Jiva Gestão Empresarial/Fotos. Acessada em 18/02/2018



Rituais de celebração. Festa junina realizada todos os anos pela empresa para os empregados. Fonte: facebook/Jiva Gestão Empresarial/Fotos. Acessada em 18/02/2018



Rituais de celebração. Café da manhã de natal (2017). Fonte: facebook/Jiva Gestão Empresarial/Fotos. Acessada em 18/02/2018



Rituais de celebração. Páscoa (2017). Fonte: facebook/Jiva Gestão Empresarial/Fotos. Acessada em 18/02/2018



Convenção anual (2017). Fonte: facebook/Jiva Gestão Empresarial/Fotos. Acessada em 18/02/2018



Ritual para fortalecimento do propósito da empresa realizado da franqueadora e transmitido ao vivo para todas as franquias (2017). Fonte: facebook/Jiva Gestão Empresarial/Fotos. Acessada em 18/02/2018



Eventos promovidos pela franqueadora para formação da equipe e franquias. Fonte: [facebook/Jiva Gestão Empresarial/Fotos](https://www.facebook.com/JivaGestaoEmpresarial/). Acessada em 18/02/2018

APÊNDICE A

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS PESSOAIS

Entrevista com o fundador e líderes da empresa

O foco será direcionado para entender os aspectos apresentados a seguir referente à cultura organizacional da empresa:

Visão geral da cultura organizacional

- Quais as crenças e valores que predominam na Jiva e como influenciam o comportamento dos funcionários em geral?

- Uma cultura pode ser demonstrada por meio de diversos elementos como as cerimônias, os ritos, os rituais, os heróis, os símbolos, a linguagem. Quais elementos você destaca na cultura da Jiva?
 - Cerimônias (reuniões de abertura e encerramento, de premiação, de promoção...);
 - Ritos (comemoração de aniversariantes do mês, ritos de iniciação de algum colaborador na empresa, programas regulares de capacitação...);
 - Rituais (ex: horário comum para cafezinho, assembleia anual de colaboradores...);
 - Heróis (ex: o diretor de departamento que iniciou como office boy e por sua competência e esforço chegou a diretor)
 - Símbolos (ex: logotipos, bandeiras, salas especiais para reuniões, tamanho e qualidade do mobiliário ou da sala, espaço reservado para estacionamento...)
 - Linguagem (ex: o “tecniquês”).

Valorização do colaborador:

- Quais aspectos são levados em conta como prática de gestão de pessoas, distribuição de benefícios, avaliação de resultados e reconhecimento?
- Quais atitudes dos colaboradores são valorizadas pela direção e como este aspecto é disseminado entre os funcionários?

Bem-estar da equipe:

- Na sua visão, o que é importante para manutenção da satisfação e bem-estar do funcionário?
- A empresa oferece algum tipo de programa com vistas a aumentar a satisfação dos funcionários? Fale sobre isto

Integração com o ambiente

- Quais valores são praticados pela empresa nas ações relacionadas ao cliente?
- Como é a relação da empresa com os clientes?
- Como a empresa prepara sua equipe para lidar com a competitividade?
- Qual a frequência e métodos usados pela empresa para execução de mudanças relevantes para a operação

Práticas de Recursos humanos:

- Existe alguma prática relacionada à recompensar ou valorizar o funcionário por resultados?
- Quais aspectos relacionados à práticas de recursos humanos são estimuladas na empresa?

APÊNDICE B

INSTRUMENTO PARA PESQUISA SÓCIO DEMOGRÁFICO

Esta pesquisa compõe um estudo desenvolvido para a composição de uma dissertação de mestrado e tem como objetivo avaliar o contexto da cultura organizacional da franqueadora e suas franquias.

Está dividida em 3 seções.

- A primeira seção contém 7 perguntas sócio demográficos com o objetivo de saber um pouco sobre sua experiência com a marca Jiva.
- A segunda e terceira seções contém respectivamente 30 e 28 perguntas de múltiplas escolhas que objetivam entender como é a sua percepção com relação à cultura organizacional da sua empresa.

Você não gastará mais que 10 minutos para responder todo o questionário.

Desde já agradeço à sua contribuição com esta pesquisa.

1. Nome (preenchimento não obrigatório)

2. Empresa em que trabalha

- Franqueadora
- Franquia – filial
- Franquia – terceiro

3. Se franquia, qual a sua unidade? * (se for franqueadora informe "não se aplica")

4. Tipo de cargo que ocupa

- Diretoria na franqueadora
- Gerência / Liderança na franqueadora
- Líder na franquia
- Demais cargos na franqueadora
- Demais cargos na franquia

5. Tempo de atuação na empresa

- até 1 ano
- de 1 a 3 anos

- de 3 a 6 anos
- de 6 a 9 anos
- acima de 9 anos

6. Nível de escolaridade

- Doutor
- Mestre
- Especialista
- Graduado
- 2 grau completo ou outros

7. Idade

- até 25 anos
- entre 25 e 37 anos
- acima de 37 anos

APÊNDICE C

QUESTIONÁRIO – AVALIAÇÃO DA CULTURA DA EMPRESA (REAL X IDEAL)

Este questionário registra suas impressões sobre os valores ou a cultura da Jiva. Não é um teste com respostas certas ou erradas. O objetivo é ter uma visão honesta e sincera de como você vê a sua organização. Não é necessário gastar mais que alguns segundos em cada item, nem há um compromisso de que suas respostas sejam coerentes uma com as outras. Cremos que suas primeiras impressões são as mais precisas para este tipo de instrumento.

Instruções:

Assinale com pontuação de 1 a 4 sendo:

1 = DISCORDO TOTALMENTE

2 = DISCORDO

3 = CONCORDO

4 = CONCORDO TOTALMENTE

Preencha primeiro o campo de "REAL", apontando o que você entende como o que efetivamente ocorre na Jiva. Depois preencha o campo "IDEAL", apontando o que você entende sobre o que seria ideal

EXEMPLOS:

1 - Nesta organização a pontualidade é importante.

REAL (4) - você percebe que esta postura é plenamente valorizada pela Jiva.

IDEAL (2) - na sua percepção, este item não deveria ter tanta importância. Você discorda deste tipo de postura.

2 - Nesta organização a exatidão é importante.

REAL (1) - você percebe que esta postura não é uma prática na organização. Não há uma preocupação com a exatidão.

IDEAL (4) - na sua percepção, este item deveria ter total importância, ou seja, você concorda totalmente com este tipo de postura

3 - Nesta organização a boa aparência é importante

REAL (3) - você percebe uma valorização da aparência na empresa.

IDEAL (1) - na sua percepção, este item não deveria ter importância alguma, ou seja, você discorda totalmente deste tipo de postura

4 - Nesta organização o cuidado com o bem-estar do funcionário é importante

REAL (4) - você percebe uma forte preocupação da empresa com o bem-estar do funcionário

IDEAL (4) - na sua percepção é importante que a organização se preocupe com o bem-estar do funcionário

QUESTÕES

REAL

IDEAL

1	Nesta organização a cooperação entre as áreas é valorizada		
2	Nesta organização a iniciativa voltada para agregar valor para o cliente é valorizada		
3	Nesta organização a entrega de experiências surpreendentes ao cliente é valorizada		
4	Nesta organização a busca constante por aprendizado é valorizada		
5	Esta organização disponibiliza os recursos necessários para atuarmos na busca da evolução dos clientes		
6	Nesta organização a ética e a honestidade são pilares em todos os acordos firmados.		
7	Nesta organização o método de trabalho permite explorar o trabalho em equipe		
8	Nesta organização o método de trabalho permite explorar e aplicar ideias para surpreender o cliente		
9	Nesta organização as ações são cuidadosamente planejadas		
10	Esta organização oferece mecanismos que permitem a evolução do conhecimento da equipe		
11	Esta organização estimula a prática da análise dos critérios de gestão utilizados pelo cliente na condução de sua empresa antes de preparar a proposta comercial		
12	Nesta organização é permitido dedicar algum tempo na busca de conhecimento		
13	Esta organização valoriza o compartilhamento de ideias		
14	Nesta a alta direção está aberta a ouvir e conversar sobre suas ideias		
15	Nesta organização existe confiança entre as pessoas		
16	Nesta organização os erros provenientes de tentativas de melhoria são vistos como aprendizado.		
17	Esta organização trabalha com uma visão integrada entre as áreas proporcionando um senso de unidade		
18	As ações promovidas pela organização propiciam a união e o trabalho em equipe		
19	O sucesso do cliente é um pressuposto e está presente em todas as ações desenvolvidas pela Jiva		
20	Esta organização valoriza ações que geram mais efetividade na operação		
21	Esta organização oferece recursos e ferramentas para avaliar o nível de gestão aplicado pelo cliente		
22	Nesta organização as crenças e valores a serem seguidos são claramente transmitidas para toda a equipe		
23	Nesta empresa a entrega do que foi combinado é reconhecida e valorizada.		
24	Esta organização oferece treinamento contínuo para a equipe		
25	Esta organização comunica claramente o que é esperado de mim		
26	Esta organização oferece recursos para possibilitar a minha auto-gestão e autodesenvolvimento		
27	Essa empresa atua com transparência valorizando acordos onde há mutualidade		
28	Eu consigo enxergar os valores pregados pela Jiva em todos os processos da empresa		

APÊNDICE D

TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1

Entrevistado 1, Gerente comercial, 2 anos de empresa

Pq. Questão 1 - Quais as crenças e valores que predominam na Jiva e como elas influenciam os funcionários?

O trabalho em equipe aqui é muito forte. Percebo que tem uma sinergia e um comprometimento bem alto. Acho que a equipe aqui da *Franchising*, ela é bem comprometida com suas entregas.

Eu percebo, a questão da integridade, a cultura que vem dos sócios, os sócios são pessoas bem éticas, isso é disseminado na cultura do pessoal, o pessoal também é bastante ético no trabalho.

Acho que quanto a questão do comprometimento existe bastante empenho em fazer o propósito da empresa funcionar. Então, eu percebo assim, as pessoas se esforçam dentro das suas áreas para conseguirem entregar o que a empresa coloca como proposta.

Então basicamente eu vejo MUITO comprometimento, comprometimento quase que primeiro. O trabalho em equipe, nós temos uma grande liberdade para trabalhar. Então assim, até falando liberdade com responsabilidade também realmente é muito forte, todo mundo tem muita autonomia para fazer o seu trabalho, também acho que é um ponto muito forte.

O pessoal é bem alegre, é um clima muito bom para se trabalhar, são pessoas muito boas, acho que é uma diferença muito grande né.

Um dos nossos valores é avaliar as nossas entregas pelas perspectivas do cliente. Este valor está se fortalecendo agora. Então olhar mais para o lado do cliente, ser mais empático com as necessidades do cliente, eu percebo que de um ano para cá essa onda começou a ficar mais forte.

Pq. Questão 2 - Uma cultura pode ser demonstrada por meio de diversos elementos, como as cerimônias, os ritos, os rituais, os heróis, os símbolos, a linguagem. Quais elementos você destaca na cultura da Jiva?

En1. - Quando eu olho cerimônia, ritos e rituais, eles acontecem. Especificamente para a área comercial, e eu sei que também tem na área de entrega, nós temos cerimônia de premiação. A gente tem a premiação anual, as mensais e as trimestrais na área comercial.

De metas e alguns outros indicadores esse ano a gente tentou valorizar alguns outros entregáveis que não só o resultado de vendas. Então, todo mês a gente tem três prêmios que demonstram um dos comportamentos que a gente espera de um vendedor, independente de bater meta. Então mensalmente a gente tem esse prêmio.

Agora nós temos a meta dele, um prêmio anual e as metas desafios que são trimestrais e eu sei que a área de serviços também tem uma premiação referente às entregas

Tem também a questão da premiação para melhores ideias. É anual e as melhores ideias, que tiveram trouxeram algum tipo de inovação para a empresa também é premiado e isto é muito bacana

Então, essa parte de cerimônia é muito bacana.

Pq. - Quais tipos de comportamentos são valorizados para o pessoal de vendas?

En1. - Hoje a gente tem que procurar fazer uma venda com qualidade. Então, a gente mede dentro dos nossos entregáveis se o nosso gerente de contas está conseguindo agregar valor o suficiente para conseguir colocar uma proposta rentável dentro do cliente, porque não adianta você fazer uma venda sangrada que vai te causar depois um problema até de relacionamento com cliente.

Então, se eu conseguir colocar o que o cliente quer por um valor que é bom para ele e para nós, entendemos que há uma qualidade na negociação e hoje isto é premiado.

Hoje a gente tem um ciclo de vendas, que também tem uma premiação, porque a tendência da solução Jiva é ela ser vendida mais rápida, a gente tem que simplificar o processo, reduzir o tempo entre o início e o fim do processo.

A gente fala que o nosso gerente de contas tem que ser capaz de agregar valor, e fazer o cliente entender efetivamente a necessidade dele e que a gente tem solução para apoiá-lo.

Hoje a gente tem um ciclo curto. Quanto menor o tempo utilizado pelo gerente de contas para adicionar valor e passar para o cliente melhor, e a gente premia isto também. Porque tem gerente de conta que estende esse processo por muito tempo, então, subentende que ele não está conseguindo mostrar para o cliente que ele está com um problema, com “uma dor”.

A gente tem que sentir incomodado com aquela situação (com a dor do cliente), a gente tem que deixar claro para aquela empresa de que ela tem um problema a ser tratado. Então, esse é um comportamento que a gente premia.

A gente espera que ele cumpra o que gente quer fazer. Se nossa proposta é promover a evolução, se eu estou te vendo doente eu não posso me conformar, é lógico, de uma forma profissional, sem ser agressiva, passar o senso de urgência para a pessoa. Você precisa resolver essa situação, seja com Jiva, seja com outra você tem esse problema.

Sempre que tem um aniversário, os aniversariantes trazem sorvete, sempre tem um momento que a gente faz algumas comemorações. Então, por exemplo hoje internamente quando a gente bate metas a gente sai com pessoal. Quando é um semestre, um trimestre, a gente comemora com todo mundo aqui dentro, traz um salgadinho, faz alguma coisa para efetivamente comemorar aquele marco.

Os heróis, a questão de herói dentro da empresa, acho que todo mundo reconhece o histórico de vida dos fundadores, de ter aberto empresa, da forma como realmente a empresa foi concebida. Eu não percebo que tem um heroísmo, porque são pessoas tão acessíveis, a imagem do herói talvez deixe alguma coisa muito distante, não tem essa percepção de heroísmo não.

A forma como a gente está procurando trabalhar é mais aberta. A gente tirou sala, tiramos barreiras de baias, para fluir uma comunicação, então eu entendo que é mais sem barreiras.

Quanto à linguagem acho que não tem nada específico não.

Pq. Questão 3 - Quais aspectos são levados em conta como prática de gestão de pessoas, distribuição de benefícios, avaliação de resultados e reconhecimento?

En1. A forma como a pessoa se comporta e do resultado que traz para a empresa faz mais sentido do que os méritos de histórico de gabarito. Então, acho que tem essa questão dessa valorização.

Eu percebo que empresa se preocupa muito em satisfazer os benefícios. Assim, como esse ano foram feitas pesquisas para saber o que mais agrega valor para os colaboradores, então todo mundo compartilhou, todo mundo deu sua opinião sobre os benefícios que mais vão apoiá-lo. Acho que as ações foram rápidas. Saiu a pesquisa logo em seguida os benefícios estavam sendo colocados em prática.

Eu percebo que as meninas do RH fazem questão de disseminar quais são os benefícios. Então, às vezes, por exemplo, teve um benefício específico eles colocam o pessoal aqui na empresa para falar porque que as vezes tem um benefício e as pessoas não usam. Então, acho que tem essa questão bem forte bem trabalhada pelo RH.

Avaliação de resultados e reconhecimento. Tem um reconhecimento diário, quando tem uma entrega que foi diferenciada, eu percebo que ela acaba não sendo disseminada em toda empresa. Então, às vezes, por exemplo, na minha área, acaba que, se a gente tem uma oportunidade em uma reunião com outras pessoas de outras áreas a gente fala sobre o trabalho de uma pessoa específica, de algum ato que foi feito.

Mas, geralmente, eu percebo que falar que a pessoa fez um bom trabalho é uma forma natural do dia a dia, são ações do dia a dia não programadas. E tem as cerimônias de premiação que são as ações programadas.

Pq. Questão 4 - Quais atitudes dos colaboradores são valorizadas pela direção e como este aspecto é disseminado entre os funcionários?

En1. - Como eu falei anteriormente, não apenas o resultado, mas também o comportamento. Não adianta a pessoa tem uma excelente entrega se tem um comportamento distorcido.

Pq. Questão 5 - Na sua visão o que é importante para a manutenção da satisfação do funcionário

En. - Acho que o ambiente do trabalho é importante. O desafio que é passado para ele, e se ele realmente está engajado com aquilo, qual a magnitude da entrega dele que vai proporcionar dentro e fora da empresa, é muito importante.

Acho que quando seus valores batem com os valores da empresa, é muito importante para você sentir bem, que não adianta você ter um valor diferente da empresa porque você fica meio deslocado.

Pq.- Nesse caso quando os valores são diferentes, a empresa faz algum tipo de programa para aumentar a satisfação do funcionário?

En1. - Depende muito do comportamento da pessoa. Quando os valores não chocam, acho que você tem uma fase bem inicial ali que a pessoa não consegue ser outra por muito tempo, em um tempo muito curto você consegue perceber que tem um desalinhamento.

Quando esse desalinhamento não é muito agressivo, sempre tem a questão de as meninas conversarem nas entrevistas, a gente dá os feedbacks para alinhar as expectativas porque tem que ser bom para ambas as partes, porque ela também passou a conhecer a gente, na visão como a gente se vendeu para ela, assim como como ela se vendeu para a gente. Pode ser que um tenha feito essa venda errada para o outro né, na contratação.

Então, acho que, quando isso acontece tem uma conversa mais franca. Agora se essa pessoa efetivamente está percebendo que está deslocada aí, assim, não tem como evoluir, como desenvolver essa pessoa para continuar porque realmente é da pessoa, do comportamento, e eu não vejo uma insistência muito grande, e eu não vejo a necessidade da insistência muito grande.

Então, inicia com feedbacks, e se for alguma coisa que basta uma atenção diferenciada, se for uma pessoa deslocada, por exemplo, a empresa age no sentido de ajudá-la a se sentir parte, mas se for um comportamento ou uma postura muito fora do que se espera e, mesmo após os feedbacks ela não se adequa ao perfil da empresa, aí a empresa toma uma atitude.

Na rede, a gente apoia a contratação dos franqueadores. É uma percepção mais difícil porque a gente não está com a pessoa no dia a dia, mas quando a gente percebe que a pessoa perde a credibilidade com a gente, seja um desvio de conduta, uma mentirinha desnecessária, então a gente procura agir mais rápido, é um feedback, manteve, aí é desligamento.

Então, no processo de contratação, nós estamos procurando apoiar o franqueado a fazer uma contratação melhor, porém a gente pode errar, aí as vezes elas começar a mostrar sinais que estão desalinhadas a gente alinha com o gestor, para que ele faça o acompanhamento porque no dia a dia quem está lá é ele, não somos nós.

Então, o nosso posicionamento é dar feedback e pedir para o gestor acompanhar.

Quando é uma filial a gente tem mais domínio, quando ela é uma franquia terceira, a gente não tem muito domínio, e nós não podemos gerar ingerência. Porém a gente dá um feedback muito claro para o gestor.

Pq. Questão 6 - A empresa oferece algum tipo de programa com vistas a aumentar a satisfação dos funcionários?

(pergunta não apresentada pelo Pq, por isto não foi respondida)

Pq. Questão 7 - Quais valores são praticados pela empresa nas ações relacionadas ao cliente?

En1. - Quanto aos valores que são praticados pela empresa é a perspectiva do cliente né, é você ouvir o cliente estando perspectiva, assim, do lado do cliente.

Então os valores que a gente pratica que eu comentei com você, eu percebo que está mais forte neste último ano, efetivamente a gente olhar nas relações com o cliente, olhar sempre com uma postura mais empática às dores e às necessidades daquele cliente.

E o que que eu percebo que também é um dos valores do grupo e que agrega nas entregas do cliente é o trabalho em equipe. Quando um cliente específico tem um determinado problema eu percebo uma reação muito grande de várias pessoas para apoiar. Não é aquele pensamento de “o problema é seu, se vira”. Eu vejo que as pessoas são bem engajadas para buscar resolver a solução os problemas do cliente.

Eu vejo que a empresa é muito aberta para qualquer cliente. Então, eu percebo que bate um cliente aqui na porta e quer falar com presidente, ele é uma pessoa muito acessível. Ligam para ele, ligam para todo mundo aqui na empresa. Não tem uma burocratização muito grande para com cliente, então é uma relação bem leve, na questão de burocracia, de fácil comunicação.

Pq. Questão 8 - Como é a relação da empresa com os clientes.

En1. – Como eu disse, é uma relação muito aberta e empática, e a gente procura sempre se colocar no lado do cliente, ouvi-lo e solucionar rápido qualquer dúvida ou problema que venha a ter com o cliente.

Pq. Questão 9 - Como a empresa prepara sua equipe para lidar com a competitividade.

En1. - Olhando para o lado comercial nós não temos muito foco em concorrentes, porque a gente entende que nós temos um propósito diferente das outras empresas, nosso entregável é diferente.

É lógico que a gente concorre com monte coisa no mercado né. Estou lá na empresa o cara quer comprar um carro ou um software com o dinheiro dele é o que concorre. Mas quando eu falo por exemplo de um player de mercado que vende software, ele é concorrente de uma linha dos nossos entregáveis.

A gente não fica perdendo tempo em estudar o concorrente e montar uma estratégia para combater aquele concorrente, nós estamos mais preocupados em estarmos preparados para fortalecer nossos valores, do que ficar comparando a gente com a concorrência.

Pq. Questão 10 - Qual a frequência e métodos usados pela empresa para execução de mudanças relevantes para a operação

En1. – Nos mudamos com muuuita frequência, muitas mudanças, muitas mudanças. Desde a minha entrada a estrutura mudou bastante. Nós mudamos as franquias e a franqueadora.

Quando a gente decidiu separar as operações Sankhya e Jiva, decidiu assim, não é só gerente de contas que vende Sankhya e Jiva, é todo mundo, é entrega, é vendas, é parte da gestão da empresa, as vezes separou fisicamente.

É sempre, assim, porque que essa mudança é necessária, então a gente sempre tem muita transparência para falar o que não deu certo e o que que a gente espera que dê certo na mudança. E na medida que essas coisas vão dando certo a gente vai comentando, para fortalecer que aquela mudança foi saudável.

Tem comunicações com muita frequência com as ponta, e não vejo as pessoas muito resistentes a mudanças, aqui internamente, adaptam muito rápido. Sempre quando tem uma

mudança, mesmo que seja de espaço físico, eu percebo que aqui as mudanças acontecem de forma mais rápida.

Pq.- No caso da franquía quando você sobre mudanças, a mais expressiva é essa relacionada a espaço físico e a gestão.

En1. – Não, a gente tem mudanças de comportamento. Por exemplo, antes a gente percebia que as pessoas trabalhavam muito no seu tempo, não no tempo que a Jiva precisa. Então isso não é saudável para o negócio. A gente teve que começar a colocar as pessoas, as pessoas no trilho.

Então, assim, elas têm que ter a responsabilidade e o comprometimento com as entregas delas. E a gente está, cada vez mais, fortalecendo a necessidade de um acompanhamento, de engajar as pessoas, de levar o conhecimento para que ela faça aquilo com consciência, as vezes a pessoa fala “ah se eu não entregar esse mês, eu entrego no mês que vem”. Existem várias pessoas que podem ser impactados com a não entrega né, tem o próprio cliente, tem os colaboradores internos.

Então, colocar essas pessoas no eixo, hoje ainda é nosso desafio. Isto muda muita coisa, mudança de comportamento, mudança de atitude mesmo.

Pq.- Existem indicadores que acompanham essas entregas

En1. – Hoje nós estamos fortalecendo mais os indicadores para dar clareza para o gestor e facilitar que ele veja os sinais, por exemplo, se o ritmo que ele está caminhando vai ser produtivo ou não, se vai dar resultado ou não. Isto é relacionado a serviços e vendas.

Pq.- Tem diferença na forma de acompanhamento de uma filial e de uma franquía terceira?

En1. – O trabalho de acompanhamento para filial e franquías terceiras a é muito comum né. Em filial, lógico, que a gente tem um peso maior na implantação da solução a algum gap percebido, por ser sociedade da empresa, mas o tratamento é o mesmo, as práticas que a gente compartilha com todas tem o mesmo peso.

Pq.- As franquías estão abertas à receberem esses feedbacks e você percebem que realmente elas agem em cima do que foi apontado pela franqueadora? E se ela não fizer nada, qual é a postura da franqueadora com relação a isto?

En1. – Quando a gente percebe um desalinhamento geralmente a gente faz uma visita de campo, porque a gente não está dentro dela todos os dias, nós vamos para o campo, aí a gente começa a captar a percepção real das pessoas, a gente fica no ambiente, a gente vai pra rua com time. E quando a gente percebe isso a gente dá um feedback para o gestor da empresa.

Então, assim, quando a gente percebe, por exemplo, a gente quer que todos os nossos canais sejam rentáveis, é uma premissa nossa. Então, toda avaliação que a gente faz a gente indica qualquer não a produtividade ou perda de rentabilidade desvia um dos nossos propósitos que é ter todos os nossos canais rentáveis.

Então quando a gente percebe alguma tomada de decisão da franquía, porque ele tem toda liberdade para tomar decisões dele, porém quando a gente percebe que está impactando negativamente, a gente apresenta para ele porque que está impactando negativamente.

Então assim a gente põe na mão dele a tomada de decisão. A gente busca clareza para ele do que está impactando com proposta de que ele não quer que a empresa dele caminhe para isso, a gente quer que o grupo seja sustentável.

Pq. Questão 11 - Existe alguma pratica relacionada a recompensar ou valorizar o funcionário por resultados?

En1. - Avaliação de resultados e reconhecimento. Tem um reconhecimento diário, quando tem uma entrega que foi diferenciada, eu percebo que ela acaba não sendo disseminada em toooda empresa. Então, às vezes, por exemplo, na minha área, acaba que, se a gente tem uma oportunidade em uma reunião com outras pessoas de outras áreas a gente fala sobre o trabalho de uma pessoa específica, de algum ato que foi feito.

Mas, geralmente, eu percebo que falar que a pessoa realmente ela fez um bom trabalho é uma forma natural do dia a dia, são ações do dia a dia não programadas. E tem as cerimônias de premiação que são as ações não programadas.

Pq. Questão 12 - Quais aspectos relacionados às práticas de recursos humanos são valorizados estimuladas na empresa.

En1. - Tem o plano de desenvolvimento individual – PDI. Quando a gente faz o PDI do colaborador a gente identifica alguns pontos de desenvolvimento, parte dele a empresa subsidia com treinamento, por exemplo a gente percebe que gestão de tempo é um *gap* de 60% do time, a gente busca e promove um treinamento.

Então, a questão de capacitação, a gente busca sim, busca ajudar a evoluir. Em alguns casos a gente só indica, indica muita leitura e em alguns casos, por exemplo, meu time lê um livro e depois a gente reúne para pensar a melhor forma de incorporar algum conceito em cima de alguma ação que a empresa está desenvolvendo.

Pq.- E isso ocorre nas franquias também?

En1. - A gente indica, mas eu não acompanho. São poucas as pessoas que falam “eu li aquele livro e acho que foi bacana”. Você percebe que, por mais que a gente fala, não são todos que tem essa cultura interna de fazer acontecer.

Além disso, como prática de recursos humanos tem o feedback que é muito praticado, formal e informalmente.

ENTREVISTA 2

Entrevistado 2, Gerente de Serviços (implantação), na empresa desde a sua fundação.

Pq. Questão 1 - Quais as crenças e valores que predominam na Jiva e como elas influenciam os funcionários?

En2. - No que tange a valores eu percebo a questão da integridade, integridade das pessoas, o respeito, e também a questão da justiça, ou seja, ser justo com cliente também. Se o cliente está correto a gente dá razão mesmo, e sempre ser justo.

Porque as vezes o cliente liga e fala “não, isto aqui eu não vou pagar por conta disso ou daquilo outro”. Ai a gente sempre olha o que é correto, e se ele estiver com a razão nós não cobramos aquele valor. É isto que eu vejo BEM forte mesmo aqui.

Pq.- Você tem liberdade para atuar desta forma?

En2. - Sim, tranquilamente.

Pq.- Isto é geral para todos os funcionários, todos tem essa mesma visão?

En2. - Sim, todos tem essa mesma visão, um ou outro as vezes fica com dúvida, fica até com receio de tratar dessa forma, mas a maioria já tem isto enraizado já.

Pq.- Tem mais algum outro ponto que você percebe?

En2. - Não, eu acredito que o ponto forte é este. Quando o cliente tem algum problema a gente tem que correr atrás para resolver, é neste sentido. Eu dei o exemplo de cobrar ou não do cliente. Mas assim, se foi uma falha nossa vamos corrigir o quanto antes para que tudo dê certo.

Pq. Questão 2 - Uma cultura pode ser demonstrada por meio de diversos elementos, como as cerimônias, os ritos, os rituais, os heróis, os símbolos, a linguagem. Quais elementos você destaca na cultura da Jiva?

En2. - O que eu percebo é a interação. A interação e a integração entre as equipes, tanto é que a gente não tem separação, aqui é um salão só. Só o Fábio, porque ele tem as reuniões dele e tudo o mais. E de vez em quando ele também senta ali do lado de fora. Então, eu acho que isso é bem enraizado aqui, no sentido de todo mundo ajudar sabe.

Quando tem um problema não é um problema de uma área, é um problema nosso, de cada um correr atrás e contribuir para a solução mais rápido. Isso eu vejo que é bem forte.

Cafezinho, também tem um horário que a turma fala, vamos tomar um café, e aí, às vezes, a gente trabalha mais no café do que na mesa, porque encontra outras pessoas, troca ideias, surgem ideias também, a gente fica sabendo de alguma coisa que está ocorrendo, assim, “sabia que está lançando isso agora?” e coisas desse tipo né. Então acho isso bem interessante também.

Tem também as festas final de ano, festa junina muito forte também, muito bom. O clima da turma para interagir e o apoio, uns aos outros também é muito forte, quando um precisa do outro, está sempre ali ajudando, quando pode.

Pq. Questão 3 - Quais aspectos são levados em conta como prática de gestão de pessoas, distribuição de benefícios, avaliação de resultados e reconhecimento?

En2. - É interessante assim, isso tem mudado com o tempo, porque antigamente era muito padrão, uma vez por ano faz aquela avaliação de desempenho. Mas se a gente for pensar, quando faz uma avaliação de desempenho olhando um ano atrás, a gente não lembra o que fez semana passada, o que fez mês passado, e assim por diante. As vezes o que sobressai é somente aquilo que deu problema, só vai lembrar aquilo que deu problema, o que deu tudo certo é padrão né!

Então, a gente sempre tenta ter feedbacks pontuais para cada situação. Se foi bacana parabenizar e tudo mais, agora se teve algum problema a gente trata e tenta corrigir para que não ocorra novamente. E aí a gente vai ganhando cada vez mais robustez com a equipe.

Pq.- Isto é do ponto de vista técnico e comportamental também?

En2. - Isso, comportamental também.

Pq.- E com as franquias, como é?

En2. - Com as franquias também. A gente tem um acompanhamento junto às franquias, que são os painéis, e fora isso a gente tem os feedbacks, que a gente recebe dos clientes que as vezes ligam aqui dando feedback. E tem também as pesquisas de satisfação que nos ajudar também. E sempre tratamos com as franquias.

O nosso papel aqui, na verdade, é monitorar as franquias e ajudar no desenvolvimento delas. Então, sempre atuamos próximos a elas, principalmente na área de serviço que é a entrega.

A gente faz isso no sentido de melhorar e a equipe conseguir ganhar robustez com o tempo.

Pq.- E você percebe que as franquias conseguem acompanhar essa cultura, essa preocupação ela você consegue visualizar elas também nas franquias, principalmente nas terceirizadas?

En2. - Consigo... consigo sim. Lógico, a gente tem, a gente até mede e sabe o grau de maturidade de cada franquia. As vezes a franquia está em um nível top, está alinhada, o pessoal está fazendo tudo certinho, e aí perde um profissional, ela volta praticamente na estaca zero. Aí o nosso trabalho de ir conscientizando de novo de ir colocando o DNA nesse novo profissional.

Pq.- Tem algum franqueado que você sente que tem mais dificuldade na interação?

En2. - Não, neste sentido não, a gente interage tudo mais, eles até nos procuram.

Pq: - Como é o acompanhamento das franquias?

En2. Tem a interação mensal que é a Gestão por Diretrizes, que tem as diretrizes e as metas, e aí faz o acompanhamento mensal.

Existem os indicadores comerciais, de serviços, de qualidades, a questão financeira, de investimento, e de pessoal, meta de produtividade, tudo no sistema, e todos olham para a mesma página.

Pq: - Isto está amarrado com contrato, por exemplo, se uma franquia não cumprir, reiteradamente os indicadores, existe alguma cláusula formalizada dizendo que ele pode ser descredenciado?

En2. Tem, se ele não tiver seguindo o modelo tem as notificações tem um número lá de notificações em função do número de notificações ele pode ser descredenciado. Só que, querendo ou não o Fábio tem um coração muito bom e ele não vai muito por esse lado do contrato jurídico, ele vai mais para o lado de questionar se está bom para o franqueado, mostrando que o fato de não cumprir as metas denota que pode não estar sendo rentável.

Pq. Questão 4 - Quais atitudes dos colaboradores são valorizadas pela direção e como este aspecto é disseminado entre os funcionários?

En2. - Na minha percepção é aquele profissional que realmente resolve o problema. Assim, dar uma solução simples. Porque, principalmente na área de projeto, a gente está lidando com pessoas do outro lado também, do lado do cliente, e nem sempre o cliente tem conhecimento, conhecimento de projeto, de gestão e tudo mais.

Então, quem resolve o problema é no sentido de: se tem algum impasse com o cliente chegar lá e apresentar uma solução “cara esse aqui é o melhor caminho por conta disso, disso e disso”, é a questão das melhores práticas.

Eu vejo que esse profissional é o que mais tem espaço, nesse sentido. Aquele profissional que entra dentro de qualquer situação e consegue apontar uma solução, mesmo que não seja ele que vai executar, mas ele dá o caminho da solução.

Pq.- E nas franquias também, você percebe isso?

En2. - Sim, tem alguns profissionais. O que acontece é muita rotatividade dos profissionais lá na ponta. As vezes a gente tem um profissional que está bacana, de repente perde esse profissional, entra outro, e aí até ganhar essa robustez demora né, porque não é tão simples e o nosso negócio.

Eu sempre brinco com o pessoal que nosso negócio envolve sistema, processo e pessoas, e com essa lógica você consegue matar qualquer problema.

Então a gente sempre tenta colocar isso lá na ponta, para a turma sair de qualquer problema e encontrar a solução. Esse é o profissional que tem mais espaço

Pq. Questão 5 - Na sua visão o que é importante para a manutenção da satisfação do funcionário

En2. - Eu vejo que o clima organizacional conta muito, no sentido de ter liberdade, da pessoa ter liberdade, de dar ideias dentro da empresa, apoiar as outras áreas, eu vejo que isso aí gera um bem-estar mesmo. É a liberdade com responsabilidade, a gente fala muito isso aqui. É isso que eu vejo.

Pq.-: Você percebe que há uma preparação e um estímulo para que todas as pessoas ajam desta forma?

En2. - Sim, percebo. Eu percebo, e principalmente na área de serviço a gente tem muito isso. O pessoal que contribui mesmo com as melhorias, e as vezes nem precisa de aprovação da diretoria. Se é uma melhoria que realmente vai ajudar no nosso dia a dia a gente começa a implementar e automatiza. Se tiver que mexer na nossa ferramenta, a gente tem essa liberdade.

Pq.- E você tem autonomia para decidir, ou tem que passar pelo Fábio sempre.

En2. - Tenho autonomia. Só em alguns casos específicos, quando envolve outras áreas, que aí sim a gente precisa reunir com as outras pessoas das outras áreas e com Fábio, mas normalmente quando é uma melhoria da própria área a gente vai tocando, e se for uma coisa mais simples, caso envolva outra área, a gente interage com ela e faz a mudança.

O espaço físico aberto ajudou muito. Antigamente aqui tinha parede, então tinha que dar volta ou então a gente ficava no Skype, chamando e conversando, e isto demorava a comunicação, e as vezes até dificultava o entendimento entre as pessoas. Agora, com o espaço

aberto, a gente levanta vai até a mesa dele e resolve mais rápido. Parece que até isso melhorou sabe, neste sentido, das pessoas interagirem mais.

Pq. Questão 6 - A empresa oferece algum tipo de programa com vistas a aumentar a satisfação dos funcionários?

En2. - Vejo que tem vários programas aqui. Tem a massagem que eles fazem aqui, que é para aumentar a satisfação dos funcionários e o bem-estar da equipe, o acolhimento que faz com o pessoal também, e essa interação que a gente tem.

A gente tem várias brincadeiras, por exemplo, tem aniversário, tem que pagar sorvete, tem várias coisas que torna o clima bacana, eu acho interessante.

Pq. Questão 7 - Quais valores são praticados pela empresa nas ações relacionadas ao cliente?

En2. - Ser justo com cliente, do que é certo para o cliente. Quando o cliente está com uma reclamação. É engraçado que as vezes o pessoal fala assim: “não, isso não está acontecendo”, mas o cliente está reclamando por algum motivo.

Então a gente olhar na essência mesmo, na essência do que o cliente está querendo dizer.

As vezes o pessoal fala: “não mas eu configurei lá, está funcionando”, mas o cliente disse que não, “não, mas eu configurei”... olha, porque tem alguma coisa, o cliente está dizendo que não está.

Isso a gente sempre tenta não ficar debatendo com o cliente, mas sim falar, “então vamos ver juntos aqui”, porque as vezes é um detalhezinho que um está pensando uma coisa, falando de um jeito, e o outro está falando de outro. Então, eu percebo sempre que essa interação e proximidade com cliente do, “vamos fazer junto”, ajuda muito nessas questões.

Pq.- E as franquias, eles têm essa postura?

En2. - Às vezes na franquia não é tão assim quanto aqui. Na franquia, normalmente, o profissional já está em outro cliente, e as vezes o cliente reclama mesmo da falta de retorno, ou da demora no retorno.

A gente tem até uma fila das franquias, no controle de ordem de serviços – OS, e a gente tem metas em cima disso. A OS na fila da franquia, no programa de qualidade, não pode ficar mais de sete dias sem uma ação. Mesmo que a ação seja entrar em contato com o cliente e combinar um prazo para daqui cinco ou dez dias que seja, desde que o cliente aceite, essa é uma tratativa.

Pq.- Eu posso entender que é mais comum nas franquias a visão do custo, ou você percebe essa preocupação que a franqueadora tem, como principal?

En2. - Algumas tem essa visão de custo e dizem “não se eu for lá de novo a *franchising* paga a hora do meu profissional?”. Tem algumas que são deste jeito.

Agora tem outras que são mais tranquilas, no sentido de, realmente, “o cliente está reclamando deixa eu que eu resolvo aqui”. É a questão da Justiça né, se realmente conseguir mostrar para o cliente que é uma falha dele, ou que é algo novo que não foi parametrizado o

cliente paga, mas se foi algum erro ou falha da equipe, que não fez o que deveria ter feito, aí ele absorve. Tem os dois lados.

Tem franquia que tem bem forte esse DNA, quando a gente fala que tem problema no cliente ele vai lá, independentemente do custo, se vai cobrar ou não é um outro assunto, mas resolve o problema do cliente. Agora, tem franquias que a primeira pergunta que eles fazem é “quem vai me pagar?”

Mas a verdade é que às vezes eles perdem o profissional e aí vem outras pessoas que começam do zero de novo, e o profissional vem de outra empresa que tratava desta forma né, “ah, primeiro é o custo, depois é a visão do cliente”.

Pq.- E toda vez que vem um funcionário novo vocês têm este trabalho de aculturação?

En2. - Sim, a gente tem a certificação aqui. O profissional vem para cá, tem todo o processo de certificação, ele faz os cases a distância, fica uma semana aqui, faz uma provinha, faz tudo e ganha o certificado. Depois disto ele já ia para o campo para atuar em cliente. Só que a gente sabe que qualquer curso que seja é diferente da prática, frente a frente com cliente, são situações e pessoas que estão lá envolvidas. Aí nós criamos aqui a figura do tutor que acompanha esse profissional no seu primeiro projeto. É como se fosse uma extensão da certificação dele.

Pq. Questão 8 - Como é a relação da empresa com os clientes.

En2. – Ser solução né, para o cliente. Como eu já disse

Pq. Questão 9 - Como a empresa prepara sua equipe para lidar com a competitividade.

En2. - Em serviço a gente sempre tenta entregar mais com menos, ou seja, entregar mais gastando menos horas, porque a maioria dos projetos hoje é medição, e as vezes os clientes comparam mesmo e dizem, “não, porque a outra empresa gasta tantas horas para fazer isto né”.

Pq2.- Quem você vê que são os concorrentes da Jiva

A gente tem concorrentes regionais, aqui em Uberlândia eu conheço alguns. Assim, a gente fala concorre, mas na verdade é que sempre quando um cliente, *prospect* até então, vai tentar buscar uma solução, ele chama todos. Mas depois, se a gente for entrar mesmo, a solução é diferenciada, cada um tem um foco maior né. Nosso foco é a gestão e melhoria de processos e tudo mais.

E tem outras que são mais voltadas para execução, nível operação e controle. A gente já tem nível operação, controle, gerência e planejamento lastreado.

Então, as vezes o cliente fala concorrente, mas na minha cabeça não é um concorrente direto.

A gente criou o conceito do diamante que tem o ERP, que outros tem, um pouquinho de consultoria que são as melhores práticas, a questão do conhecimento que é a universidade corporativa, e o acompanhamento evolutivo também que é lastreado pelo Maha Gestão.

A gente criou esse diamante para compor a solução Jiva, por isso o pessoal fala que é concorrente, mas na prática mesmo não é.

Pq. Questão 10 - Qual a frequência e métodos usados pela empresa para execução de mudanças relevantes para a operação

En2. – A gente tem a questão do planejamento para o próximo ano, e no planejamento a gente faz como se fosse uma retrospectiva do que ocorreu, o que foi bom continua, o que foi ruim ou o que precisa melhorar. Isto todo ano é feito.

Fora isso, são coisas pontuais mesmo, “oh pessoal isso aqui não está legal, nós precisamos pensar em outra forma”. Uma vez por ano tem mesmo, esse planejamento estratégico, e fora isso são casos pontuais, começa a ocorrer muito problema a gente senta e resolve.

O que a gente tenta fazer é, fazer um produto e testar antes de expandir para toda a rede e usamos Uberlândia como piloto.

Isto envolve não só produtos, mas também serviços, por exemplo uma mudança na metodologia, na entrega, na forma como lidar com profissionais. Qualquer mudança.

Pq. Questão 11 - Existe alguma pratica relacionada a recompensar ou valorizar o funcionário por resultados?

En2. - O que a gente tem na área de serviço é a avaliação do IE que é o índice de afetividade, é mais nesse sentido. Fora isso é a grelha mesmo, que a gente chama de cargos e salários. Uma vez por ano é feito uma avaliação do mapa técnica do profissional, e esse mapa mostra onde esse profissional está e deixa claro os próximos passos.

Próximos passos é assim, vamos supor que ele certificou só no nível 1, que é a entrega básica da nossa solução, aí deixa claro para ele, “você quer chegar a ser um consultor?”, você precisa fazer mais o nível 3, isso, isso.

Então sempre faz este tipo de plano, neste sentido que eu vejo de recompensa e valorizar né, no sentido de deixar claro o caminho, o que que ele tem que fazer para chegar no próximo cargo. Isso a gente tem muito claro para área de serviço.

E tem os feedbacks pontuais também, e isto é feito tanto quando ele acerta ou quando erra, mais no sentido de ser construtivo do que criticar em si, porque, pensa, as vezes o profissional está entregando 4 ou 5 projetos ao mesmo tempo, se ele errou em um a gente tenta corrigir, dar as instruções para que ele não erre nos outros.

Pq. Questão 12 - Quais aspectos relacionados às práticas de recursos humanos são valorizados estimuladas na empresa.

En2. - Tem o feedback, tem um plano de desenvolvimento individual onde cada um põe no seu plano o que tem que fazer, as datas, e aí o coordenador da equipe acompanha a execução do plano, orientando para que cumpram o que foi planejado, mesmo porque é para o desenvolvimento do profissional. E tem também a questão da avaliação do desempenho.

ENTREVISTA 3

Entrevistado 3, Gerente administrativo, na empresa desde a sua fundação.

Pq. Questão 1 - Quais as crenças e valores que predominam na Jiva e como elas influenciam os funcionários?

En3. - Para mim, que sou muito enraizada na Jiva, os valores que revisamos recentemente, eles são os que mais fortes.

Um que eu acho significativo é a liberdade com responsabilidade, que eu vejo que a gente já conseguiu consolidar um pouco este valor, que é realmente engajar os colaboradores, fazer eles se sentirem parte e corresponsáveis por tudo. Muito mais que fazer crítica, dar sugestões quando achar que tem alguma coisa que não está legal. O Fábio costuma falar que “ele não tem o direito de falar, ele tem o dever de falar quando ele acha que tem alguma coisa que não está legal”.

Ele ainda as vezes confunde um pouco as pessoas, dependendo a cultura que a pessoa veio, essa liberdade com responsabilidade, a pessoa, éh... interfere de uma forma não produtiva na área de outra pessoa, interferências pouco construtivas ou de uma forma pouco adequada. Porque uma coisa é eu dar uma ideia, uma sugestão, outra coisa é eu interferir, ser invasivo, então, tem um jeito de falar e isto ainda é um desafio.

A gente ainda tem esses comportamentos que não são exatamente liberdade com responsabilidade, e a gente tem pessoas que também não se sentem ainda tão confortáveis, mesmo quando é uma sugestão construtiva, tem a dificuldade de a pessoa aceitar.

Mas eu acho que esse já é um valor que a gente vem trabalhando muito, e eu vejo nos comportamentos principalmente no meu como colaboradora e em muitas pessoas na matriz, mas eu vejo que nos canais é muito fraco. Eles não têm essa corresponsabilidade. E eles não sentem muito, talvez pela distância. A gente não consegue transmitir muito para eles não.

O valor de inovação, que é realmente pensar fora da caixa, trazer ideias novas, que tem muito a ver com liberdade com responsabilidade, e que aqui na matriz é mais forte, nos canais não vejo com muita intensidade. Nos canais as vezes vem algumas ideias, mas as vezes tem uma postura mais de passar para frente o problema do que tentar resolver de fato.

Perspectiva do cliente é muito forte, a gente sempre busca olhar realmente para as questões com o olhar do cliente, se colocar no lugar do cliente, atuar com empatia. A empatia é um ponto que, eu procuro ter muito, mas eu vejo que não é fácil as pessoas terem. A perspectiva do cliente de fato, você falar assim, qual a melhor solução que eu poderia dar neste momento, respeitando as regras e pensando na sustentabilidade no negócio é muito difícil. Aí acho que a gente tem uma fraqueza neste ponto que precisa reforçar.

Trabalhar em equipe, nosso ambiente já propicia muito essa fluidez, essa dinâmica de todo mundo trabalhar em conjunto, acho que isto é muito forte para a gente. Éh... as vezes ainda ocorrem posturas de não envolver uma área ou outra, em uma decisão que elas deveriam estar envolvidas, mas mais querendo fazer uma surpresa, estou trabalhando em um projeto e eu quero apresentar ele como surpresa para todo mundo. Mas se eu tivesse envolvido antes as pessoas eu poderia ter construído um negócio mais rico. Tem um pouquinho disto, mas a gente já trabalha bastante em equipe.

O trabalho em equipe e liberdade com responsabilidade está bem forte.

Pq. - A empresa dá ferramentas e incentiva para que tudo isto aconteça?

En3 - As ferramentas sim, o incentivo sim, mas a gente ainda tem algumas práticas que as vezes acabam cerceando um pouco. A própria questão do reconhecimento é um deles. Na

nossa pesquisa de clima que fizemos recentemente, um dos fatores que mais apareceu como ponto de melhoria foi a questão de reconhecimento. A gente ainda tem que aprimorar um pouquinho as práticas de reconhecimento para quando determinados comportamentos e atitudes forem demonstradas a gente ter reconhecimento para reforçar aquilo.

Então as vezes a gente tem pessoas dando ideias fora da caixa, mas muitas críticas em cima daquilo que a pessoa pensa “nossa acho que não deveria ter falado.

As críticas vão sempre existir, mas talvez a forma como a gente vai colocar, a gente tem que ter um cuidado para não desmotivar, e isto acaba acontecendo.

A gente dá ferramentas, a gente incentiva, mas falta um lacinho de fita do reconhecimento mais forte, quando aquilo ali de fato demonstra esses comportamentos.

E uma coisa que vem do Fábio, da liderança mesmo, que ele é muito exigente. Ser exigente faz a gente sempre querer mais, mas isto tem um lado de bônus e de ônus. Faz sempre a gente estar olhando para o mais, para o melhor para a gente dar um passo à frente, faz a gente buscar ser disruptivo, mas em contrapartida não são todos da equipe que tem a visão “beleza atingi até aqui, foi legal, agora eu preciso dar o próximo passo”. Às vezes isto é visto como uma frustração.

Então tem o reconhecimento. O reconhecimento ATÉ existe, mas como tem esta puxada junto, fica com essa percepção de que “ah, não está sendo suficiente”. É uma coisa que a gente precisa tomar cuidado mesmo.

Pq. Questão 2 - Uma cultura pode ser demonstrada por meio de diversos elementos, como as cerimônias, os ritos, os rituais, os heróis, os símbolos, a linguagem. Quais elementos você destaca na cultura da Jiva?

En3. - Aqui na franqueadora, nós temos como principais pontos, a recepção dos colaboradores, a gente tem procurado fazer algo bacana para recebê-los, um cafezinho, alguma coisa assim.

Para a equipe comercial e para a equipe de entregas das pontas, temos as campanhas de incentivo e anualmente tem a convenção onde eles são premiados, reconhecidos, e o pessoal gosta muito, persegue muito as premiações.

A gente tem uma prática informal de celebrar os aniversariantes, não é uma coisa institucionalizada. O pessoal reúne, “vamos pedir um salgado”, eles mesmo organizam. Quando o colaborador entra, a gente faz a recepção e o pessoal cobra a coxinha.

Em termos de espaço, a forma como a gente organizou o espaço, tem os puffs, os lugares de reunião, a gente tem reuniões, “senta aqui, vamos resolver”. A gente tem as reuniões informais que facilitou bastante pelos espaços que a gente criou, que foi bem legal.

Festa junina e festa de final do ano, dia dos pais, dia das mães, no aniversário dá um cartãozinho de e um vale presente e coloca balões nas mesas. A gente tinha o dia do mês para comemorar os aniversariantes, mas não faz mais porque como tem o pessoal das unidades, eles ficam muito fora e acabam perdendo. Então a gente buscou um benefício que eles também pudessem usufruir, que foi o vale presente e eles podem sair com a família e tudo.

As mesas onde todo mundo senta, todo mundo senta junto, o Fábio até tem a sala ainda, mas as vezes ele fica na parte de fora com a gente. As vagas de estacionamento, todo mundo paga por elas, até o Fábio paga pela vaga. Não tem diferença.

Acaba tendo alguns treinamentos de liderança que são focados só para liderança.

Anualmente tem a cerimônia de premiação para a rede. De serviços são vários indicadores, do comercial eles tem incentivos para qualidade de negociação, tempo de fechamento, mas o melhor prêmio é para valor de venda, meta mesmo.

Quando a gente fala desses ritos ou cerimônias, com exceção desses dois que eu te falei que são campanhas para a rede, apesar da gente tentar levar para os canais, por exemplo, quando a gente faz o dia das mães aqui a gente manda para eles a orientação, “olha faz um café da manhã, compre uma lembrancinha, busque uma mensagem”, não são todos que fazem. Acaba tendo as particularidades, a dificuldade de disseminar a cultura para as pessoas que estão longe daqui., ou seja, a gente incentiva que todos tenham os mesmos momentos, mas no fim não é todo mundo que faz não.

Pq. Questão 3 - Quais aspectos são levados em conta como prática de gestão de pessoas, distribuição de benefícios, avaliação de resultados e reconhecimento?

En3. - Prática de gestão de pessoas, a gente tem as avaliações de período de experiência, as avaliações de desempenho e os planos de desenvolvimento individual. Essas são as principais ferramentas de gestão e práticas que a gente adota.

O Help Desk que é uma equipe maior e que já tem indicadores mais claros, mensalmente a gente faz uma avaliação dos indicadores da área, individuais. Então, é o volume de atendimento, o SLA, a linguagem que a pessoa utilizou no atendimento, todos diretamente relacionados com a satisfação do cliente que envolve ser ágil, efetivo e cordial. E eles tem uma pontuação no índice de efetividade – IE e recebem a remuneração variável conforme esse desempenho.

O restante das áreas, aqui na matriz, não tem remuneração variável, é só o fixo mesmo.

Nos canais, para o gerente de contas, a remuneração variável é por meta, vendeu, recebeu; e para os analistas de implantação são as horas executadas.

Pq. - E com relação a postura?

En3. - Do *Help Desk* tem. Do gerente de contas não tem. Dos analistas de implantação que tem as horas tem o mesmo IE, com outros critérios, mas tem, preenchimento da documentação adequadamente, se tiveram reclamação do cliente com relação à prestação do serviço.

Pq. - E esses indicadores, você percebe que eles traduzem a cultura da empresa da empresa?

En3. – No caso da metodologia, por exemplo, por muito tempo sim, mas a gente está no momento que não está garantindo mais a satisfação e perspectiva do cliente. Está servindo muito mais como burocracia do que de fato na satisfação. Exemplo, da qualidade dos projetos, a evidência de pegar a nota fiscal impressa, e falar “assina aqui, que sua nota fiscal está sendo impressa” ((se referindo a uma etapa da metodologia de implantação que tem claramente definidos os entregáveis em cada etapa do projeto. Neste caso, o entregável é a funcionalidade de impressão da nota fiscal pelo sistema)), ele assina, mas isto não garante que o cliente esteja satisfeito. O que efetivamente respalda a satisfação dele são OUTROS fatores de condução do projeto, alinhamento de expectativa que vão garantir.

Por muito tempo a gente vem garantindo, foi importante para chegar onde a gente está, para garantir um padrão de entrega, mas chegou em um ponto que nós precisamos fazer uma mudança. Os clientes são mais exigentes, onde eles estão investindo, o que eles estão pagando, o que eles estão consumindo. Eles querem as coisas com mais qualidade e atendendo as expectativas deles. Estão muito mais críticos e a gente está fazendo algumas adaptações e vamos precisar fazer mais adaptações, na MINHA visão, para a gente conseguir atender os valores de perspectiva do cliente, de trabalho em equipe.

Pq. Questão 4 - Quais atitudes dos colaboradores são valorizadas pela direção e como este aspecto é disseminado entre os funcionários?

En3. - Eu vejo que o Fábio valoriza MUITO o comportamento proativo, a pessoa pegar e fazer, pessoa de ação mesmo, tirar as coisas do papel, valoriza muuuito...talvez este seja o principal ponto que ele valoriza, que pega o negócio e faz.

Por muito tempo ele valorizou muito também, as pessoas comunicativas e que se posicionavam como se estivessem fazendo. Só que ao longo do tempo, as pessoas que estavam com esta postura, mas não estavam entregando de fato, foram caindo por terra, e a gente teve até momentos de conflito onde pessoas que estavam falando demais, estavam fazendo de menos, e outros da equipe estavam fazendo, mas não estavam falando, e não tinham o mesmo reconhecimento de quem estava falando mais não tinha consistência.

Mas hoje está bem mais alinhado. O Fábio está bem mais atento a isto.

Pq. - Como acontece a disseminação?

En3. - Pelo reforço por ele mesmo, nas reuniões com ele. Uma vez por semestre ou quadrimestre ele faz uma reunião com a equipe toda. Todo mês tem só com os líderes. E os líderes fazem o repasse para a equipe. O Help Desk, que é a maior equipe, eu sei que ele faz todo mês. Mas outros líderes, dos canais, a gente não tem tanto controle para afirmar que eles estão repassando.

Pq. Questão 5 - Na sua visão, o que é importante para a manutenção da satisfação do funcionário

En3. - Ele se sentir desafiado para entregar seu potencial, e reconhecido pelas entregas. Eu não falo de reconhecimento por remuneração, mas o reconhecimento do ecossistema mesmo, de ele ser valorizado pelo que ele está fazendo.

E o desafio é não passar para ele algo além da sua capacidade, mas também não passar aquém. Porque ele está realmente sendo útil, eu acho que quando a pessoa se senti útil ela se senti bem.

E ter conexão com as coisas que a gente está fazendo, acho que cada vez mais ter conexão com o propósito, a gente dar significado ao trabalho das pessoas torna elas mais satisfeitas.

Desafio para que a pessoa esteja sempre se desenvolvendo e colocando em prática seu potencial, reconhecimento e a conexão com o propósito. São esses três pontos.

Pq. Questão 6 - A empresa oferece algum tipo de programa com vistas a aumentar a satisfação dos funcionários?

En3. - A avaliação de performance é uma ferramenta para ajudar a mensurar como está o colaborador, mas a gente está querendo dar um *upgrade* nela, para ficar mais dinâmica e

traduzir mais o dia a dia, e não ser uma foto uma vez por ano, mas ser mais um filme para constantemente a gente dar estes *inputs*. Estamos fazendo algumas ações.

A gente tem feito ações isoladas para reforçar um pouquinho aqui, outro ali. Eu falei de desafio, reconhecimento e propósito.

A questão de reconhecimento especificamente, a gente ainda não pensou em nada, mas a gente tem um desejo, por exemplo, a gente tem um desafio de rentabilidade da empresa, por enquanto a gente ainda não tem. Existem outras formas de reconhecimento que a gente poderia estar trabalhando, mas ainda não está.

Pq. Questão 7 - Quais valores são praticados pela empresa nas ações relacionadas ao cliente?

En3. - O valor de ética e transparência, acho que é uma premissa na nossa relação com o cliente. Ser muito transparente e verdadeiro em todas as nossas interações, no Help Desk, na venda, na entrega, em tudo, na nossa proposta, contrato, procurar ser bem justo, isto é uma base.

A própria perspectiva do cliente que é de se colocar no lugar dele e ver como ele gostaria de ser tratado para a gente tratar.

Pq. Questão 8 - Como é a relação da empresa com os clientes.

En3. – A gente procura ter uma relação próxima, mas a gente poderia ser bem mais próxima. A franqueadora é muito distante, com exceção do *Help Desk* que está em contato com praticamente todos eles, o restante da equipe é muito distante dos clientes, o contato é maior com as franquias.

Os canais que tem a relação mais forte. Então, acho que a gente tem uma relação muito boa de maneira geral.

Tem uma pesquisa de satisfação que a gente faz anualmente que mede o NPS, que é o quanto o cliente está disposto a nos indicar. O ano passado a gente teve uma nota 11 positivo⁴. Tem muita coisa para melhorar neste aspecto, mas a gente se preocupa muito com nossos clientes.

Pq. Questão 9 - Como a empresa prepara sua equipe para lidar com a competitividade.

En3. - O Fábio traz muito a questão de não ficar nunca hiper vigilantes com os concorrentes. Nós temos que saber o que eles estão fazendo, mas para ficar no radar. A gente até fez uma revisão do planejamento estratégico na semana passada, e o recado dele foi muito forte neste sentido, que a gente não pode ficar se comparando com os concorrentes para fazer as coisas aqui, a gente tem que estar com eles no radar, mas temos que pensar em ser disruptivo, inovador e focar em gestão.

Hoje nossos concorrentes tem o foco em software, não tem ninguém focado em gestão de fato. Nós adotamos o conceito do diamante, composto por três pontas que são a consultoria, o acompanhamento evolutivo, o software e o treinamento. Nosso posicionamento a gente procura trabalhar de forma bem diferenciada no mercado.

⁴ A escala de classificação do NPS é calculada considerando o número de clientes que indicariam a empresa menos o número de clientes que podem falar mal da sua empresa para outras pessoas. Os resultados estão na escala de -100 a 100 onde: Entre 75 e 100 é considerado zona de excelência, entre 50 e 74 é considerado zona de qualidade, entre 0 e 49, zona de aperfeiçoamento e entre -100 e -1 zona crítica.

Pq. Questão 10 - Qual a frequência e métodos usados pela empresa para execução de mudanças relevantes para a operação

En3. – A gente tem uma reunião mensal de resultados que são discutidos de uma forma macro. A gente fala de reunião de GPD, que é gestão por diretrizes, temos os faroizinhos de todas as metas, e cada área apresenta suas metas, resultados, se não está alcançando a gente fala dos motivos, faz análise de causa e apresenta um plano de ação.

A gente usa muito a gestão por diretrizes do Falconi, como teoria base, de mudança e tudo mais. As reuniões acontecem mensal, mas assim, se alguma coisa não está legal, a qualquer momento a gente reúne para reajustar, mas a frequência instituída é mensal. Olhando para os canais, o comercial tem uma reunião mensal com os canais para divulgar e alinhar, e a equipe de entrega bimestral.

Pq. Questão 11 - Existe alguma pratica relacionada a recompensar ou valorizar o funcionário por resultados?

En3. - Com exceção dos IE's das equipes do Help Desk e das entregas e da remuneração variável do comercial, hoje não.

Pq. Questão 12 - Quais aspectos relacionados às práticas de recursos humanos são valorizados estimuladas na empresa.

En3. - O principal deles é o feedback, e acho que temos muito a aprimorar em relação a isto. Outras práticas que a gente pode trazer de reconhecimento e de toda jornada do colaborador em si, na empresa, e a importância do papel do líder nestas práticas, e não só do RH. É uma coisa que a gente vem quebrando um pouquinho, porque muitas vezes a minha percepção é que muitas vezes a gente trata as práticas de gestão de pessoas como default, e não dá o peso e a importância que elas precisam.

Pq. - O que me chamou a atenção e você falou várias vezes é que não chega nas pontas.

En3. - É, na minha percepção não.

Pq. - Tem as reuniões formais das áreas comerciais e de serviços com as pontas. Pelo que entendi é muito mais de indicadores de produtividade, do que efetivamente de formação. Entendi correto?

En3. - Nas reuniões do comercial eles tentam levar um pouquinho, nas de entrega também. Eles falam de indicadores, mas falam também de dicas e tudo o mais.

Então, as práticas de reforço de comportamento, quando o Fábio vai visitar as franquias, ele sempre pede para os gestores parar um momento com a equipe toda, porque ele vai falar da proposta exclusiva de valor, de valores e tudo o mais. Mas acho que ainda é uma sementinha. Eu sei que existe muita coisa que a gente vai ter que fazer, mas nem sei ainda por onde começar. Como dar um banho de Jiva no pessoal para que o pessoal tenha isto vivenciado.

Talvez a gente tenha que ter mais momentos com os líderes, que são os gestores, para que eles levem isto para a equipe. Para estarmos o tempo todo com a equipe inteira é mais difícil. Então a gente está indo para um lado de tentar abraçar a equipe inteira, mas a gente deveria estar com esses líderes, dormindo, acordando, respirando nossa cultura. Mas o contato que a gente tem com eles fora essas reuniões são muito pontuais. Tem o encontro nacional que a gente vai e refresca tudo, são três dias de evento, mas é uma vez no ano.

Pq. - E o reconhecimento, isto não estimula? São divulgados os resultados de todas as franquias para todas as franquias?

En3. - Financeiro não, mas o de vendas e o de entregas, quando vai fazer a divulgação do encontro, a premiação, no começo de cada ano, é na frente de todo mundo. Nas reuniões mensais eles fazem também, eles falam os destaques, mas eu não acho que seja suficiente para reforçar a perspectiva do cliente.

Pq. - Na sua visão, quanto que esses indicadores realmente refletem a cultura da empresa? O quanto contribuem para a disseminação e formação dos pressupostos básicos da cultura, ou se ficam apenas no nível dos artefatos? Por exemplo, as etapas da metodologia levam ao cumprimento da cultura?

En3. - Na minha visão não reflete, eu acho que na visão do Fábio também não vai refletir. Eu acho que eles garantem a conformidade em uma série de ações, mas não garantem a satisfação do cliente, não garantem a inovação.

Tem alguns elementos já, NÃO vou falar que está tudo totalmente fora. NÃO está totalmente fora. Tem muita coisa que está convergente, mas tem que fazer alguma coisa. É fácil eu falar que tem que fazer alguma coisa, mas eu não sei o que é ainda. Mas tem que fazer alguma coisa para dar essa pitada maior porque é importante, mas enfim.

ENTREVISTA 4

Entrevistado 4, Gerente Sucesso do Cliente, 1 ano e meio na empresa.

Pq. Questão 1 - Quais as crenças e valores que predominam na Jiva e como elas influenciam os funcionários?

En4. - Algumas crenças e valores, um ambiente familiar, um ambiente de confiança, transparência, colaboração em um nível legal. Não acho que é o melhor nível, poderia melhorar. Como eu venho de uma *startup* eu sei que pode melhorar muito, porque são ambientes diferentes.

Respeito, ética, eu sinto muito isto. As pessoas querem genuinamente resolverem os problemas dos clientes, ajudar, eles comprar o propósito da Jiva mesmo, eu acredito que a maioria sim e das franquias também.

Pq. - Esses valores chegam nas franquias?

En4. - Acho que sim, mas não em todas as franquias. Eu visitei algumas, e com outras eu tenho interação. Tem franquias que eu acredito que não chegam para eles, ou eles não conseguem absorver e não sei se a gente está fazendo algo eficaz para corrigir isto, para levar isto de forma melhor.

Em algumas sim, em algumas com certeza chega, a gente consegue perceber quando a gente vai lá e olha nos olhos deles e percebe que eles têm os mesmos pensamentos que a gente tem aqui.

Pq. - Como é o método de transferência?

En4. - O método é o mesmo, tem os treinamentos e todos os procedimentos para se tornar uma franquia e para se manter.

Quando a gente visita as franquias que tem claramente os valores, você percebe que a franquia tem mais sucesso mesmo, porque consegue levar o DNA para o cliente. É um dos fatores que levam a franquia a ter mais ou menos sucesso.

Pq. Questão 2 - Uma cultura pode ser demonstrada por meio de diversos elementos, como as cerimônias, os ritos, os rituais, os heróis, os símbolos, a linguagem. Quais elementos você destaca na cultura da Jiva?

En4. - Coisas pequenas e simples que fazem mostrar que a gente quer ser uma grande família. Exemplo, o cafezinho, dar boas-vindas para as pessoas quando entram para a empresa. Por exemplo, um colaborador que entrou esses dias, quando viu a recepção que a gente tinha preparado para ele, ele disse “ah, eu nunca fui recebido assim nem na minha família”. Uma sexta feira pedir uma comida diferente, reunir, fazer um café, coisas no dia a dia mesmo que torna essa cultura mais forte.

O negócio dos heróis, a gente vê funcionários muito antigos continuando no negócio, tendo reconhecimento e gostando, ainda apaixonados pelo negócio.

Outra coisa, é muito difícil uma pessoa ser demitida, as pessoas percebem isto, antes de demitir faz tudo o possível antes de demitir essa pessoa.

Festas, festa junina, festa de final de ano, coisas que levam a família. Dia das mães, as mães gostam muito, se emocionam, todo ano.

Coisas simples, por exemplo, ganhou um prêmio, coloca um bombom na mesa, essas coisas bonitinhas assim. Toda data comemorativa de alguma forma a empresa pensa no funcionário.

Pq. Questão 3 - Quais aspectos são levados em conta como prática de gestão de pessoas, distribuição de benefícios, avaliação de resultados e reconhecimento?

En4. - Esse é um ponto que tem a melhorar. Os benefícios melhoraram bastante. Eles fizeram uma pesquisa com os funcionários e perguntaram várias coisas e ampliaram os benefícios.

Por exemplo, hoje temos um ticket refeição de quatrocentos e poucos reais, que antes a gente não tinha, pode ser refeição ou alimentação. Coisas a mais que, de repente, a empresa proporcionou. Isto foi MUITO legal. Estão eles mostrando essa preocupação.

Com relação ao reconhecimento éh ... ,talvez, como é um negócio meio rede, menos hierarquia, talvez falta um pouco, um feedback mais constante ou do CO ou de um administrativo que acompanha o dia a dia, no meu caso. Mas eu vejo que eles estão tentando melhorar também.

Pq. Questão 4 - Quais atitudes dos colaboradores são valorizadas pela direção e como este aspecto é disseminado entre os funcionários?

En4. - ... Éh... Talvez, estamos em reunião, alguém levantou informações de forma bacana, ou fez um projeto legal, eu vejo o nosso CO dando os parabéns na frente de todo mundo, isto é bem legal. Fez uma coisa certa, ou superou as expectativas, e recebeu um elogio na frente das pessoas, é uma das atitudes que a direção as vezes faz e valoriza os profissionais.

Mas acho que nisto tem coisas a melhorar também.

Pq. Questão 5 - Na sua visão o que é importante para a manutenção da satisfação do funcionário

En4. - Fazer pesquisas constante ou alguém do RH, as vezes chamar para conversar de forma informal. Fazer coisas mais informais, e não aquela avaliação X de desempenho controlada por um BI que envia para o seu e-mail. Talvez bate papos mais informais, eu gosto disto, eu gosto deste contato humano, humano, menos o processo, estou aqui pelo processo.

Maior interação humana. Tem um pouco, mas precisa melhorar.

Pq. Questão 6 - A empresa oferece algum tipo de programa com vistas a aumentar a satisfação dos funcionários?

En4. - ... Programa de desenvolvimento individual, eles fazem, faz parte do programa e está sendo feito. Se preocupam em melhorar os benefícios, em ouvir, em entender melhor o perfil do colaborador, estou vendo que está tendo muita movimentação muito grande neste sentido agora e está sendo muito positivo.

Pq. Questão 7 - Quais valores são praticados pela empresa nas ações relacionadas ao cliente?

En4. - Relacionada ao cliente, inclusive é minha área, é muito a gente se colocar no lugar do cliente, ter empatia, e conseguir desenhar melhor a jornada dele, desde quando ele comprou a nossa solução, até antes, quando ele entra em contato com a nossa marca.

A gente está em um momento muito importante da organização, buscando melhorar mais este processo. Sempre teve essa visão do cliente, mas agora a gente está proativamente criando, tem uma área só para pensar isto e ajudar as outras áreas. É uma área que tem interligação com todas as áreas

Pq. Questão 8 - Como é a relação da empresa com os clientes.

En4. – Então, a gente tenta manter este relacionamento mais próximo, e agora, cada vez mais tentando antecipar ações para guia-lo melhor na jornada dele. Então, antes de ele vir e nos falar um problema, a gente quer se antecipar a isto e adequar os processos para que ele não venha a ter esse problema.

Pq. - Como é a franquia neste processo?

En4. - Algumas são muito boas e tem outras que não fazem bem este papel.

Eles têm que seguir alguns fluxos, metodologia de implantação, acompanhamento evolutivo, depois que coloca o sistema para rodar. Mas, ali no dia a dia, cada franquia as vezes vai trabalhar com o cliente de uma forma.

As vezes alguma franquia vai ter um contato mais próximo por WhatsApp e outras por Skype ou por telefone. Isto é até uma oportunidade de trabalhar com uma uniformização, boas práticas. Isto está sendo cogitado, como levar um atendimento de maior qualidade em visto do que os melhores estão fazendo para as outras franquias e não aceitar que seja feito diferente.

Pq. - Assim como tem a metodologia comercial e de implantação, a jornada do cliente é outra metodologia que vocês estão tentando disseminar para as franquias, método de acompanhamento, é isto?

En4. - A jornada do cliente é a macro, e em cada etapa tem uma metodologia. Por exemplo, tem a tração, desenvolvida pelo Marketing que tem toda uma metodologia para trabalhar, mídia digital etc..., a venda, com a metodologia comercial, seguir as etapas dentro do CRM, como trabalhar e utilizar o Maha na venda, uma abordagem mais consultiva, a implantação, que tem a metodologia.

Mas em cada uma das etapas a gente avalia como está sendo isto. O que que uma franquia que tem um NPS (*net promotion score*) melhor, uma satisfação do cliente melhor, está fazendo que a outra não está?

Estas minúcias, às vezes, a gente não entra com a franquia, e são estas minúcias que estão fazendo a diferença para levar mesmo o sucesso para o nosso cliente. Então, a jornada vai detalhar melhor estas etapas e vai colocar outros processos para ajudar a guiar o cliente. A gente não vai divulgar necessariamente uma metodologia da jornada, mas a gente vai criar melhorias em cada etapa dessas.

As etapas já existem, e estão sendo colocadas em uma *timeline*, que é a jornada do cliente.

Pq. Questão 9 - Como a empresa prepara sua equipe para lidar com a competitividade.

En4 - Hoje a gente tem um grupo de *WhatsApp* para trocar ideia entre os franqueados e com gente da franqueadora participando. A gente ajuda a tirar dúvidas, “ah, surgiu uma situação assim, o que é que a gente faz?” O pessoal troca ideia.

A gente tem a *wiki* dentro da nossa plataforma, onde eles podem pesquisar situações e ver como a pessoa lidou com aquilo, mas a gente está querendo lançar um *playbook* que é tipo um livro, um manualzinho, colocando algumas situações em cada etapa da jornada. Por exemplo, vamos supor na implantação: “se o implantador está ausente, o que fazer?”, “se o cliente não estiver fazendo o treinamento, o que fazer?”, e durante o acompanhamento evolutivo, “se o cliente não está executando suas tarefas para evoluir na sua gestão”.

Pq. Questão 10 - Qual a frequência e métodos usados pela empresa para execução de mudanças relevantes para a operação

En4. – A gente tem novidades constantemente, e um dos métodos para divulgar isto por exemplo, com equipe de serviços, a gente faz bimestralmente uma conferência com todo mundo da equipe das franquias conectados remotos.

Dispara e-mails, faz treinamentos, faz uma reciclagem no treinamento da universidade corporativa, pequena mudança a gente faz só comunicado e no dia a dia de acompanhamento reforça com as franquias.

Frequência é realmente constante. Muita novidade.

Pq. Questão 11 - Existe alguma pratica relacionada a recompensar ou valorizar o funcionário por resultados?

En4. - A gente trabalha muito por resultado, mas não é claro ainda uma recompensa por resultados. Não está claro.

Pq. Questão 12 - Quais aspectos relacionados às práticas de recursos humanos são valorizados estimuladas na empresa.

En4. - Não conheço muito. Acho que varia de cada líder, não tem muito padrão.

ENTREVISTA 5

Entrevistado 5, Gerente do Help Desk, 2 anos e meio na empresa

Pq. Questão 1 - Quais as crenças e valores que predominam na Jiva e como elas influenciam os funcionários?

En.5 - Uma crença que eu percebo que é muito forte é a vontade da Jiva em fazer acontecer a verdadeira missão dela que é apoiar o nosso pequeno empreendedor, isso é muito forte na gente.

Eu sinto que o próprio RH, o próprio Fábio, a gente tem uma série de características que são, que devem estar presentes no nosso dia-a-dia, características que acabaram se tornando atitudes, mas o nosso foco é sempre o mesmo, que é apoiar, é apoiar o nosso cliente a crescer.

Então, eu vejo que tem uma crença muito forte em relação a missão de fazer com que essa pequena empresa, de alguma forma, consiga evoluir.

Existe uma preocupação muito grande em, no tipo de cliente que a gente lida, porque a gente sabe que o cliente que a gente lida, muitos deles, é um cara que as vezes trabalhou por anos em uma empresa, e aí a pessoa saiu dali, pegou todo o capital que ela tem e investiu naquele negócio dela. Então, a gente quer muito fazer com que aquilo dê bons frutos, que o cara não simplesmente entre na estatística daquele que não deu certo, que é muito marcante no nosso país.

Então, eu diria que nossa missão é essa, é de fato apoiar os nossos clientes o pequeno, para que eles cresçam para que os objetivos desse sejam concluídos.

Pq. - Você consegue ver isto na equipe e nas franquias?

En.5 - Olha, eu consigo dizer para você que na minha equipe é algo que eu repasso, diria até que diariamente para eles.

Eu gosto de citar um exemplo muito simples para minha equipe, porque que as vezes a gente pode ter um cliente na ponta que não fez nenhuma venda na semana, aí o cara do nada, ele faz uma venda gigante, e se por algum motivo da um tipo de problema no lançamento da venda, quem tem que tratar isto é minha equipe. Se a minha equipe não tiver noção da importância daquilo para o cliente a gente pode causar um problema catastrófico.

Eu brinco muito com eles, eu falo as vezes o atendimento que a gente deixa de prestar é um caminhão que não saiu para fazer uma entrega, um funcionário que fica sem receber, é um filho que pode ter a escola atrasada por conta disso. E uma cadeia gigantesca, então se a gente não tiver no nosso DNA que a gente precisa muito apoiar os clientes, que a gente precisa entender a real necessidade deles e estar ali para suportar, acaba que a nossa missão aquilo que é crença mesmo, a gente não consegue desenvolver.

Então, eu percebo que na minha equipe isto é muito forte, porque de fato estou sempre enfatizando, estou sempre presente em relação a isto.

Agora, com relação a franquias eu diria que é um misto. Eu vejo que tem alguns colaboradores das franquias que tem essa visão, que são muito preocupados com a satisfação final, com o

resultado final. Agora, a gente percebe também que tem outras que estão ali de fato para cumprir meta, para cumprir aquilo que foi prometido.

Mas isso casa muito também com os valores da pessoa. Eu acho aquilo que é valor nosso tem que está muito claro para ele, porque que tem que ser dessa forma.

Pq. Questão 2 - Uma cultura pode ser demonstrada por meio de diversos elementos, como as cerimônias, os ritos, os rituais, os heróis, os símbolos, a linguagem. Quais elementos você destaca na cultura da Jiva?

En.5 - Uma coisa simples que fez uma parte diferença gigante, de mobiliário, sala... a gente mudou recentemente o nosso ambiente de trabalho, e falando da minha área em si, o *Help Desk*, quando ficava em outro prédio, separado do restante de equipe, a gente não tinha sincronismo.

Quando a gente veio para cá, no começo, eu percebi que as pessoas, a minha equipe, não se sentia parte da Jiva, parecia que era uma área apartada das demais. E também, quando a gente veio para cá, o nosso espaço de trabalho era como se fosse um aquarinho ((se referindo a um espaço separado por divisórias de vidros)).

E aí, com algumas movimentações que o RH propôs, e o próprio Fabio, a gente está numa *vibe* de startup hoje, a gente não tem mais departamentos, a gente não é mais uma empresa departamental, a gente é uma equipe só. Então, a gente tirou a barreira ali do *Help Desk*. O que era fechado a gente abriu. Então, o *Help Desk* hoje tem contato com todos.

E aí, com o tempo, no início, eu percebi que por mais que a gente tivesse quebrado as barreiras físicas, e eu brinco com os meninos, “cercas elétricas invisíveis ainda estou mentalmente em vocês”. E aí a gente vem quebrando isso, justamente porque o nosso propósito, a nossa visão, a nossa missão, ela é muito clara, e ela é muito clara no sentido de que uma visão departamental não é o mais o ideal.

A gente precisa ter de fato TODOS no mesmo time, onde, se eu tiver necessidade comunicação com Software, com o Marketing, é tudo muito aberto, tudo muito amplo, porque a gente consegue ter muitas ideias para resolver uma situação, um incidente. A gente tem agilidade para tratar tudo aqui.

Então, é uma evidência clara de como isso faz uma diferença mesmo, e foi uma mudança simples, a gente eliminou literalmente as barreiras departamentais que a gente tinha dentro do grupo, e eu tenho certeza que isso favorece demais o atendimento ao cliente, porque a gente percebe que os feedbacks recebidos, os resultados em si, estão alavancando sempre, estão melhorando sempre.

Eu diria por exemplo, cerimônias, a gente passou a ter em 2015 uma convenção do grupo. E nessa convenção tem um momento para poder apresentar resultado e mostrar como foi o ano do grupo. Tem as quebras por empresa, mas a gente tem alguns momentos em que bate muito forte com relação a valores e missão do grupo, quais são os objetivos do grupo e como a gente tem muito forte essa preocupação de como a gente vai poder apoiar a evolução.

E a gente tem comemoração de aniversariantes, toda vez que a gente recebe um novo colaborador a gente junta todo mundo e faz um café da manhã, cada um traz uma coisinha reúne todo mundo ali, a pessoa chega, a pessoa fala, para a pessoa se sentir de fato em casa. A gente quer que a pessoa tenha esse sentimento.

Pegando esses modelos aqui eu digo para você, heróis, existe pessoas aqui que eu admiro demais, a Gerente Administrativo por exemplo que já passou por várias áreas, veja o trabalho que ela faz aqui dentro, profissional fantástico.

A festa junina, a festa de final de ano, são momentos que a gente leva esposas ou a família, as pessoas têm uma interação com o Fábio, com Felipe e eles são gente da gente. Isto é MUITO bom, ter essa relação de confiança.

Eu sou muito feliz no que eu faço, apesar das dificuldades do dia a dia, eu sou muito feliz mesmo. Eu olho as conquistas, os desafios, eu vejo as mudanças, eu vejo o quanto as coisas vão influenciar os clientes, isto me dá um gás para trabalhar

Pq. Questão 3 - Quais aspectos são levados em conta como prática de gestão de pessoas, distribuição de benefícios, avaliação de resultados e reconhecimento?

En.5 - Existe uma preocupação muito grande do grupo com o colaborador.

A gente teve uma recente mudança na estrutura, onde o almoço não é mais servido aqui, então a gente tem um cartão, a gente pode almoçar onde a gente quiser, com um valor super bacana que a gente almoça tranquilamente.

A gente vê que há uma preocupação da empresa com a saúde física das pessoas. Então, a empresa, ela tem hoje o *gynpass*, que é uma parceria com academias, a gente paga um valor mínimo para malhar em academias excelentes.

E quando a gente fala em promoção o aspecto mais relevante hoje, pensando em uma promoção, principalmente vinculado a salário, é de fato competência.

Tem empresas que as pessoas normalmente são promovidas por tempo de casa sabe. Aqui não, aqui eu percebo, o tempo de casa, é óbvio, é essencial para você pensar em promoção, às vezes tanto salarial quanto para cargo ou função, mas a competência ela é mais importante que o tempo.

Então, se eu percebo, e eu pratico muito isso na minha equipe, se eu perceber que tem um colaborador extremamente competente, isto para mim não é um empecilho para poder promovê-lo. Pelo contrário, eu quero instigar mais ainda para que ele aperfeiçoe suas competências, as qualidades que ele tem, para que a gente possa fazer mais promoções para que haja evolução dentro do grupo.

E quando eu percebo o grupo como um todo, eu percebo que eles tratam isto de uma forma muito natural. Não existe uma preocupação..., de ordem financeira, claro, sempre há uma avaliação para ver se é o momento, mas eu percebo que antes de tudo eles avaliam se de fato tem competência suficiente para isso

A gente tem uma preocupação muito grande com relação a nossa remuneração ser melhor ou igual à praticada no mercado.

Esses benefícios relacionados à saúde são extremamente importantes. Então, eu vejo que é um aspecto que tem uma preocupação grande no grupo como um todo, e não só uma preocupação, mas existem ações que de fato faz com que a coisa aconteça.

Pq. Questão 4 - Quais atitudes dos colaboradores são valorizadas pela direção e como este aspecto é disseminado entre os funcionários?

En.5 - Uma coisa que a gente ouve muito do Fábio é o “pensar fora da caixa”, principalmente depois que a gente teve essa quebra de barreiras aqui onde ele deixa claro o seguinte. Ele

deixa isso muito claro nas reuniões que a gente tem, “se você percebe oportunidade, minha sala está aberta para você entrar e falar o que você pensa”. Existe uma abertura MUITO grande para isso, seja para uma inovação, seja para uma melhoria, seja para alguma crítica.

O Fábio valoriza muito isso, e não só Fábio, eu valorizo muito na minha equipe, e eu sei que os outros gestores também valorizam muito isto. E como a gente é uma equipe e estamos todos trabalhando em prol de um único objetivo é muito fácil a gente conseguir lidar com isto.

A gente sempre incentiva as pessoas que são mais tímidas a se soltarem mais. E eu percebo uma coisa bacana na minha equipe, uma relação de confiança que as pessoas têm. As vezes tem uma pessoa mais tímida e outra mais solta que tem uma liberdade maior, uma facilidade maior em expor ideias, então eles se ajudam. A pessoa mais tímida expõe para o colega que passa aquilo para frente, mas na hora da gente falar, de agradecer e de vangloriar aquilo que foi dito, a gente lembrar e sempre traz a pessoa que deu a ideia, e isso faz a pessoa a pensar "opa eu acho que eu posso me expor"

E também, falando da minha equipe, a gente tem alguns momentos de treinamentos, momentos de reciclagem, uma coisa que eu faço para incentivar, eu faço uma rotatividade, justamente para que as pessoas se exponham mais e comecem a aperfeiçoar isto.

Pq. Questão 5 - Na sua visão o que é importante para a manutenção da satisfação do funcionário

En.5 - O primeiro aspecto é o funcionário ele, ele... estar aderente com a visão, com os valores que a gente prega aqui dentro. Não adianta eu ter uma pessoa aqui dentro da minha equipe que não casa com aquilo que é previsto.

Tanto que, essas novas contratações que eu tenho feito, eu busco sempre mostrar para essas pessoas o que é a Jiva, o que é a essência da Jiva, e aí, através de algumas técnicas a gente consegue extrair se de fato as pessoas casam. E quando eu olho para a minha equipe hoje eu consigo perceber que de fato as pessoas que estão ali dentro, elas casam com aquilo que é premissa nossa.

Então, eu acho que o primeiro aspecto para que haja a satisfação do colaborador é isto, a gente precisa estar no lugar certo, a primeira coisa é isto. E segundo, também muito importante, é proximidade com a minha equipe, é entender o momento, entender o cenário, porque as vezes um ajuste ou outro é necessário fazer, e estar muito próximo da pessoa, do colaborador é importante entender os momentos que ele está vivendo. E de acordo com cada momento, eu como gestor, eu consigo apoiá-lo. E se eu consigo apoiar, isto gera uma relação de confiança, gera um bem-estar na hora, por eu estar aqui, entendeu.

Então, eu vejo como duas características importantes para a gente garantir isto. A contratação certa e a presença constante. Fazer uma gestão efetiva, gerenciar conflitos, estar próximo do colaborador, entender as necessidades e tratar aquilo, não deixa que que isso vire um geram desgaste e gere um problema posteriormente.

Pq. Questão 6 - A empresa oferece algum tipo de programa com vistas a aumentar a satisfação dos funcionários?

En.5 - Sim, é o que eu disse anteriormente, se eu pensar em benefícios, são excelentes. Tem o vale refeição muito bom, a gente tem o *gympass* que é muito bom, a gente tem um convênio que é muito bom, a gente tem uns momentos que acontecem ao longo do ano que são bem legais, a gente tem um *food truck* aqui no estacionamento que a galera reúne, é muito legal,

a gente tem salinha de descanso, a gente tem joguinhos ali em baixo que o pessoal joga na hora do almoço para dar uma desestressada. A preocupação com bem-estar do colaborador, ela é essencial.

Pq. - Como é a extensão de tudo isto para as franquias? Quais movimentos que são feitos para trazer a franquia para este mesmo conceito?

En.5 - Eu percebo sempre que, falando específica da área de serviço e da área comercial, o pessoal tem muitas ações para trazer eles para esse modelo. E o próprio Fábio, a gente sempre percebe o Fábio atuando em todas as franquias. Ele atua justamente para poder levar isto até eles.

Eu não sei se esse, talvez, seja o melhor modelo. Não sei se é o melhor momento, talvez tenha que pensar em algum modelo diferente. Mas com relação a movimentação, para mim isto é muito claro que quando eu cito o Fábio, a área comercial e a de serviço é porque de fato, é o escopo da franquia mesmo. Comercial vende, a área de serviço tem que atuar com as implantações.

Quando a gente pensa nos métodos, na cultura e na missão essas duas áreas levam isto constantemente para as franquias, e o Fábio também faz isso sempre que pode.

Eu não sei te dizer se existem outros momentos que fazem que seja repassada então. É um ponto a se refletir.

Pq. Questão 7 - Quais valores são praticados pela empresa nas ações relacionadas ao cliente?

En.5 - Um valor que eu te colocaria. Existe uma empatia muito grande da Jiva, com relação ao seu cliente sabe. A gente percebe que a satisfação final dele é extremamente importante. A Jiva, de fato, quer entender a necessidade, e ela quer atuar para poder apoiar naquilo. Isso é muito forte de acordo com a nossa missão.

A gente teve um trabalho recente agora, onde a gente buscou informações sobre porque que a Jiva existe. E a gente chegou à conclusão que a Jiva existe para apoiar você no seu sonho sabe. Então, trazendo um pouco disso para o nosso dia a dia, acho que essa característica, esse valor, a empatia, para mim é o mais marcante hoje, independente da área da Jiva.

Pq. Questão 8 - Como é a relação da empresa com os clientes.

En.5 - De novo né, eu pego o gancho de novo no nosso porquê. A gente existe porque a gente conhece um sonho, a gente acredita naquele sonho, a gente quer te ajudar a crescer. Então com base nisso, o nosso relacionamento tem que ser bom, e ele é bom.

A minha relação com cliente ela até foge um pouco do profissional, tem cliente que me liga direto, uns brigam outros elogiam.

Então, a gente tem um relacionamento muito bom, porque, de fato, a gente sabe do nosso porquê, do porquê a gente existe, e como a gente quer de fato apoiar o cara, a gente entende que o sonho dele, o sonho dele passa ser o nosso sonho, então a gente precisa ter um relacionamento muuuito bacana. Se não tiver, não funciona.

Pq. Questão 9 - Como a empresa prepara sua equipe para lidar com a competitividade.

En.5 - Bom, a gente tem a universidade Jiva que atua, tecnicamente falando. E a gente tem ao longo do ano, a gente sempre tem algum momento, para lidar com competitividade. Eu penso que nós temos que estar preparados tecnicamente e o comportamento tem que estar OK.

Quando a gente fala do técnico a gente tem a universidade que consegue nos preparar para isto. Ele prepara minha equipe tecnicamente. Comportamento, a gente tem o acompanhamento da liderança, a já tem espelhos dentro da área que são exemplos, ou seja, como a gente deve seguir.

Recentemente a gente teve um treinamento para trabalhar como lidar com pessoas. O nosso trabalho, a Jiva em si, a gente lida com pessoas o tempo todo. Eu não posso, eu não posso deixar de ter um momento assim, pelo menos 1 vez por ano, para resgatar alguns valores, para resgatar algumas características.

A empresa sempre traz, uns momentos mais estruturados, outros menos estruturados, onde a gente trata algum tema especial. Lá na Sankhya tem muitos especialistas, então geralmente elas fazem algumas coisas no auditório, trazem algumas pessoas de fora. Então, a empresa se preocupa bastante com isto, e tem dado subsídios ao longo do ano, técnico e comportamental, para que isto aconteça.

Pq. Questão 10 - Qual a frequência e métodos usados pela empresa para execução de mudanças relevantes para a operação

En.5 - Com relação a métodos, das mudanças que tiveram, que eu participei, que a gente sempre faz uma reunião de líderes, de gestores sempre convida alguns recursos das áreas para participar, tem *brainstorming*, onde todo mundo joga um monte de informação, a gente trata aquilo, até para que a gente chegue em um consenso geral né.

Um exemplo essa questão do porquê que eu expliquei para você. A gente reuniu, todos os líderes, foi para a sala do Fábio, e começou a discutir, a gente começou a pensar o porquê que a gente existe. Então, isto é frequente.

Uma mudança relevante que a gente teve, que foi uma virada de chave, foi quando a gente saiu do mundo departamental para entrar no mundo de *startup*, e isto não é simplesmente uma mudança estrutural de derrubar paredes, não, tem uma mudança comportamental.

Tudo isso, tem a participação dos líderes, a gente sempre busca referências de outras empresas, enfim, tem sempre um estudo com base nisso para focar em uma melhor solução mesmo.

Só com relação a frequência, do tempo que eu estou aqui, eu não participei de tantas mudanças assim.

Pq. - Essas mudanças chegam nas franquias?

En.5 Para esse caso específico da mudança para o modelo de *startups* não. Mas, se a gente for pensar em mudanças, por exemplo, eu estou mudando o método de implantação que é feito especificamente pela área de serviço, ou eu estou mudando o método de como prospectar, isto chega nas franquias.

E situações assim, geralmente há uma definição de que todos os gestores participam junto com Fábio para definir, para depois replicar para os demais.

Pq. Questão 11 - Existe alguma pratica relacionada a recompensar ou valorizar o funcionário por resultados?

En.5- Hoje existe a remuneração variável aqui dentro. Assim, existem outras premiações, existem outros momentos que tem premiação, a gente teve uma caminhada recente que a pessoa que ganhou, ganhou cum prêmio. Sempre tem uma coisinha para poder recompensar.

Elogios, a prática de elogios e de reconhecimento é bem efetiva, a gente compartilha bastante, não só minha área, mas no geral.

Pq. Questão 12 - Quais aspectos relacionados às práticas de recursos humanos são valorizados estimuladas na empresa.

En.5 - Elogios, Feedback, remuneração variável

ENTREVISTA 6

Entrevistado 6, Gerente da área de software, 1 ano e meio de empresa

Pq. Questão 1 - Quais as crenças e valores que predominam na Jiva e como elas influenciam os funcionários?

En.6 - A principal crença que a gente tem, que eu passo para minha equipe, e a minha equipe está engajada neste ponto, é ter o cliente no centro de tudo.

Quando a gente vai analisar qualquer tipo de melhoria na solução, ou algum tipo de problema, porque eventualmente a gente passa por algum projeto de implantação das franquias, sempre colocamos o cliente neste pedestal, porque a gente está aqui por um motivo maior que é o cliente. Então a crença maior, tudo que a gente faz é focado nisso, é focado nele.

E baseado nisso, o que a gente oferece para eles são soluções em gestão. Então, toda solução que a gente pensa, a evolução dele como gestor, visto que a gente trabalha no público da pequena empresa, tudo que a gente faz é norteado por isso. Então, é uma crença que é enraizada, e ela puxa tudo que a gente vai fazer, tudo e qualquer outra coisa que a gente tenha como crença parte disto, parte de a gente ter o cliente como centro de tudo.

Pq. - Você vê as franquias agindo dessa forma, colaborando, solicitando a mudança no software para atender essa necessidade?

En.6 - Sim. As franquias, elas têm muito nesse ponto, o fato delas estarem tocando o projeto de implantação do cliente, colocando ele para rodar, eles meio que obrigatoriamente têm que ter essa visão, porque eles estão com cliente ali, e precisam finalizar a implantação.

Então, em alguns momentos da implantação, eles podem identificar pontos de melhoria no sistema. Então, sempre tem esses feedbacks referentes a melhorias, e coisas que a gente poderia evoluir no sistema para auxiliar esse cliente, esse público, ou esse segmento que é onde esse cliente está. Então a gente sempre tem essa sinergia com eles.

É muito claro que a cultura está bem consolidada aqui dentro, que existe movimento para trazer as pessoas para dentro.

Pq. - E como é nas franquias?

En.6 - Nas franquias eu vejo que está ainda distante. É lógico que como eles não estão no dia a dia, aqui com a gente. Nos contatos que eu tenho com as franquias eu percebo que eles ainda estão um pouco distantes dessa cultura. Não sei medir o quanto distante eles estão, mas, algumas, quando a gente conversa, eles tem a percepção de levar realmente ao pé da

letra os valores que a gente aqui, e agregar valor para os clientes, e outras, você percebe que já não tem tanto isso.

Pq. - Que tipo de ações a empresa desenvolve com essas franquias para diminuir essa distância?

En.6 - A gente faz.. tem a equipe de serviço que faz acompanhamento com a equipe das franquias. Então, nesses momentos em que eles fazem esses pontos de checagem, eles sempre tentam passar um pouco, então, quando eles percebem que alguma coisa está destoando, eles, provavelmente, devem chamar à atenção deles, porque existem esses pontos de checagem.

A equipe comercial também, a equipe comercial tem os pontos de checagem. E a equipe de sucesso do cliente, que é uma área nova aqui na Jiva, e que corresponde bem ao DNA da Jiva que é levar o sucesso em todas as ações, eu acredito que seja a equipe que mais está trabalhando nesse processo de cliente, que é que mais vai levar essa percepção nossa para eles.

Mas, de fato, ainda existe um *gap* muito grande.

Pq. Questão 2 - Uma cultura pode ser demonstrada por meio de diversos elementos, como as cerimônias, os ritos, os rituais, os heróis, os símbolos, a linguagem. Quais elementos você destaca na cultura da Jiva?

En.6- Eu acredito que é um ambiente como um todo. Eu vejo muito isso, que as pessoas, quando elas vêm aqui e conhecem, ou até então só viu e depois começam a participar da equipe, eles percebem uma liberdade muito grande.

É meio que transcende o que é físico, porque o que é físico aqui a gente já vê isso de cara, quando você entra você não vê paredes, você vê todo mundo integrado. Isso é o que o físico te passa. Então, de imediato você percebe isso, que a empresa já tem isso enraizada nela.

E quando você entra na equipe você percebe isso ainda mais, uma integração muito grande, e de um tempo para cá isso ficou muito mais forte. Com a liderança do Fábio trazendo isso à tona.

Então, eu acredito que tem um aspecto físico, tem a questão da liderança por parte do Fábio repassando isso que faz parte do DNA da Jiva, e as equipes como um todo compreendendo isso, que existe mais uma leitura horizontal do que uma leitura estrutural, onde a gente tem a cultura hierárquica, aonde você tem um gestor acima de você, e você, normalmente, tem que obedecer comandos ou tarefas que os líderes passam.

Aqui na Jiva é bem diferente isso. Fica muito claro quando você não vê as paredes, que isso é horizontal, e quando você entra na equipe, eu como gestor sempre tento passar isso para equipe. É que não existe muito essa ideia de hierarquia, mas sim, que todos que estão ali podem contribuir tanto quanto o líder.

O líder é mais um desatador de nós, um auxiliador para que as tarefas fluam, e é um representante para uma necessidade de algo mais formal, mas a equipe por si só é um time, e todos ali tem condições de contribuir da maneira que achar melhor.

Então, eu acredito que visualmente você percebe isso, e a equipe, quando a gente chega com um membro novo, essa percepção de que a gente é diferente, e na medida que a pessoa entra, ela percebe isso, que não é só no cafezinho,

E de um tempo para cá isso ficou mais forte por causa da liderança do Fábio, de realmente trazer isso para todo mundo. Então, quando eu cheguei aqui, a um ano atrás, ainda tinha as barreiras físicas visuais.

Por uma leitura do Fábio e do pessoal do RH eles resolveram tirar as paredes e criar... trazer isso mais à tona, todos os dias para todo mundo da equipe, que não eram só as barreiras, mas que também a questão psicológica tinha que ser superada.

E a minha equipe, quando eu cheguei, como estava nessa transição, ela já nasceu assim. Então, ela foi formada assim. Todo mundo que chegou na equipe teve esse contexto já posto, e eles já compreenderam. As outras áreas, elas estão indo por esse caminho, tendo essa abertura, tenho essa liberdade.

Então, essa minha equipe, ela... o embrião dela, ela saiu como se fosse uma parte desse DNA, ela nasceu sem nenhum tipo de cultura antiga que era mais estrutural. E o nosso desafio hoje é esse, é deixar isso horizontal, e as pessoas, quando a gente traz um membro novo, a gente avalia não só o conhecimento técnico que a pessoa tem, mas muito do casamento da cultura dessa pessoa.

Então, a equipe foi formada agora, e eles foram escolhidos a dedo. Quando a gente fez o processo de seleção o que estava em jogo não era só o conhecimento técnico, mas sim o cultural, o comportamento, e isso casa com a nossa proposta de linha mais horizontal, onde a pessoa é obrigada, entre aspas, a contribuir, porque a gente quer que essa sinergia aconteça.

Então, é meio que um divisor de águas. As pessoas que gostam muito de receber comandos, que gostam da estrutura hierárquica que fica protegida por um líder, que “eu só faço a minha tarefa aqui”. A gente meio que está quebrando isso, esse tipo de pessoa. Na verdade, nesse modelo ela não tem muito espaço porque a gente gosta muito de ter essas interações.

Pq. - Tem pessoas aqui assim ainda? E se tiver, tem algum esforço para trazer a pessoa para a nova cultura?

En.6 - Tem. Existem encontros que a gente faz. Existe essa troca, porque nossa área é uma área meio nevrálgica do processo, porque tudo gira em torno do software. O software que eu falo não é o software como área, mas sim como produto, como solução.

As gestões das empresas usam a nossa ferramenta para auxiliar os gestores, então o HDE, quando tem algum tipo de problema, tem que passar por nós para tentar auxílio de melhoria de alguma correção que tenha que ser feita. A equipe de serviço, volta e meia, precisa conversar com a gente, dando feedback ou pedindo auxílio. A equipe comercial a mesma coisa. Então, quando essas áreas entram em contato com a gente, elas são contaminadas com esse ar novo.

Eles percebem muito isto, nossa abertura de conversar. Volta e meia a gente está lá no meio do HDE ajudando no atendimento, e quando eu cheguei aqui não tinha, isso era uma coisa muito engessada.

Pq. Questão 3 - Quais aspectos são levados em conta como prática de gestão de pessoas, distribuição de benefícios, avaliação de resultados e reconhecimento?

En.6 - O que a gente tem hoje como política tem muito a ver com esse processo de liberdade. As recompensas que a gente tem e a avaliação dos nossos resultados estão muito ligados com o quanto a gente consegue contribuir para essa evolução da empresa como um todo, a

estratégia que ela tem, e pensando no cliente como centro de tudo, como a gente leva essa solução para ele, da melhor forma.

E o modelo que tem aqui hoje proposto é muito diferente do que eu vejo no mercado, porque no mercado eles criam a estrutura de cargos e salários, eles criar uma cenourinha para você ir atrás, “olha, você tem que estudar isto, você tem que se certificar nisso para conseguir chegar aqui”.

Aqui eu vejo muito mais uma liberdade das pessoas que estão aqui poderem dar o máximo do que elas acham que é importante para ela, não é uma coisa imposta, não é uma imposição, “olha, você tem que seguir esse caminho aqui e pronto”.

Então, o quê que acontece? Com essa cultura que temos aqui, e uma vez que os desafios são propostos e as pessoas tem essa cultura de “olha, eu estou num grupo aqui agora, onde eu também posso dar o meu melhor, eu posso contribuir da melhor forma”. Então, as pessoas, elas, como reconhecimento, como recompensa, elas vão em busca disso, é meio que um projeto, se torna meio que um projeto de vida poder contribuir também para o todo.

Então as recompensas, elas vêm no formato de reconhecimento, por ter participado do projeto, por ver que as pessoas estão usando aquela ideia que eu dei. As pessoas da minha área têm muito isso, os profissionais que estão ali, eles têm essa cultura, eles gostam de fazer coisas para as pessoas usarem. Vem a recompensa financeira, logicamente, porque uma vez que o projeto contribui para evolução do produto, isso ganha escala e você vende mais, isso vem como recompensa financeira após uma avaliação que é realizada periodicamente por meio de *feedbacks*, envolvendo um conjunto de projetos.

Mas a equipe em si, assim como eu, não está em busca só da recompensa financeira. Eu, particularmente, enxergo a questão financeira não como um ponto principal, ela é um dos pontos, não é o principal. Hoje estou aqui muito mais por um projeto de vida, eu comprei a ideia da Jiva, eu comprei o que ela leva para o mercado, a ideia dela como empresa, eu comprei isso para mim, estou levando isso comigo e é a recompensa para mim todo dia vir para cá, sabendo que eu vou contribuir para esse meu projeto de vida.

A equipe que está aqui, se a gente perguntar para eles, eles vão responder algumas coisas diferentes disso, mas no fundo no fundo estão todos buscando por algo parecido. Eles estão em busca não só da parte financeira, mas de poder contribuir para o projeto, de poder evoluir como como profissionais.

Então, essa abertura toda que esse ambiente traz é o que eu acho que é bacana, e pessoas com cultura muito diferente disso, eles têm dificuldade para viver em um ambiente desse, porque geralmente a pessoa com a cultura do modelo de hierarquia, ela é muito voltada para o retorno financeiro, ela é muito voltada para fazer o trabalho dela ali e pensar só na parte financeira, ela não consegue enxergar mais do que o aspecto financeiro.

E aqui, a cultura como ela é dada, como a gente vive ela aqui, ela dá essa abertura para a gente crescer. Então, então as recompensas aqui são bem diferentes do que o mercado oferece.

Aqui é um ambiente leve, é muito bacana, porque ele consegue extrair muuuito das pessoas. Esse modelo que a gente tem aqui, por ele ser tão livre, de liberdade e as pessoas poderem contribuir, de não ter nenhum tipo de barreira, ele é motivador, ele consegue fazer com que as pessoas deem o seu melhor por elas mesmas, sem você obrigar elas a fazerem alguma coisa. Então, eu acho isso muito bacana.

Então, as recompensas aqui, elas são diversas, eu não consigo elencar para você para coisas específicas. Eu acredito que seja o reconhecimento financeiro e a parte psicológica. Cada um tem o seu alimento ali.

Pq. Questão 4 - Quais atitudes dos colaboradores são valorizadas pela direção e como este aspecto é disseminado entre os funcionários?

En.6 - Sair da caixinha, dar ideias, contribuir para o desenvolvimento do negócio.... (respondido na questão anterior)

Pq. Questão 5 - Na sua visão o que é importante para a manutenção da satisfação do funcionário

En.6 - Essa liberdade. É deixar que o funcionário consiga contribuir, consiga sair fora da caixa e consiga perceber que o que ele está fazendo durante o dia não é um emprego, é um trabalho, é um projeto. Que é muito um projeto de vida dele, ou seja, você está aqui oito horas por dia, cinco dias por semana, ele passa o maior tempo aqui, aqui se torna praticamente a casa dele.

Nada mais motivador e satisfatório do que você sair da sua casa todo dia para trabalhar em algo que você sinta parte daquilo. Então, na minha visão é isso a manutenção é você conseguir levar isso para ele, é levar esse entendimento.

Pq. Questão 6 - A empresa oferece algum tipo de programa com vistas a aumentar a satisfação dos funcionários?

En.6 - Sim também. Com esse processo de evolução, de levar benefícios, isso acaba engajando, e por parte da empresa isso é muito importante.

Por exemplo, a gente tem dois profissionais, dos cinco que estão ali comigo, que fazem mestrado. Então, tem toda uma organização nossa que permite que ele possa estar na faculdade nas horas que ele precisa. A gente gerencia a carga horária dele para que isto case com esse momento dele de buscar conhecimento.

Essa sinergia é muito boa, a empresa conseguir oferecer nisso. Investir dessa forma dando essa liberdade. É muito bom.

Pq. Questão 7 - Quais valores são praticados pela empresa nas ações relacionadas ao cliente?

En.6 - Trabalhar sempre na perspectiva do cliente.

Pq. Questão 8 - Como é a relação da empresa com os clientes.

En.6 - ((Respondido na questão 1))

A principal crença que a gente tem, que eu passo para minha equipe, e a minha equipe está engajada neste ponto, é ter o cliente no centro de tudo.

Quando a gente vai analisar qualquer tipo de melhoria na solução, ou algum tipo de problema, porque eventualmente a gente passa por algum projeto de implantação das franquias, sempre colocamos o cliente neste pedestal, porque a gente está aqui por um motivo maior que é o cliente. Então a crença maior, tudo que a gente faz é focado nisso, é focado nele.

E baseado nisso, o que a gente oferece para eles são soluções em gestão. Então, toda solução que a gente pensa, a evolução dele como gestor, visto que a gente trabalha no público da pequena empresa, tudo que a gente faz é norteado por isso. Então, é uma crença que é

enraizada, e ela puxa tudo que a gente vai fazer, tudo e qualquer outra coisa que a gente tenha como crença parte disto, parte de a gente ter o cliente como centro de tudo.

Pq. Questão 9 - Como a empresa prepara sua equipe para lidar com a competitividade.

En.6 - Abrir espaço para todos buscarem o conhecimento, e isso já ajuda na competitividade. E deixando isto muito claro para equipe, fica muito mais fácil trabalhar com a parte dos concorrentes e competitividade, porque fica muito obvio para eles o que eles estão fazendo aqui.

É o caso do cara que está construindo uma igreja, ele não está simplesmente levantando uma parede, ele sabe que ele está construindo uma igreja. Então, no nosso caso, é muito isso, você deixa muito claro, as pessoas sabem o que elas estão construindo.

Existe uma troca de conhecimento da equipe.

Pq. Questão 10 - Qual a frequência e métodos usados pela empresa para execução de mudanças relevantes para a operação

En.6- Dado essa cultura não é nem empresa que impõe, é a própria equipe, na hora que a equipe percebe que ela está tendo dificuldades, que o processo não está bacana, que a operação não está boa, eles mesmos propõe melhorias, e eles mesmos fazem isso. Então, a empresa nem sabe que isto está acontecendo. A equipe se organiza para que o trabalho consiga sair mais fluido.

Foi o caso quando mudamos a ferramenta usada para gerenciar os projetos. A nova ferramenta permite mais agilidade. As mudanças sempre são embasadas com a nossa principal preocupação que é o que a gente vai levar para o cliente. É uma mudança de paradigma. Quando você fica apegado muito a horas, chega em um determinado momento do projeto que, talvez, você possa começar a passar por cima de uma série de coisas, e talvez entregar alguma coisa que não vai ser boa para o cliente, mas boa para você como equipe, como empresa, de que você não extrapolou as horas que você ia gastar. Só que, em contrapartida, talvez você não esteja levando o melhor que você poderia levar para o mercado.

Isso é muuuito diferente aqui na Jiva, a gente leva valor. Então, se eu terminei um projeto e a gente percebe que não está levando o valor que eu esperava, a gente apura, a gente tenta melhorar, talvez gasta um pouco mais de horas para fazer aquilo, e logicamente que todos os custos serão apurados baseados no que você gastou.

Ao invés de ser refém de horas, eu sou refém do que é melhor para o cliente.

Pq. Questão 11 - Existe alguma pratica relacionada a recompensar ou valorizar o funcionário por resultados?

En6 - ((se refere ao que foi respondido na questão 3))

...Com essa cultura que temos aqui, e uma vez que os desafios são propostos e as pessoas tem essa cultura de “olha, eu estou num grupo aqui agora, onde eu também posso dar o meu melhor, eu posso contribuir da melhor forma”. Então, as pessoas, elas, como reconhecimento, como recompensa, elas vão em busca disso, é meio que um projeto, se torna meio que um projeto de vida poder contribuir também para o todo.

Então as recompensas, elas vêm no formato de reconhecimento, por ter participado do projeto, por ver que as pessoas estão usando aquela ideia que eu dei. As pessoas da minha

área têm muito isso, os profissionais que estão ali, eles têm essa cultura, eles gostam de fazer coisas para as pessoas usarem. Vem a recompensa financeira, logicamente, porque uma vez que o projeto contribui para evolução do produto, isso ganha escala e você vende mais, isso vem como recompensa financeira após uma avaliação que é realizada periodicamente por meio de *feedbacks*, envolvendo um conjunto de projetos.

Mas a equipe em si, assim como eu, não está em busca só da recompensa financeira. Eu, particularmente, enxergo a questão financeira não como um ponto principal, ela é um dos pontos, não é o principal. Hoje estou aqui muito mais por um projeto de vida, eu comprei a ideia da Jiva, eu comprei o que ela leva para o mercado, a ideia dela como empresa, eu comprei isso para mim, estou levando isso comigo e é a recompensa para mim todo dia vir para cá, sabendo que eu vou contribuir para esse meu projeto de vida.

A equipe que está aqui, se a gente perguntar para eles, eles vão responder algumas coisas diferentes disso, mas no fundo no fundo estão todos buscando por algo parecido. Eles estão em busca não só da parte financeira, mas de poder contribuir para o projeto, de poder evoluir como como profissionais.

Então, essa abertura toda que esse ambiente traz é o que eu acho que é bacana, e pessoas com cultura muito diferente disso, eles têm dificuldade para viver em um ambiente desse, porque geralmente a pessoa com a cultura do modelo de hierarquia, ela é muito voltada para o retorno financeiro, ela é muito voltada para fazer o trabalho dela ali e pensar só na parte financeira, ela não consegue enxergar mais do que o aspecto financeiro.

E aqui, a cultura como ela é dada, como a gente vive ela aqui, ela dá essa abertura para a gente crescer. Então, então as recompensas aqui são bem diferentes do que o mercado oferece.

Aqui é um ambiente leve, é muito bacana, porque ele consegue extrair muuuito das pessoas. Esse modelo que a gente tem aqui, por ele ser tão livre, de liberdade e as pessoas poderem contribuir, de não ter nenhum tipo de barreira, ele é motivador, ele consegue fazer com que as pessoas deem o seu melhor por elas mesmas, sem você obrigar elas a fazerem alguma coisa. Então, eu acho isso muito bacana.

Então, as recompensas aqui, elas são diversas, eu não consigo elencar para você para coisas específicas. Eu acredito que seja o reconhecimento financeiro e a parte psicológica. Cada um tem o seu alimento ali.

Pq. Questão 12 - Quais aspectos relacionados às práticas de recursos humanos são valorizados estimuladas na empresa.

En.6 - Feedback, abertura, busca de conhecimento, a própria estrutura em rede.

Quando eu entrei aqui existia uma equipe pequena com a cultura antiga, um pouco voltada para a estrutura hierárquica, onde as pessoas se sentiam protegidas e não eram estimuladas a saírem fora da caixa. Quando a gente começou a aplicar a nova cultura, algumas pessoas pediram para sair.

ENTREVISTA 7

Entrevistado 7 – Consultor comercial, responsável pelos treinamentos das franquias, na empresa desde a sua fundação,

Pq. Questão 1 - Quais as crenças e valores que predominam na Jiva e como elas influenciam os funcionários?

En.7. – Para fala em crença a gente precisa primeiro entender o motivo pelo qual a empresa foi criada.

Eu acho que existe uma crença muito forte, porque a gente acredita que qualquer empresa que está com portas abertas elas têm um objetivo comum que é ganhar dinheiro, e para se ganhar dinheiro precisa ter uma coisa bem estruturada e estar alinhada com o que está acontecendo com o mercado.

Nós acreditamos que qualquer empresa pode ser rentável e ser competitiva no mercado. Por termos essa crença, e olhando para dentro de casa, o que a gente oferece para o mercado, a gente consegue reunir dentro dos nos nossos entregáveis todas as variáveis que uma empresa precisa para poder ganhar dinheiro. A solução Jiva embarca todas essas variáveis.

Uma empresa só sobrevive se tiver pessoas comprometidas e que acreditam que o negócio é viável. Então, o primeiro ponto seriam as pessoas. As pessoas que ditam o ritmo da gestão de uma empresa. Então, sabedores disto, nós precisamos engajá-las, trazer as pessoas para o nosso contexto. Se o nosso contexto é gestão, precisamos capacitar essas pessoas para que elas possam desenvolver o máximo de cada uma dentro das premissas, dentro dos conceitos de administração, dentro das melhores práticas de gestão. Essas pessoas têm que ter esse conhecimento.

Também sabemos que qualquer empresa que quer evoluir, e a proposta exclusiva de valor da Jiva é promover a evolução da gestão das empresas, porque a gente ACREEDITA que só assim eu consigo fazer essa empresa ganhar dinheiro e se tornar uma empresa mais rentável, e para fazer a empresa evoluir eu preciso fazer com que ela tenha um conhecimento pleno de tudo o que acontece dentro de sua empresa.

Então, qualquer empresa que queira dar um salto de qualidade no seu negócio, que queira se tornar competitiva e rentável, ela tem que se conhecer. Um outro entregável nosso, além da capacitação que é feita através da Universidade corporativa, nós temos um trabalho dentro de um valor nosso que é a perspectiva do cliente que é enxergar na ÓTICA do cliente, respeitando as particularidades dele, o momento dele, o estágio dele, nós temos a ferramenta Maha Gestão que é um conjunto das melhores práticas de gestão reunidas dentro da ferramenta.

Temos esse banco de conhecimento que está dentro do Maha Gestão, que é um diagnóstico que nós compartilhamos, para que a empresa possa se conhecer, ou seja, em que estágio aquela empresa se encontra dentro desse universo das melhores práticas, a que distância essa empresa está de se tornar uma empresa competitiva no mercado. “Eu estou adotando as melhores práticas?” Nós temos esse banco de conhecimento.

Também sabemos que sem uma automatização e integração desses processos que envolvem a operação de uma empresa, ela acaba não tendo uma gestão eficiente. Como você tem uma gestão eficiente? Quando você otimiza processos, elimina retrabalhos, tem velocidade de captação de informação e tem informação segura e íntegra. E isto, o ERP, a ferramenta que é a plataforma que consegue reunir todos os processos e integrá-los de forma automatizada, dá essa dinâmica para a gestão.

Esse trabalho de conhecimento se associa muito com a consultoria. Quando vamos para o mercado aplicar um diagnóstico, eu estou pegando o que tenho de banco de conhecimento, o que eu tenho de experiência, estou compartilhando com o mercado e posicionando esta empresa dentro deste banco de melhores práticas. Então, eu consigo mensurar, eu consigo posicionar a empresa o quanto falta para a empresa ter uma gestão eficiente.

Então, eu consigo trazer a consultoria, a integração e automatização dos processos através da plataforma, o Jiva W, e consigo levar a capacitação das pessoas. Porque quem faz a gestão das pessoas são as pessoas.

O sucesso de uma empresa tem três esferas: Software, processos e pessoas. Ele tem que equilibrar tudo isto. As principais crenças estão relacionadas a entregar estas três variáveis. E essas três variáveis estão muito claras dentro do jeito Jiva de promover a evolução da gestão de uma empresa.

A gente respira muito isto aqui pelo próprio ambiente de trabalho que a gente vive.

Aqui, a liberdade com responsabilidade flui numa clareza tão grande para todo mundo. Essa liberdade que temos de interação, e esse comprometimento que a gente tem gravado na parede que é o jeito Jiva, a gente sabe que não depende só da venda que aconteceu agora, quando o comercial tocou o sino, nós demos um *start* ali. Mas para que nossa crença e a nossa proposta aconteça na prática, tem que passar por todo mundo, e todo mundo tem essa consciência porque a gente fala MUITO sobre isto.

Eu acredito que TODOS ESTÃO ENGAJADOS.

Pq.- E as franquias?

En.7 - Quando você define uma metodologia ou uma estrutura de franquia é porque temos *know how*, eu tenho um método, e a gente acredita que esse método é o melhor caminho que ele precisa para atingir o resultado lá na ponta. Por isto ele procura o que está pronto. “Para mim é mais fácil, vou procurar alguém que já tem a metodologia, eu vou só aplicar.”

A nossa dificuldade é monitorar isto na ponta. Tanto é que a equipe teve, de 2 anos para cá, teve uma estruturação que ficou mais evidente para nós. Até o ano passado tinha meta de abertura de novas franquias, hoje não, não estamos focados em abrir novas franquias, mas sim em inserir nosso jeito Jiva de fazer dentro das franquias que já estão em funcionamento.

É consolidar o nosso DNA, consolidar aquilo que a gente sabe fazer. E de alguma forma, estando mais próximos para a gente poder validar se realmente aquela franquia está fazendo do jeito que a gente pede para fazer. Que era uma grande dificuldade minha. Antes, eu ia lá, monitorava, auditava, notificava de forma burocrática com papel e caneta, e nada se fazia.

Foi quando achamos que a presença do Fábio era fundamental.

De dois anos para cá, estamos trabalhando com grupos menores na área comercial das franquias, e tendo um resultado muito maior, e por outro lado, com um grupo maior na equipe da franqueadora para dar um apoio maior

Pq.- Mas como que essa influência aconteceu, onde que o Fábio entrou nisto e o que ele fez de diferente?

En.7 - O papel do consultor de franquia, eu tinha que estar dentro da operação das unidades. Tinha um *check list* aonde eu tinha uma interação que era uma interação não muito expressiva.

Quando entrou o GPD, Gerenciamento por Diretrizes, como forma de monitorar a ponta, o Fábio tem reuniões mensais para trabalhar a gestão por diretrizes, ou seja, a franqueadora tem uma lista de indicadores que mensuram a performance da unidade lá na ponta e onde podemos mensurar se aquela unidade está caminhando ou não.

Pq.- A própria unidade tem a responsabilidade de alimentar o sistema?

En.7 - Como nós temos o Sankhya W como ferramenta de controlar todas as ações, ou seja, você abriu uma conta, tem que lançar no Sankhya W, prospectou coloca lá, fechou o negócio digita lá, fechou um negócio tem que abrir uma ficha de acompanhamento de projeto - FAP, ai tem as etapas. Isto tudo tem indicadores ali dentro, que remetem a este farol para nós. Qualidade de projetos, volume de contas abertas, fechadas, perdidas, capacitação de equipe.

Com o gerenciamento por meio desse painel ficou muito mais claro para nós os GAP's que cada unidade tem. Ai, com a estrutura interna que temos, para monitorar isto fica muito mais fácil. Então, o Fabio faz a reunião de GPD, aonde está amarelinho ou vermelho é porque tem um ponto de atenção ali ou você não cumpriu uma determinada ação que deveria ter cumprido. Daí temos ações pontuais que estão em três esferas: Comercial, Entrega, Capacitação.

Então, este monitoramento está mais efetivo, temos o Painel de indicadores, e qualquer indicador fora daquilo acordado, daquilo que a gente entende como essencial para o sucesso de uma unidade, aí você tem as intervenções.

Pq.- Como você enxerga a cultura em si dentro destes indicadores?

En.7 - O que a gente prega sempre, principalmente eu que sou responsável pelo desenvolvimento da área comercial é, qual a razão de existência da Jiva? Nós temos uma crença. A gente acredita que qualquer empresa que está aberta quer ganhar dinheiro. E se ela quer ganhar dinheiro ela tem que ter gestão. Quando você fala, se isto está embarcado lá na ponta. Será que essa crença, eles acreditam nisto?

Quando você fala lá na ponta, e quando a gente utiliza uma ferramenta nossa para monitorar se eles estão fazendo aquilo que a gente acredita que deve ser feito, o mínimo que eles têm que fazer para nós é gerenciar isto. Se eu ofereço gestão para o mercado, o mínimo que eu exijo dele é a gestão também. Porque eles são uma empresa lá na ponta. A franquia é uma empresa, ela precisa ter rentabilidade para sobreviver.

Quando você fala de cultura, se eles não fizerem, o que a gente orienta e que já está mapeado, traçado, eles não vão ter rentabilidade, não vão ganhar dinheiro. E isto fica percebido em algumas unidades.

Pq.- Como você dissemina? Quando a pessoa compra a franquia tem o treinamento, e depois?

En.7 - Aí entra o gerenciamento por diretrizes.

Pq.- E a consolidação daqueles valores. O gerenciamento por diretrizes olha somente os indicadores pontuais, ou olha os valores reforçando os conceitos?

En.7 - Há um monitoramento constante, principalmente quando você fala de levar essa cultura para a ponta, porque os nossos representantes têm que levar o jeito Jiva de promover a evolução da gestão das empresas no mercado onde ele está atuando.

Então, há um acompanhamento bem próximo da equipe da franqueadora para verificar se as franquias estão indo para o mercado levando a Jiva, tal qual a gente quer que ele leve. Estamos muito atentos.

Quando faço um gerenciamento por diretrizes e identifico que aquela unidade está pecando em algum indicador comercial, automaticamente a equipe da franqueadora responsável pelo acompanhamento recorrente é acionada, mesmo que elas estejam engajadas em fazer este trabalho recorrente.

A gente sabe que a nossa oferta não é uma venda para pensar neste nível. O comercial que entrar com esse pensamento, ele para no tempo. E o nosso treinamento comercial foi todo remodelado para que essa cultura seja enraizada.

Os nossos valores estão sendo colocados a prova a todo momento. Porque quando falo de perspectiva do cliente, que é um dos valores da Jiva, a gente está indo para o mercado e nós estamos respeitando a particularidade de cada empresa cliente. Eu olho na perspectiva dele porque o diagnóstico me dá esta perspectiva. Esse é um dos valores que colocamos a prova a todo momento.

Um outro valor que a gente põe a prova a todo momento, é o trabalho em equipe porque a mesma pessoa que vende não é a mesma que entrega, não é a mesma que desenvolve a ferramenta, não é a mesma que dá o atendimento e suporte, quer dizer que o trabalho em equipe tem que estar claro.

Uma outro é a transparência que a gente trata as negociações, o agir com ética, a transparência é muito importante para o nosso negócio. Porque se eu não for transparente na negociação, amanhã o cliente vai falar que: “era assim, agora é assado,” ou “você falou que tinha e agora não tem”. A clareza e a transparência com que a gente trabalha é muito forte na gente.

Outro valor importante a liberdade com responsabilidade. Parar e saber ouvir o que a outra pessoa está posicionando, e entender, respeitar e aceitar algum tipo de crítica que venha a melhorar nossas condições internas, isto também é outro que vem muito forte dentro da gente.

Então, nossos valores, eles são testados e colocados a prova a todo momento. Quando você fala como está isto lá na ponta, sem isto o cara não anda. Ele não anda. Eu não apresento um tratamento sem um diagnóstico. Isto está amarrado dentro do fluxo de processos dentro da ferramenta. A precificação vem de dentro do Maha. Eu não precifico um módulo, eu precifico um procedimento.

Dentro dos nossos entregáveis a inteligência da precificação nossa é distribuída em quatro níveis. Cara, isso é complexo, é boniiiito!.. Não sei como esses caras deram conta de fazer. Dentro dos 130 procedimentos que compartilho, dentro das 130 melhores práticas que compartilho em uma interação, essas práticas são divididas em níveis de importância.

Em cada processo eu tenho o nível 1, 2, 3 e 4. Se ele quiser o nível 4, ele tem que fazer o 1. Não tem como ele pular etapa. A pequena empresa sofre com a carência de braço. Ela não consegue fazer muita coisa ao mesmo tempo. Então eu tenho que sentar com ela e priorizar o que é importante na perspectiva dele. Porque a minha foto é fria.

Ele só vai me comprar algo que ele vê benefício por trás. Senão ele não compra. O tratamento e essa visão, a gente tem que estar sempre alinhada na perspectiva do cliente para que ele possa enxergar o valor que a gente quer passar para ele.

Então, o nosso grande desafio é monitorar, acompanhar e fazer com que o pessoal da ponta realmente, leve os nossos valores e adote a forma como a gente acredita e quer a nossa oferta seja levada para o mercado. Tem que estar alinhado

Pq. Questão 2 - Uma cultura pode ser demonstrada por meio de diversos elementos, como as cerimônias, os ritos, os rituais, os heróis, os símbolos, a linguagem. Quais elementos você destaca na cultura da Jiva?

En.7 - Todos os que você falou aí a gente tem um pouquinho.

Quando você fala de cerimônia, entraram 3 novos colaboradores, promovemos um café para recepcioná-los, cada um se apresentou, e um dos três disse que nunca, nem na família dele, ele teve uma recepção como essa.

Por exemplo: as grávidas, cada um vai trazer um salgadinho e vamos fazer um chá de fraldas, aniversariante do dia, balãozinho na mesa e a pessoa ganha um voucher para ir em um restaurante. Esse tipo de evento acontece a todo momento. A maratona ecológica, que teve recentemente. Então, assim, premiações, quando a empresa ganha, melhores empresas para se trabalhar, prêmio de excelência, tudo tem um motivo para comemorar.

Quando se fala de ritos, comemorações, isto tudo a gente tem aqui. A própria estrutura, não vemos hierarquia aqui dentro. Você não sabe quem é quem aqui dentro. Cada um no seu cantinho, cada um desenvolvendo seu trabalho. É lógico, sendo supervisionados por uma coordenação, tudo numa leveza, sem stress.

Isto é passado para a ponta também. Toda ação que faz na franqueadora é passado para as unidades. Outubro rosa, papelaria, banner, tem um monte de coisa que a gente promove para que eles possam fazer também nas unidades. A gente tem essa preocupação também.

Pq. Questão 3 - Quais aspectos são levados em conta como prática de gestão de pessoas, distribuição de benefícios, avaliação de resultados e reconhecimento?

En.7 Isto não fica muito explícito para o grupo não. A gente tem aqui um PDI. Esta questão do desenvolvimento de cada um aqui dentro, existe uma preocupação muito grande. Onde você quer estar. Temos um plano de desenvolvimento pessoal de cada um.

Só que isto não fica explícito no grupo. Exemplo, vamos premiar o fulano, porque ele tem 10 anos no grupo, este tipo de coisa não. Mas as áreas têm o plano de carreira, por mérito, por tempo de caso. Sempre tem um reconhecimento no salário.

Agora, premiação tem, mais voltada para a área comercial, aí tem aqueles prêmios anuais,

Reconhecimento pontual é mais por área. A área desenvolve.

Pq. Questão 4 - Quais atitudes dos colaboradores são valorizadas pela direção e como este aspecto é disseminado entre os funcionários?

En.6 - Nós temos um valor que a gente chama de liberdade com responsabilidade. Isto o Fábio incentiva muuuito, que é sair da caixinha, dar ideias. Leitura de livros, livros voltados para o nosso negócio.

Essa questão de incentivar e instigar o funcionário a sair do quadrado e sair da caixinha, tem muito aqui dentro. Tanto é que, no final do ano, tem uma premiação, a convenção interna, onde você se inscreve contanto o que você fez este ano e impactou, trouxe uma mensagem nova, ou mudou alguma coisa dentro da empresa. Isto é votado. Tem um comitê que avalia para premiar essas pessoas.

Pq. Questão 5 - Na sua visão o que é importante para a manutenção da satisfação do funcionário

En.7 - O bem-estar depende muito mais do funcionário, porque a empresa dá todo o acolhimento possível.

O ambiente aqui, passa pelo seguinte. Se você tiver bem com o que está fazendo você vai se sentir em casa.

Aqui é minha segunda casa. Esse bem-estar, o simples fato de dar a liberdade para as pessoas virem para cá e de poderem opinar, ter voz.

Essa liberdade que é dada para a gente poder se expressar, para a gente poder colocar as ideias que a gente tem, isso se traduz em bem-estar para nós. Nada está sendo imposto para mim. Está sendo colocado que, para você fazer parte você tem essas atribuições. Você se adequa a fazer isto que está sendo proposto? Se sim, então você vai se sentir bem. Mas se você não está bem fazendo isto...

A empresa dá isto, ela oferece isto para o funcionário, o acolhimento, a receptividade. Todo mundo chegando, desejando boa sorte, conta comigo...

Pq. Questão 6 - A empresa oferece algum tipo de programa com vistas a aumentar a satisfação dos funcionários?

En.7 - Acolhimento.

Pq. Questão 7 - Quais valores são praticados pela empresa nas ações relacionadas ao cliente?

En.7 - Setembro é o mês do cliente. Temos toda uma ação voltada para o cliente. Fora todos os processos e interações, sempre visando a perspectiva do cliente.

Pq. Questão 8 - Como é a relação da empresa com os clientes.

En.7 - ((o En se voltou para as respostas apresentadas na questão 1 para referenciar esta questão. Transcrevo um trecho que ressalta o respeito às particularidades dos clientes))

“Os nossos valores estão sendo colocados a prova a todo momento. Porque quando falo de perspectiva do cliente, que é um dos valores da Jiva, a gente está indo para o mercado e nós estamos respeitando a particularidade de cada empresa cliente.”

Pq. Questão 9 - Como a empresa prepara sua equipe para lidar com a competitividade.

En.7 - O cronograma de treinamento é forte. Pelo menos na área comercial e de implantação, existem níveis de certificação de conteúdo para poder garantir que essas pessoas estão lá. Então, tem toda uma preocupação de formação interna, principalmente com as pessoas que lidam diretamente com o cliente e envolve inclusive a postura que tem que ter para estar na frente do cliente.

Além disso, trabalhamos com a teoria do Diamante que são quatro pontos que brilham na nossa entrega, a Consultoria, o ERP, a capacitação e a visita de acompanhamento de evolução.

Se você for olhar essas quatro vertentes temos a Consultoria, que eu brigo no mercado, o ERP, que eu brigo no mercado, as empresas de capacitação, e tem um que brilha mais e que ninguém tem, que a visita de acompanhamento da evolução, esse é algo que ninguém tem, que é mensurar o quanto o cliente evoluiu.

Pq. Questão 10 - Qual a frequência e métodos usados pela empresa para execução de mudanças relevantes para a operação

En.7 - A frequência aqui, como a gente tem liberdade, estamos constantemente discutindo sobre melhoria. Nós estamos embarcados em processos de mudança a todo momento. Quando a gente vê algo que não está dando certo lá na ponta a gente muda. Para você ter uma ideia eu estou à frente do treinamento comercial desde 2010. Todo ano a gente muda o treinamento.

Pq. Questão 11 - Existe alguma pratica relacionada a recompensar ou valorizar o funcionário por resultados?

En.7 - Está mais explícito na área comercial. Quando olhamos para a estrutura interna, a gente não vê isto. A gente vê sim a preocupação com os planos de PDI, com cobrança constante.

Pq. Questão 12 - Quais aspectos relacionados às práticas de recursos humanos são valorizados estimuladas na empresa.

En.7 - Autoconhecimento, plano de desenvolvimento, feedbacks pontuais

ENTREVISTA 8

Entrevistado 8, Gerente de Marketing, 6 anos de empresa

Pq. Questão 1 - Quais as crenças e valores que predominam na Jiva e como elas influenciam os funcionários?

En.8 - A gente tem uma coisa muito forte para mim que é a liberdade com responsabilidade, que hoje a gente fala muito sobre a co-criação, a participação de todos no entregável. De todos, eu acho que é o mais forte, a participação de todos NO NEGÓCIO, de como que cada um aqui na empresa sabe que pode se envolver e que tem a responsabilidade muito grande na criação.

Assim, eu tenho responsabilidade, e ela é TÃO grande que eu acho que tomo aquilo realmente para mim como um desafio, porque não dá para fazer qualquer coisa. Eu tenho autonomia, é dado essa autonomia para o colaborador, mas também é cobrado do colaborador. “Faz, mas faz com responsabilidade”. Acho que isso é MUITO forte, muito forte e muito claro.

A questão de inovação eu vejo isso muito no grupo em si, e principalmente focada na indústria. Um sentimento de criação do novo o tempo todo. Então, inovação também é muito forte. Até porque nós somos uma empresa de TI, leva a gestão por meio da TI, então a TI é muito forte muito presente no negócio.

Eu não sei como a gente chama isso para mercado, mas a questão do perfil dos colaboradores também, isto é parte da nossa cultura. São colaboradores muito dinâmicos, é uma equipe mais jovem que é bem inovadora, bem dinâmica, com a capacidade de criação muito grande, capacidade entrega muito grande. Então isso também é muito forte na cultura.

O clima organizacional, a parte de envolvimento dos colaboradores eu também acho muito forte.

O café da manhã para recepcionar um novo colaborador, são pequenas coisas que a gente faz, a empresa é muito voltada para todo mundo participar do fazer, e a gente também quer envolver todo mundo na hora do resultado. Então, compartilhar uma premiação, compartilhar um momento bacana que né a chegada de um novo colaborador, compartilhar.

Eu vejo que a palavra é essa, COMPARTILHAR. Eu vejo todo mundo compartilhando, compartilhando conhecimento e o modelo do escritório já facilita porque não tem paredes, não tem salas, as áreas estão ali compartilhando o tempo todo. É o princípio de uma empresa rede, mas ainda existe uma hierarquia em algumas áreas, mais muito colaborativo, é um ambiente muito colaborativo. Eu vejo isto como muito forte.

Isso na visão daqui né, da franqueadora. Na visão da franquía, nós temos desafios. Eu acho que quem faz a empresa são as pessoas. Aqui nós temos pessoas que estão a muuuito tempo na casa, e aqui nós temos os donos. A cultura também é muito do que os donos querem. É uma empresa familiar, é uma empresa que tem os sucessores já no negócio, e eu não vejo os sucessores com perfil muito diferente dos donos.

Eles têm, todos, uma crença muito forte no que eles acreditam. Eles ACREDITAM muito fortemente, e como eles acreditam eles passam isso para o negócio, e acaba que eles conseguem transmitir o desejo deles, e a gente acredita muito nisso, a gente se envolve nisso.

Quando a gente vai pra franquias a gente não está lá, o Fábio não está lá, os gestores da franqueadora que estão dia a dia pensando no negócio não estão lá.

As unidades que são muito novas e que tem pessoas que acabaram de começar, eu vejo que o desafio é um pouco maior. Porque, geralmente, para entrar no nosso negócio ela tem que ser do mercado, e muitas vezes ela acaba trazendo uma bagagem das outras empresas.

De início é uma jogadinha comercial um pouco diferente, o cara quer ter um cargo que no nosso modelo de negócio não tem, aí ele coloca uma pessoa em uma função que no nosso modelo de negócio não tem. São pequenas coisas que com o tempo a gente vai arrumando.

Eu vejo as unidades que são muito Sankhya e Jiva, tirando as filiais é claro, e falando das terceiras, são as que tem pessoas que estão a muito tempo no negócio. Com o passar do tempo todo mundo fala a mesma língua, todo mundo respira a mesma coisa, todo mundo

pensa do mesmo jeito, mesmo eles trazendo muitas questões inovadoras, muitas ideias diferentes, inclusive como sugestões para o negócio.

Acho que o desafio da cultura de crenças e valores, se em algum momento a gente pode ter problema, são com as novas. Como a Jiva já faz um tempinho que não está trabalhando com expansão, a gente está só trabalhando realmente a cultura e o desenvolvimento das unidades que a gente já tem. Então eu vejo nelas um trabalho de cultura e crença muito fortes.

Pq. - O que o Marketing promove neste sentido? Como você vê nessas interações que essa cultura está sendo transmitida e fortalecida e como gerencia as ações desempenhadas?

En.8 - Nós aqui da franqueadora temos um papel FUNDAMENTAL nisso. Então, se não houvesse o acompanhamento, e se em alguns momentos a gente não pegasse na mão, eu não sei se eu te responderia que a cultura está bem forte nas nossas unidades.

Se a gente simplesmente fosse uma empresa que dissesse: “Esse é o modelo de negócio. Siga!”, e aqui a gente toca uma coisa, cada uma toca o seu, com o tempo os deslizes vão acontecendo até que aquilo se torna o negócio da unidade.

Então, a todo momento a gente chama para o modelo, a TODO momento, em TODAS as áreas, essas reuniões de acompanhamento que acontecem é para falar assim, “nosso modelo é esse, nossas regras são essas, o que a gente acompanha é isto, os nossos indicadores são esses, e como você vai entregar esses números?” Aí tem um envolvimento das áreas.

Ai falando em marketing, as unidades, tanto as filiais quanto as terceiras, elas podem e devem executar ações para disseminação da marca Jiva lá, mas nenhuma dessas ações saem de lá sem o nosso envolvimento, ou sem o nosso consentimento.

Então, nas minhas interações com as unidades são para desenvolver ações, ou de fortalecimento da marca, ou de posicionamento de marca, ou de geração de demanda. Eu quero ir para um evento tal levar a marca JIVA, necessariamente tem que passar por aqui. A gente recebe essas demandas das unidades e trabalha em conjunto com eles em feira, em um evento. Toda a parte de comunicação e audiovisual saem daqui.

Discurso de vendas, eu acredito que as equipes estão alinhadas porque eles participam de todos os alinhamentos comerciais. Material de venda, todo material de venda parte daqui. Então, as unidades não têm essa autonomia. Aí eu acredito que facilita demais, porque eles precisam de material de vendas, está tudo pronto, é só comprar. Nós que criamos, e a gente garante que a comunicação vai alinhada.

A forma da equipe da unidade atuar, a gente acredita que nós estamos garantindo porque todos passam por certificação, por treinamentos, por alinhamento que saem daqui. Então, eu acho que é isto, a gente garante desta forma.

Muito mais do que a cultura, mas também o discurso que a empresa usa, como que eu falo de Jiva, o que que eu devo falar de Jiva, como deve ser essa abordagem correta, a forma como a gente expõe a nossa marca.

Aí leva muito para um lado de manutenção que é nossa responsabilidade de marca, que é manter um padrão, até visual mesmo da marca Jiva, em todas as regiões onde a gente tem unidades, e em paralelo a isso alinhar o discurso comercial, e o cara que está lá na porta tem que ter as mesmas crenças e valores nossos, porque em determinado momento se o cara não acreditar, ou não tiver essas crenças na vida dele, em pouco tempo ele não vai conseguir ficar um negócio, e a gente também não consegue manter este profissional no negócio.

Então, partindo desse pressuposto, toda equipe que está em campo hoje, seja gestor, seja o gerente de contas, seja o cara da implantação, ele tem que se ver dentro da Jiva, ele tem que acreditar no nosso negócio, e não só que é um negócio rentável, ele tem que acreditar que a nossa cultura é forte e que é a mesma cultura que ele tem para a vida dele.

Eu penso assim, eu trabalho aqui na Jiva todos esses anos, e sou muito apaixonada pelo negócio. Eu acredito **DEMAIS** no modelo da empresa, no jeito que a empresa pensa, no jeito que a empresa faz, nos exemplos que vem desde a diretoria até meus colegas, os meus pares. Eu parto desse pressuposto, que se a pessoa não se enxerga na empresa a gente vai ver isto em algum momento e em algum momento ela também vai se incomodar.

Pq. Questão 2 - Uma cultura pode ser demonstrada por meio de diversos elementos, como as cerimônias, os ritos, os rituais, os heróis, os símbolos, a linguagem. Quais elementos você destaca na cultura da Jiva?

En.8 - Acho que a parte da ambientação aqui é **MUITO** forte. Ela leva **MUITO** nosso DNA. A gente já mostra o estilo da JIVA até na cor né. A cor ajuda muito, é uma cor muito alegre, a nossa comunicação é uma comunicação muito alegre, e quando a pessoa entra ela percebe que o ambiente é um ambiente muito dinâmico.

O nosso perfil nas redes sociais é um perfil de uma empresa muito alegre, e a gente tenta trazer este modelo principalmente aqui para dentro, porque o que a gente é aqui dentro é o que a gente leva para o mercado.

Então essa ambientação é uma ambientação muito bacana. Não sei onde ela entraria, talvez nos símbolos. E todas as nossas unidades, ou estão em projeto de ambientar, ou já tem essa ambientação, que a gente fala que a nossa proposta exclusiva de valor, mais do que a visão missão, crenças e culturas, a proposta exclusiva de valor da Jiva é muito forte. Eu acho que é o que nos move, é o que ME move, e é o que deveria mover todo mundo, que é “promover a evolução da gestão dos pequenos negócios”.

Então, todos nós estamos aqui, pensando e trabalhando todos os dias, para promover a evolução da gestão dos pequenos negócios, das pequenas empresas.

E pensando nisso a gente fala assim, “como a gente evolui o negócio dos nossos clientes?”. Aí a gente tem o jeito Jiva de evoluir a gestão das pequenas empresas, e a gente desdobrou isto em uma *timeline*, desde quando a gente conquista cliente, até o momento que a gente acompanha esse cliente que é muito o jeito da Jiva fazer.

Qual é o jeito da Jiva fazer? É aquilo que está na parede. Quando está na parede, vira um marco né. Ai a gente levou para as unidades, a maioria das unidades tem hoje.

É um tipo de papel parede. A gente analisa cada ambiente das unidades, que é muito diferente dos nossos, e adapta a comunicação para cada ambiente, para gente colocar nossa carinha, que é o nosso DNA, o nosso jeito de ser.

Algumas ações acontecem aqui e não necessariamente acontecem nas unidades. Esse café da manhã de recepção, nesse modelo, é aqui, mas não quer dizer que nas unidades não tenham.

Todas as nossas ações que, na maioria são conduzidas pelo RH, como o dia das mães, dia dos pais, Páscoa, Natal, Ano novo, todas as ações que a gente faz aqui a gente replica para as unidades, mas elas têm autonomia para fazer no modelo delas. Se na Páscoa aqui a gente vai entregar uma caixa de chocolate, as unidades podem entregar um ovo, um ovo de colher,

qualquer coisa, mas a ideia é, a gente vai fazer, a gente vai celebrar essa data, e gostaria que você celebrasse aí também.

A gente fez um trabalho muito bacana esse ano de pensar o porquê da Jiva, o porquê que a empresa existe, porque que a gente tem um propósito que é desenvolver as empresas, promover a evolução dos negócios delas, e aí a gente chegou em um porquê muito bacana, e a gente chegou em um material, um vídeo que a gente vai soltar para o mercado, mas antes de soltar para o mercado a gente quer mostrar para todo mundo.

Então, tem muito essa preocupação, principalmente se for uma coisa que é muito da nossa cultura, da nossa crença do nosso propósito, quando a gente vai passar para o mercado a gente sempre alinha internamente. Isto é regra para o nosso negócio.

Nós temos alguns momentos oficiais que é para falar com as equipes, tem os ritos de entrada, quando a pessoa chega tem os treinamentos introdutórios, tem esse café da manhã. Uma vez ao ano faz uma convenção, esse ano vai ser o terceiro ano que vai realizar. É uma convenção que a gente faz pra Uberlândia inicialmente, fizemos transmissão simultânea para as unidades, e a ideia é até pensar em como trazer as unidades para cá.

É um momento de a gente falar de alinhamento estratégico, voltar a falar da nossa cultura, sobre o que a gente é, o que a gente pensa, aonde a gente quer chegar, e colocar todo mundo nesse negócio, “Olha para onde nós temos que ir!”, porque todo mundo tem que sentir parte, senão ninguém sai do lugar.

A gente tem um encontro Nacional, que é um outro evento que a gente faz mais voltado para a equipe comercial e de entrega, que é um momento muito importante também de alinhamento de estratégia, de alinhamento de DNA, alinhamento de discurso. É um momento que a gente volta a falar com eles sobre quem a Jiva é e como a gente deve atuar no mercado, mais um reforço para a unidade não sair fazendo de um jeito que não é o nosso modelo.

De macro eventos eu acredito que são esses que são..., que já estão dentro do nosso negócio e que todos esperam por este momento, que a convenção, o encontro nacional e a festa de final de ano, que é uma festa que a gente também celebra o ano, celebra os resultados, celebra o aniversário do grupo, e também reúne todo mundo.

E no dia a dia são essas pequenas ações assim, mas que também são muito importantes.

Muito provavelmente, não sei como a pesquisa vai ter, mas as unidades podem ter ações que são regionais. Eu sei que no Nordeste, eles acreditam em algumas coisas, eles comemoram algumas coisas que são muito fortes para eles e que para nós não é. A cultura de CELEBRAR é muito forte.

Isto acontece em todas as unidades, mesmo que aqui a gente não celebre tal data, a cultura de celebrar é muito forte, e muito comum em todas as unidades, por exemplo, a gente vai fazer o evento do dia cinco, tem alguma que não quer participar? Não, não existe isto, todas se envolvem, todas topam ir, a gente vai fazer para 100 pessoas, algumas vão fazer para cinco. Então, todas fazem, cada um no seu formato.

Pq. Questão 3 - Quais aspectos são levados em conta como prática de gestão de pessoas, distribuição de benefícios, avaliação de resultados e reconhecimento?

En.8 - Eu não sei te falar sobre as franquias. Não sei se lá a parte de benefícios é como é aqui, porque cada um está em uma região. Nós temos unidades que ainda não lucram, não sei se tem compartilhamento, se tem distribuição de lucro ou de resultado para o colaborador.

Aqui, eu vejo a parte de reconhecimento muito forte de um ano para cá. Não era uma coisa da empresa, não era um forte do grupo. Existe a questão reconhecimento por tempo de casa, por entregas, então, dentro do que você já faz hoje você vai tendo aumento de salário ou subindo alguns degraus, eu sou analista júnior, ou assistente vou virar analista, enfim.

Mas também não tem um plano de carreira muito bem desenhado ainda, mas eu sei que é um projeto, eu imagino que deva estar sendo tratado pela área de recursos humanos, se você analista quanto tempo depois você vira isto...

Mas eu vejo a empresa muito preocupada com o colaborador nesse sentido. Se eu sei que o colaborador que está a tanto tempo na casa e entregando os resultados, eu vejo que é feito um trabalho de organização do salários e cargo, mas não é um plaano que a gente sabe onde vai estar amanhã. É pontual.

A parte de benefícios, até diferenciais mesmo da Jiva, convênios, benefícios de uma academia, coisas assim, eu vejo mais forte acontecendo de um ano para cá, até em função de trabalhos que foram feitos de clima organizacional, do GPTW, de análise do que os colaboradores dizem que é relevante, até análise de perdas de colaborador, porque que a gente estava perdendo para o mercado, vamos ver o que a gente pode melhorar internamente.

Então, eu vejo mais recente uma preocupação de colocar benefícios atrativos no negócio. E eu não estou falando só de vale alimentação, nada disso, assim, o que poderia ser muito bacana que a Jiva não tem. Um programa de capacitação, uma academia, um programinha que a gente pode participar e entrar em qualquer academia de Uberlândia, só que eu não sei se isso é disponível para todas as unidades ou só para Uberlândia.

Tem outro que é um aplicativo que se chama “colaboradores” onde a gente tem desconto, vários estabelecimentos de Uberlândia, é uma rede de desconto e a gente tem esses benefícios por ser colaborador.

Então, de um ano e meio para cá eu vejo que a empresa está com iniciativas novas, mas na parte de reconhecimento do colaborador, de carreira, cargo e salário, ainda não tem nada muito estruturado e eu vejo que nas unidades é um pouco diferente porque o regime salarial, o teto salarial é diferente, os benefícios são diferentes, até convênios são diferentes. Então eu não consigo te falar esta visão enquanto franquia.

Pq. - E reconhecimento independentemente de salário?

En.8 - Reconhecimento é no dia a dia, não tem nenhuma cerimônia para isto. No mês “tal” vamos falar de marketing, porque o marketing brilhou este mês por causa da entrega “tal”.

Mas eu vejo no dia a dia assim, quem está mais envolvido no processo parabeniza. Acho que é muito no dia a dia, não existem cerimônias para isto.

Pq. Questão 4 - Quais atitudes dos colaboradores são valorizadas pela direção e como este aspecto é disseminado entre os funcionários?

En.8 - Eu vejo muito assim... iniciativas, iniciativas positivas. Eu tenho problema, e eu vejo que o Fábio gosta muito assim, eu trouxe um problema, mas eu já pensei na solução. Então, é aquela questão do foco, são colaboradores com iniciativa, colaboradores com capacidade de criação e com capacidade de entrega.

Cada um no seu perfil, pode ter gente que é mais racional, pode ter gente que é mais emocional, pode ter gente que é mais rápido, pode ter gente que é mais lento, mas colaboradores

com iniciativas e entregas, e que esteja muito alinhada ao que a empresa... pra onde a empresa tem que ir, porque também não adianta nada fazer um mega projeto muito legal, que não responda aos nossos indicadores, fiquei um tempão, gastei tempo, gastei esforço, gastei gente, gastei pensamento em uma ação que não nos leva a nada agora.

Então é assim, é o tal da autonomia com responsabilidade. Isto é MUITO valorizado, isto é MUITO valorizado.

Pq. - As pessoas sabem disso e se sentem à vontade para falar?

En.8 - Não sei se as pessoas não se sentem à vontade você ou se seria perfil. Não é todo mundo que é assim aqui. A gente tem um monte de colaboradores que sabem que o outro vai falar, “então eu vou ficar caladinho”. A gente tem perfis aqui muito diferentes. Nós temos profissionais, assim como eu, que sempre coloca o seu ponto de vista. Não é assim em todas as áreas, não é assim com todos os meus pares, não é assim nem com as lideranças. Então, vai muito do perfil de cada colaborador.

Que eu imagino que as pessoas saibam que elas podem contribuir, eu imagino que sim, pelo menos na minha área, ou com as pessoas que trabalham comigo, eu deixo isso muito claro. Aí eu imagino que todo mundo tem esse entendimento, eu tenho esse entendimento de que isso aqui na Jiva é muito bem visto, é desejado, e que mesmo que você esteja falando uma bobeira ali na hora, você tem total liberdade para falar. Se for uma bobeira alguém algum momento eu te corrigir, mas se não for, que ótimo, pode ser uma super ideia para mudar um processo por exemplo.

Pq. Questão 5 - Na sua visão o que é importante para a manutenção da satisfação do funcionário

En.8 - Eu acho que nós precisamos ter as... as coisas básicas para entregar o que nos foi proposto. Então assim, eu tenho muito claro onde a empresa quer chegar e como marketing vai levar a empresa até lá.

Eu tenho que ter muito claro as diretrizes da organização, as diretrizes de marketing, as metas de marketing, e para entregar essas metas e esses indicadores eu tenho que ter um cenário favorável para eu trabalhar.

Assim, eu tenho que ter minhas coisas ali diárias, ferramenta, software, as coisas padrões do dia a dia, eu tenho que ter investimento, eu tenho que ter tempo, eu tenho que ter pessoas capacitadas para entregar isso. Então, eu acho que a empresa precisa cuidar do cenário, para que a gente possa entregar o que nos será cobrado, o que a empresa precisa e o que será cobrado.

E eu acredito que a gente tem esse cenário, e a gente está tentando construir cada vez mais um cenário melhor para todas as áreas né. Então, se eu sei que a gente está com um desafio muito grande na área tal ou no tema tal, a gente tem pessoas aqui dentro para qualificar, vamos buscar alguém no mercado? Então, eu vejo que a empresa cria esses cenários, constrói os cenários diariamente, e também cria os cenários para favorecer que a gente entregue aquilo que foi acordado.

Pq. Questão 6 - A empresa oferece algum tipo de programa com vistas a aumentar a satisfação dos funcionários?

En.8 - Eu vejo a parte de capacitação aqui na empresa muito bacana. Se eu tenho alguma coisa que é limitadora hoje para o meu trabalho e tem um curso que pode me apoiar, a

empresa é totalmente aberta para fazer esse curso. A parte de formação é muito forte também. E esses pequenos programas que eu acho que são diferenciais e que, de certa forma, fazem a gente se sentir diferenciado para trabalhar aqui.

O pensar na saúde do colaborador, vamos fazer uma parceria no programa de academia. São coisas que fazem com que a gente se sinta satisfeito por trabalhar aqui.

Só que, de novo, tem algumas coisas que são programas para Uberlândia, que eu não sei se a gente consegue levar, desta forma, para a ponta.

O *gynpass*, que é um passaporte que a gente entra em qualquer academia aqui de Uberlândia daquele pacote que eu comprei, eu não sei se é nacional.

Mas no macro, tirando esses programas, no geral é assim. O que é feito em Uberlândia é proposto para as demais unidades. A parte de celebração o que se celebra aqui, se celebra nas unidades também. Eu imagino que a parte cargos e salários e de reconhecimento dos colaboradores seja uma política um pouco parecida, mesmo que não seja idêntica, em todas as regiões, deve ser um pouco parecida.

E aí a gente tem algumas iniciativas como *Great Place to work* e outras pesquisas de clima organizacional, que a gente alinha com todo mundo que é de filial. Porque também tem isso, quando a franquia é terceira a gente não tem tanta interferência, ou melhor, a gente nem pode ter, porque senão a gente pratica ingerência sobre o gestor que é o dono da unidade. Agora, se for filial, a gente pode de fato inserir alguns programas, manter o mesmo modelo de Uberlândia porque são filiais né.

Pq. Questão 7 - Quais valores são praticados pela empresa nas ações relacionadas ao cliente?

En.8 - Acho que é ética, é MUITO forte no grupo. A parte de entender o lado do cliente, eu vejo muito forte. E tentar desenvolver o negócio ou melhorar o negócio juntamente com cliente. Mais recente até com a chegada da Liana para pensar o sucesso do cliente, eu acredito que essa esfera vai desenvolver muito mais.

Hoje do que a gente tem é assim, uma relação boa com os nossos clientes, mas poderia ser muuuuito melhor. Acho que a gente poderia usufruir muito mais do que os clientes têm para contar para nós, da parceria dos clientes e também ser mais para eles né. Até em função do momento da Jiva, pensou-se por muito tempo o mercado, mercado, mercado, pensou em abrir mercado e até a gente pode ter negligenciado os nossos clientes por um determinado momento.

Mesmo que a gente sempre tenha tratado os clientes insatisfeitos, na pesquisa de satisfação surgem uns insatisfeitos, sempre a gente faz um plano de ação para tentar reverter, porque os clientes são muito importantes para nós, mas eu acredito que agooora que vai começar um trabalho mais forte pra pensar o cliente, para pensar o sucesso do cliente, entender como é a jornada dele dentro do nosso negócio, e aí de fato, pensar em como a Jiva pode ser parceira e, ao invés de ser investimento, um gasto que ele tem, ele enxergar a Jiva como necessário para o negócio dele.

Então, eu acho que o sucesso do cliente vai trazer isso para nós com essas iniciativas que nós estamos começando a trabalhar.

Pq. - E onde a franquia entra nisto.

En.8 - A franquia tem total responsabilidade disso né, porque os nossos clientes são da nossa franquia, eles são clientes da marca Jiva, mas são clientes das nossas franquias. Então assim, dependendo da forma como nossos clientes são tratados, o resultado pode ser diferente. O que a gente não pode fazer é o papel de central Central Jiva de clientes, diretamente, sem colocar a unidade nisso, então ela é fundamental nesse processo. Quando a gente fala de sucesso no cliente, não tem sucesso do cliente se não tem sucesso na unidade, e a gente precisa trazer a unidade para esse universo

Pq. Questão 8 - Como é a relação da empresa com os clientes.

En.8 - ((A resposta a esta pergunta está inclusa na resposta apresentada para a pergunta 7.))

Pq. Questão 9 - Como a empresa prepara sua equipe para lidar com a competitividade.

En.8 - Eu acho que dando..., criando os cenários, dando a possibilidade de nós sermos profissionais competitivos também. Então, a parte de formação, que eu comentei antes e que eu acho que é muito forte.

Fazer com que a gente entenda e pense o produto cada vez mais, para a gente saber onde a empresa é competitiva, quais são os nossos diferenciais. No momento em que existe esse cuidado de alinhar internamente tudo que está sendo feito, os produtos que estão sendo lançados, onde a gente quer chegar, quando a gente quer chegar lá, desde a parte de planejamento, se eu estou alinhando com a equipe, eu já estou sendo mais competitivo que uma empresa que não faz isto.

Então, assim, aqui na Jiva, tem muito esse cuidado, de colocar todo mundo dentro do mesmo ambiente, todo mundo pensando na mesma coisa. Nós somos uma equipe muito pequena e que não dá para ter gente nadando contra a maré que a gente está indo.

Então, eu vejo esse esforço muito grande de sempre colocar todo mundo pensando em onde a Jiva está indo. Se nós estamos indo para lá, o que que cada área tem que fazer, e quais são os entregáveis de cada área. Nós participamos e nós conhecemos todas as os entregáveis das áreas, para a gente falar a mesma língua.

E se para entregar aqui aquilo eu não tenho profissional capacitado ou qualificado, eu vou trazer mais gente para a equipe ou eu vou formar alguém que está aqui dentro. Então existe muito este pensamento, de colocar todo mundo no trilho e de quem está nesse trilho ser qualificado para essas funções, para estes entregáveis.

Pq. Questão 10 - Qual a frequência e métodos usados pela empresa para execução de mudanças relevantes para a operação

En.8 - Não existe uma frequência, mas existe sim o cuidado de, se nós estamos lançando algo novo, mudando um processo, mudando um procedimento, mudando uma gestão, mudando alguém existe a cerimônia de formalizar isso internamente. Então, que seja numa reunião, que seja esperar uma convenção para fazer essa formatação para todo mundo, que seja até por e-mail, uma coisa que seja simples, mas existe o cuidado de contar isso para todo mundo.

Pode ser que algumas áreas ... por exemplo, que tem mais gente, que a gente sabe que tem uma liderança repassando isso todos os dias, mas a gente sabe também que, não necessariamente, todo mundo vai absorver aquilo da mesma forma, que é o HDE.

Será que o cara do HDE, sabe que a Jiva quer faturar X milhões e que para faturar isto precisa vender tanto, e para vender tanto a gente precisa fazer tais ações, e para fazer tais ações tais

e tais pessoas precisam estar envolvidas... . Eu não sei se todo mundo entende esse nível de detalhe.

Será que todo mundo está acompanhando que nós estamos batendo as metas de vendas? Será que todo mundo está acompanhando essas alterações que nós estamos fazendo aqui dentro, essas mudanças de cadeiras, a chegada de pessoas novas nas áreas? Não sei se todo mundo acompanha dessa forma intensa, mas eu acho que as pessoas principais envolvidas, as pessoas que estão 100% envolvidas no assunto sempre sabem da mudança, seja essa forma de formalizar por um evento, por um e-mail ou por uma reunião. Isto, a empresa tem muito cuidado com isto.

Pq. Questão 11 - Existe alguma pratica relacionada a recompensar ou valorizar o funcionário por resultados?

En.8 - Não, hoje não tem programa sem específico para isso.

Pq. Questão 12 - Quais aspectos relacionados às práticas de recursos humanos são valorizados estimuladas na empresa.

En.8 - O feedback é uma prática. Aí vai muito de líder para líder. Não é todo mundo que faz sempre, mas existe um momento oficial de fazer, que, se não me engano é uma vez por ano aqui ainda no modelo 180 graus. Eu acho que é isso, assim, de prática de recursos humanos mesmo é a prática de feedback.

ENTREVISTA 9

Entrevistado 9, fundador e C.O. da empresa.

Pq. Questão 1 - Quais as crenças e valores que predominam na Jiva e como elas influenciam os funcionários?

En9. Nós temos os valores muito bem definidos. Mas eu posso destacar algumas coisas que para nós tem um peso maior. Primeiro e mais contemporâneo, a diferença está nas pessoas. Não só em empresas de serviços mas em toda empresa são as pessoas que fazem a diferença. Então, focar no desenvolvimento das pessoas, isto faz a diferença nas empresas hoje.

Encontrar as pessoas certas para os lugares certos é um grande desafio. Trabalhar no trinômio capacitando, delegando e empoderando. A gente capacita, delega e empodera, e colocamos no gerúndio porque é uma constante, nunca pode parar.

A partir daí nós temos os nossos sistemas de crenças que é inovação, trabalho em equipe, todos os valores, que são seis, e que permeiam a organização, eu diria que a gente busca trabalhar eles hoje a cada contexto, e não ficar um papel que colocamos na parede.

Como é que nós entendemos esse sistema de valores dentro do time. Por exemplo, pelo nosso ambiente aqui, é um ambiente que já pressupõe que a gente é mais *flat*, que tem uma liberdade muito maior. Só que é uma liberdade pautada com responsabilidade.

O povo tem que se expor, tem que errar muito, errar rápido, sem medo de errar, mas se expor. Porém, não ficar cometendo os mesmos erros. Então, liberdade é eu posso falar bobeira, eu posso dar um fora, mas não posso deixar de dar contribuição, principalmente naquilo que acredito. E a medida em que o pessoal está lastreado pelo proposito, isto é legal.

Inovação, é inerente ao próprio negócio, tem a perspectiva de cliente, estar comprometido, trabalhando em equipe, e trabalhando integridade, integridade em tudo, ser transparente, ganha-ganha, não dá para não ser conectado com a empresa.

A gente busca traduzir isto no ambiente, nas ações, nas relações. Aí, na hora que você vai ver tem momentos da verdade que nós podemos estar falhando. A gente vem complementando isto a cada tempo, por exemplo, a gente comemorava os aniversários uma vez por mês. Tinha muita gente que era aniversariante, mas estava viajando e não participava, estava fora. A gente tinha esse momento, só que muitos que são aniversariantes não curtem. Aí nós mudamos isto em respeito, trabalhando a perspectiva dele, e isto nós fazemos até com os clientes.

E isto é legal porque nós também compramos a ideia que nossos clientes nunca vão ser mais felizes do que nossos funcionários com relação aos nossos serviços. Então, todos da nossa equipe têm que estar satisfeitos, para levar a satisfação adiante.

É isto que a gente tem permeado em primeiro lugar. Aí eu acho que de certa forma já estava no DNA da empresa criada lá atrás, mas hoje a gente trabalha isto com mais integridade e totalidade. Lógico que tem vários *gaps*, mas hoje usamos instrumentos mais contemporâneos.

Pq. Questão 2 - Uma cultura pode ser demonstrada por meio de diversos elementos, como as cerimônias, os ritos, os rituais, os heróis, os símbolos, a linguagem. Quais elementos você destaca na cultura da Jiva?

En9. - Esse último é o que menos acontece ((o entrevistado estava se referindo aos espaços diferenciados dependendo do nível da pessoa)). O espaço aqui, pelo contrário, a gente procura estar mais uniformes, eu tenho essa sala aqui, mas até eu não me sinto confortável. Essa sala aqui não é minha, é da organização.

Eu diria que o que a gente tem buscado fazer é reconhecer as AÇÕES que estão fazendo a diferença. É lógico que elas estão nas pessoas, mas de preferência que isso ocorra por várias pessoas em vários momentos diferentes.

A gente busca reconhecer as conquistas na medida em que elas ocorrem. Então, é um negócio menos de fortalecer o ego, e mais de fortalecer o espírito de equipe.

Por exemplo, a equipe comercial GOSTA, até tradicionalmente, “ah, eu fui o primeiro”, e essa competição normalmente é forte no ser humano, ele gosta de ser reconhecido. E no comercial mais fortemente, “quem é o primeiro”.

Agora, porque, no nosso time, para eu ganhar alguma coisa o outro tem que perder. Então, a gente tem buscado trabalhar campanhas comerciais onde a competição é com ele mesmo, em primeiro lugar. Como eu atinjo metas, e as vezes, as metas de Uberlândia são diferentes da de Recife, de São Paulo, e elas tem que levar em conta as diferenças regionais. O esforço que eu tenho que fazer em uma cidade é maior e pode atingir menos, e não por causa disto é menos meritória.

A gente premia o esforço. Então, de certa forma, reconhecer as conquistas de forma que elas sejam estímulos e incentivos para que as outras venham. No caso de prêmios para o comercial a gente fez um misto. Eu gostava muito de trabalhar só o prêmio, não em uma competição com os outros, mas uma individual, “meu desafio”. Mas o pessoal, a equipe que trabalhava em outras organizações falou da importância do primeiro lugar. A gente adotou um, adotou o outro, e hoje a gente está adotando um misto. E a gente vai experimentando.

Eu não perco de vista o trabalho de “um não precisa perder para o outro ganhar”, eu acho isto importante. Tem espaço para a gente ter boas entregas que satisfaçam e que sejam ganha-ganha, até com nossos concorrentes, porque tem espaço para todo mundo. Principalmente no mercado onde a gente atua. O mercado tem uma demanda enorme, dá para todo mundo crescer e se desenvolver, ganhar dinheiro e levar sucesso para os nossos clientes para que eles também ganhem dinheiro. Não precisa ser perde-ganha.

Pq.- Relacionado ao que foi dito, como a empresa dissemina esses valores e como você percebe a aceitação deles nas franquias?

En9. - Nós temos um grupo de WhatsApp do comercial onde a gente comemora as vendas. O gerente de contas de um lugar faz uma venda e todo mundo comemora com ele.

É lógico que tem um prêmio para quem ficar em primeiro, eles fizeram isto também. Mas eles gostam de ver o sucesso um do outro, porque é um sucesso nosso. Então, eles tentam se reforçarem no sucesso. Eles já se comunicam, a gente fomenta a interação, e eles se interagem para compartilhar as boas práticas.

Então, é muito mais um espírito de que, se alguém está indo bem a chance de eu ir bem é maior. Ele não precisa perder para eu ganhar, principalmente porque são regiões distintas.

Nosso modelo já é ganha-ganha, inclusive nos canais. Agora, o que a gente busca fazer, são campanhas e prêmios, onde a franquia que atingir tal desempenho relativo ao mercado dela ela tem direito a um prêmio. Então, toda franquia que atingir aquilo vai ganhar o prêmio, e não apenas a franquia que mais vendeu ganha e a que menos vendeu não ganha. Mesmo a franquia que está nova, em momentos distintos e cidades distintas, o principal prêmio dela está em função do momento dela e da cidade dela.

Isto promove um espírito muito mais construtivo. Agora, canal é um capítulo a parte. No nosso negócio encontrar um canal adequado para realmente representar o que a gente quer levar tem sido um grande desafio.

Pq. Questão 3 - Quais aspectos são levados em conta como prática de gestão de pessoas, distribuição de benefícios, avaliação de resultados e reconhecimento?

En9. - É um aprendizado constante. Com o novo modelo de governança definido para o grupo, a Jiva vai começar a participar do *Great Place to Work* – GPTW, junto com a Sankhya, que, se não me engano, vem conquistando o selo de melhores empresas para se trabalhar por sete anos consecutivos.

Nós estamos nos preparando para estar juntos e para isto nós fizemos uma pesquisa interna recente para avaliar como estamos, e identificamos que o pessoal está sentindo falta de benefícios.

Um grupo juntou para trabalhar nisto e começaram a dar ênfase a, por exemplo, reforçaram aqui, o *gynpass*, de academia e muita gente está usando, a gente parou de dar o almoço aqui e adotamos o cartão com o crédito. Então, por melhor que fosse o almoço, alguns gostavam, outros não gostavam. E isto virou benefício direto para eles.

Remuneração, há sempre uma brecha para uma insatisfação relativa. Quando a gente fala de remuneração sozinha, a gente nunca ganha o quanto que gostaria. Mas quando eu trabalho benefícios e o ambiente, o pessoal passa a ver que a cultura, que é colocando ele em primeiro lugar, a gente tem trabalhado sempre da melhor forma possível.

Eu digo possível porque existe um aspecto de sustentabilidade, que é o que a gente vem melhorando a cada dia, inclusive, a medida em que a gente vem se desenvolvendo nós devemos incorporar outras coisas.

Pq. - E quanto à avaliação de resultados e reconhecimento?

En9. - Nós estamos trabalhando em diferentes linhas. Existe um processo de feedback periódico, isto é uma coisa, onde a gente avalia e dá o feedback de pontos de melhoras e onde está indo bem.

Reconhecimento pontual a gente busca fazer sempre próximo à ocorrência. Então, vou dar um exemplo aqui, *Help Desk*. O cliente gostaria de ligar e ser atendido na hora que liga e rápido. Nós tínhamos, no caso da Jiva, uma nota não muito boa. Nós começamos a medir as notas e os tempos de respostas e tudo, daí nós desenvolvemos um projeto para mudar isto drasticamente.

Hoje, não é incomum, é frequente a gente receber elogios para a turma. E sempre que tem feedback negativo a gente trabalha nas causas. Então, assim que tem qualquer reconhecimento do mercado, a gente dá os parabéns e comemora com a turma. Não só aqui, mas também nas franquias. E é um reconhecimento muito mais de dar os parabéns, e parece que isto é gratificante. Ele faz aquilo de boa vontade e com o propósito de cada vez melhor cumprir a nossa missão. Esses reconhecimentos ocorrem com frequência.

Porém a gente tem se questionado muito nesses novos modelos de empresa em rede sobre o sistema de avaliação individual. A gente está percebendo que a avaliação individual talvez não seja o melhor método de avaliação de desempenho do grupo.

Vamos supor que você tem uma pessoa no seu time e que ela traz uma energia muito diferente para a turma, isto não é incomum. Só que, quando você avalia quantas horas ela está executando, ao pé da letra, ela não está executando a performance geral. Você tira essa pessoa do time ou você desmotiva ela e boa parte do time cai, porque a contribuição dela é diferente.

Então, na verdade, o que eu entendi desse recado como um todo, e para mim fez muito sentido, é que as vezes o sistema nosso tradicional de avaliação individual, ele pode não levar em consideração alguns papéis importantes, as vezes intangíveis e não muito claros, do coletivo.

Se eu tiver um time desempenhando seu papel muito bem, e construir isto também não é fácil, você tem que criar um ambiente adequado para isto, inclusive dos participantes. As vezes quando você olha isoladamente alguém que não está muito bem segundo aqueles critérios, nós podemos não avaliar algum outro critério invisível e que permeia os outros.

Então tem coisas que a gente não vê claramente nos nossos sistemas tradicionais de avaliação e pode mudar a performance do time. É só cuidado com nossas avaliações individuais porque as vezes elas não consideram todos os aspectos a serem considerados de avaliação de resultado de um time.

Pq. - Como o Gerenciamento por Diretrizes - GPD reflete a cultura da empresa?

En9. - O GPD é uma cultura de gestão em cima de diretrizes. Traduzir em indicadores tangíveis é uma das necessidades para você mensurar.

Quando eu penso em estratégia penso no conceito de Michel Porter que é “o que nos faz diferentes”, não é o quanto que eu vou vender.

Qual o valor diferenciado e único que a gente quer levar para o mercado? Que transformação a gente quer fazer e em que área? Então, desta forma a gente alinha nossa estratégia e desmembra ela através da cultura da gestão por diretrizes. Como eu trago a estratégia do macro para a operação, para a execução?

O que cada um de nós tem que agregar de valor para que aquela estratégia seja atingida, quantitativa e qualitativa?

Vamos pegar no sentido do GPD para ver como a gente mede coisas que teoricamente são intangíveis.

Nesse sentido é que nós estamos inovando muito. O Maha Gestão⁵ é o primeiro índice no mundo que mede a maturidade da gestão de uma empresa, porque ela ficava intangível. Ele pega a ciência da administração que é humanas e liga com exatas e traduz em um indicador.

Então, nossa proposta exclusiva de valor de “Promover a evolução da gestão na pequena empresa”, como sei que estamos construindo esse propósito? Vamos falar de GPD, se é essa a nossa estratégia quais os KPI da empresa hoje? Aí a gente viu que no nosso GPD tinha meta de venda, meta de implantação, meta de treinamento, meta de rentabilidade, mas nós não encontrávamos, nas primeiras versões do GPD um indicador me traduzisse diretamente o quanto que estamos promovendo a evolução da gestão da pequena empresa.

Onde é que eu tenho isto? Eu tenho no Maha. Então, nós começamos a medir em cada cliente nosso o quanto que ele evoluiu, de forma tangível, criamos um índice para isto. E este índice não tem a ver com meu volume de venda, mas tem a ver com o amadurecimento que provocamos lá na ponta, em uma postura empática.

Nós começamos a medir em cada cliente nosso o quanto nós estamos provocando o amadurecimento lá na ponta.

Você já vê que você liga um *driver*, um KPI diretamente com seu propósito. Nós estamos ligando a nossa estratégia, o nosso propósito, com a nossa execução.

Então, nas franquias, nós queremos medir o quando estamos promovendo de evolução nos clientes de Recife, de Brasília..., e a gente promove isto por aqui e pelo canal. Inclusive o cliente não sabe o que é franquia e o que franquadora, para ele é Jiva. Então, a gente mensura isto.

Outra coisa é qualidade. A gente usa o *Net Promoter Score* - NPS como índice de medir o grau de satisfação do cliente que é um score que coloca o cliente como promotores, detratores e neutros. A gente tem essa medida nacional e por região. A gente estratifica isto, com mais de 30% dos nossos clientes, mensura anualmente o NPS, e toma decisões de melhorias qualitativas e quantitativas em função do NPS. Isto está na ponta, e está no GPD.

Usando o gerenciamento por diretrizes a gente quer medir como a gente executa a nossa estratégia, nosso propósito, mas com qualidade. Nós temos que promover a evolução da gestão dos clientes e gerando rentabilidade, porque senão não fica sustentável, gerando rentabilidade para ele, para nós. E a gente mensura isto pelo GPD.

⁵ Maha Gestão é uma ferramenta usada para medir o nível de evolução em gestão em que os clientes se encontram.

Nós estamos fazendo isto bem? Aonde e quando nós não estamos fazendo isto bem? Em que momento não estamos fazendo? É uma cadeia de valores onde cada parte tem que estar agregando um valor para o cliente.

Pq. Questão 4 - Quais atitudes dos colaboradores são valorizadas pela direção e como este aspecto é disseminado entre os funcionários?

En9. - Eu particularmente, o que MAIS valorizo é a iniciativa, a proatividade de fazer diferente. A pessoa ter a OUSADIA de chegar e falar, “olha eu pensei nisto, pensei naquilo”, por mais que aquilo possa nem ser aplicado. Primeiro, porque me dá a sensação de que o cara está realmente investido daquele propósito. Aí eu vejo que o cara está fazendo a diferença.

Quando a gente reveste essa turma do propósito nosso, o céu é o limite para cada um deles. Qual o valor que ele pode agregar. Se ele não tiver ligado essa chave que ele pode ter uma contribuição de alto valor, e que a empresa abre espaço, e que a empresa incentiva que ele faça isto, a gente está perdendo tempo.

Pq. - Você sente que as pessoas realmente entenderam isto?

En9. - Isto é uma construção. Alguns, sim. Temos vários sinais disto, mas não basta falar. Nós temos um valor, “liberdade com responsabilidade”, e o que nós percebemos é que se colocar esse valor sozinho poucos vão usufruir dele.

Aí você tem que criar campanhas e situações que mostrem isto. Igual você abrir a janelinha de uma gaiola para um passarinho e ele continuar preso lá dentro. O ser humano, tem muitos que estão presos. Às vezes você abre para um, ele voa e vai embora; outros, você abre e eles ficam olhando, ficam desconfiados, ou nem percebem que abriu.

A gente incentiva isto, a gente RECONHECE isto. Eu realmente reconheço MUITO fortemente quando alguém tem iniciativa e traz uma contribuição. Para mim é uma grande conquista se eu conseguir que todos façam isto.

Então, a coragem de falar, a coragem de sugerir coisas, mostra que a pessoa já está engajada nisto. E isto como é reconhecido? É reconhecido com aplausos e com oportunidades.

Pq. Questão 5 - Na sua visão o que é importante para a manutenção da satisfação do funcionário

En9. - É sempre um desafio né. Primeiro, a gente tem pensado aqui... Sabe uma coisa que me incomoda, pegando um exemplo, quando o cara fala assim: “vem ne mim sexta feira” ou “nó, amanhã é segunda” ((conotação negativa)). O legal é que a gente consiga criar na empresa genuinamente um ambiente onde você, no domingo em casa, você não pensa assim, “nó amanhã é segunda e tem que trabalhar” ((conotação negativa)), mas criar um ambiente onde a pessoa queira ir trabalhar com entusiasmo.

Eu falo isto para a equipe, as vezes até para a gente se desafiar, porque se está ruim, está ruim porque? as vezes não é o lugar que eu quero ficar, “esse propósito não se conecta comigo”, ou, “onde eu estou?”, “o que eu estou fazendo?”.

Ter a grandeza e a clareza de tangibilizar isto e de tirar quem não está certo ou, as vezes até em parceria com ele dizer “realmente não está bom para mim”. Isto é natural no processo.

O que não adianta é ficar CONFORMADO com minha vida medíocre. Quando você coloca isto como um desafio, e todo mundo tem que comprar este desafio.

Então, essa realização é um espírito que a gente tem que criar. Então, a gente desafia a turma a pensar, “você está fazendo o que gosta ou não?”, “se você não está fazendo o que gosta, o que você gosta realmente, está aqui dentro?”.

Não perca tempo na sua vida. Ao falar isto, não pode falar da boca para fora, ele tem que sentir, porque se ele não sentir, em breve aquilo vai aflorar de outra forma.

Pq. Questão 6 - A empresa oferece algum tipo de programa com vistas a aumentar a satisfação dos funcionários?

En9. - A gente mensura, o clima, uma série de coisas.

A gente busca o tempo todo ter um ambiente onde eu me sinta satisfeito por fazer parte dele, mas ao mesmo tempo eu me sinta desafiado a me melhorar.

A gente procura trabalhar este ambiente para que isto seja gostoso, um ambiente onde a pessoa, na segunda feira pense com VONTADE, “Eu quero ir para a empresa!”. “Eu tenho os instrumentos que eu preciso para realizar, eu tenho um bom ambiente, eu tenho a confiança, eu tenho bons amigos, eu tenho um ambiente saudável, e não intrigas e uma série de coisas.”

Muitas vezes a gente tem uma imaturidade de achar que as coisas vêm sem uma dose de sacrifício. Eu diria o seguinte, muitas vezes quando o povo fala assim, “aqui eu estou tranquilo”. Aqui não é para estar tranquilo. Aqui é lugar para a gente trabalhar com GOSTO, mas a estar desafiado, buscando algo mais, mas a gente tem que gostar de fazer isto.

Pq. Questão 7 - Quais valores são praticados pela empresa nas ações relacionadas ao cliente?

En9. - A gente tem contato com o cliente com muita frequência. A gente tem portas abertas. A gente interage com o cliente, eu participo de café com clientes, almoço com clientes. A gente tem buscado interagir cada vez mais.

O *Help Desk*, por exemplo, atende o cliente o tempo todo, e a gente tem falado que a gente atende, mas não conhece como está lá. Então, temos fomentado que o pessoal do *Help Desk* vá no cliente. Ainda está pouco, mas já estão fazendo.

Então, o que a gente tem buscado aqui é como trabalhar a empatia. Eu tenho que conhecer o ambiente do cliente. E no nosso caso, franquia é um cliente, assim como o cliente final é um cliente, e assim também o funcionário é um cliente interno.

A gente tem trabalhado em elementos que permitam que a nossa postura empática ocorra. Atualmente tem um conceito que, para mim, é *show* de bola - O sucesso do cliente. O sucesso de cliente para mim é um *ombudsmam* melhorado, é uma ouvidoria melhorada. Tem pessoas especializadas, no entanto, ele tem que ser uma CULTURA dentro da organização.

Como é que o conceito de jornada do cliente com o seu entregável, seja ele produto ou serviço se dá? Como é que nós monitoramos isto e levamos o cliente ao sucesso? Então, o sucesso é, inclusive, saber lidar com os momentos em que o cliente tem que sacrificar seu tempo, seus recursos no momento do projeto. É saber conduzir o cliente deixando-o tranquilo que aquele sacrifício trará resultados positivos ali na frente.

Então, vamos trazer para o nosso negócio. O cliente muitas vezes não assume claramente a responsabilidade dele. Ele gostaria de comprar a solução e que a evolução acontecesse como se num passe de mágica. Mas não, ele tem muita coisa para fazer, a equipe dele tem que assimilar responsabilidades, as vezes vão ter que trabalhar dobrado para fazer uma mudança, e as vezes eles não contam com isto.

Não fazem isto, mas mesmo assim querem o resultado. E se não ocorre o resultado, a tendência é que eles joguem para cima daquilo que não esteja certo.

Pq. - Como você mede isto?

En9.- Usamos o *user experience*, como uma forma de medir e de incorporar, de uma forma mais lúdica, as responsabilidades do cliente, com o desafio de fazer uma coisa chata ficar bacana. E a gente interage com o cliente no momento que é muito chato para reforçar o quanto isto vai trazer de resultados positivos.

A gente cria mecanismos para isto. A gente pega a didática, a pedagogia, a gamificação e usa essas novas técnicas para fazer o cliente perceber o quanto aquilo é importante para o resultado final, ou seja, ter mais clareza, de uma forma mais lúdica, no momento da implantação.

Isto é tão dinâmico, voltando ao começo de suas perguntas, se isto não tiver o engajamento da equipe para entender o que é *user experience*, o que é jornada do cliente, o que é modelo *startup* e dinâmico de fazer as coisas, *build, measure and learn*. Se eu não incorporar essas técnicas, como é que eu vou fazer isto acontecer?

Pq. Questão 8 - Como é a relação da empresa com os clientes.

En9. – ((resposta replicada da questão 7)). A gente tem contato com o cliente com muita frequência. A gente tem portas abertas. A gente interage com o cliente, eu participo de café com clientes, almoço com clientes. A gente tem buscado interagir cada vez mais.

O Help Desk, por exemplo, atende o cliente o tempo todo e a gente tem falado que a gente atende, mas não conhece como está lá, então a gente tem fomentado que o pessoal do Help Desk vá no cliente, ainda está pouco, mas já estão fazendo.

Então, o que a gente tem buscado aqui é como trabalhar a empatia. Eu tenho que conhecer o ambiente do cliente. E no nosso caso, franquia é um cliente, assim como o cliente final é um cliente e assim também o funcionário é um cliente interno.

A gente tem trabalhado em elementos que permitam que nossa postura empática ocorra.

Atualmente tem um conceito que, para mim, é *show de bola* - O sucesso do cliente.

Como é que o conceito de jornada do cliente com o seu entregável, seja ele produto ou serviço se dá? Como é que nós monitoramos isto e levamos o cliente ao sucesso? Considerando o sucesso inclusive do amargo, ou seja, o cliente para evoluir vai doer. Então, o sucesso é, inclusive, saber lidar com os momentos em que o cliente tem que sacrificar seu tempo, seus recursos no momento do projeto. É saber conduzir o cliente deixando-o tranquilo que aquele sacrifício trará resultados positivos ali na frente.

Pq. Questão 9 - Como a empresa prepara sua equipe para lidar com a competitividade.

En9. - Criando um desconforto. É a primeira coisa que me vem à mente.

Eu gasto muita CPU, eu acho que nasci para fazer as coisas diferentes em diferenciação. E a diferenciação, no nosso caso aqui e na experiência até hoje, nós não queremos concorrer com preço.

Nosso negócio é ser mais eficiente, porque a gente vende a mesma coisa, entregamos a mesma coisa, então a gente tem que ser muito ágil para ser mais barato.

Nós atuamos numa indústria onde a diferenciação cabe muito. Quem são os nossos concorrentes? Em um primeiro momento todo mundo compara a gente com uma empresa de

ERP. Mas, consultorias concorrem com a gente em alguma coisa, empresas de capacitação concorrem com a gente em alguma coisa, mas qualquer outra que possa ser um investimento de uma empresa, concorre pelo capital com a gente. O cara pode resolver aumentar um galpão a optar com gastar com a gente.

Na prática o que a gente procura fazer é ofertar algo que ninguém tem. E aí o que a gente faz que ninguém tem é, às vezes, um *mix* da oferta. Nossa cultura é baseada no oceano azul. A Jiva, na prática, a ousadia nossa é, quem tem uma oferta similar à da Jiva, que mensura o nível de maturidade, e que promove uma evolução compartilhando as melhores práticas, capacitando na gestão e automatizando utilizando a tecnologia?

Se a gente faz isto com maestria, como a gente tem feito em vários casos, se o cara não comprar da gente, ele tem que comprar um pouco de uma consultoria, um pouco de uma empresa de capacitação e tudo de uma empresa de ERP, especializada. E o acompanhamento evolutivo ele vai ter que pedir para os caras criarem alguma coisa porque até hoje não temos um concorrente para o Maha.

Então, esse posicionamento diferenciado, que a gente chama aqui dentro e usa a figura do diamante, é o que a gente busca se especializar e fazer, e muitas vezes o que acontece é que a gente percebe que isto tem feito a diferença.

Eu recebo um BI aqui a cada venda, e sempre tem a resposta à pergunta “Qual o motivo que nós ganhamos? ((mostra um BI que tinha acabado de receber)). Neste caso aqui, em um cliente de Goiânia a resposta foi “Possibilidade de evoluir a gestão da empresa.” Nós não ganhamos porque a *software* era diferenciado, mas sim pela oferta diferenciada. O que procuramos é ofertar algo que ninguém oferta. Não é ser melhor..., é ser diferente.

Agora, o quanto que essa diferença faz sentido para o público que os interessa é o que pode fazer o nosso negócio dar certo ou não.

Pq. Questão 10 - Qual a frequência e métodos usados pela empresa para execução de mudanças relevantes para a operação

En9. - É uma pergunta difícil porque é tão intensa aqui dentro. A gente está fazendo TANTA mudança, com TANTA frequência.

O conceito de jornada do cliente, *customer success*, *user experience*, visão de *startup*, *build measure learn*, como ser uma empresa *flat*, isto tudo vem acontecendo nos últimos três anos, e cada vez de forma mais nova.

A gente faz isto lendo, estudando, participando de seminários, com contribuições pontuais e em vários momentos da cadeia.

A medida em que isto vai aflorando nas pessoas, a liberdade com responsabilidade, essa intensidade de mudança vai aumentando.

Hoje estamos traçando a jornada do cliente, quais são os momentos na perspectiva do cliente.

Pq. Questão 11 - Existe alguma prática relacionada a recompensar ou valorizar o funcionário por resultados?

En9. - A gente tem, em alguns casos de liderança tem premiação por resultados. A gente busca trabalhar na meritocracia em vários aspectos. A gente gostaria que todo profissional aqui dentro tivesse uma parte fixa e outra variável em função de resultados, que ele participasse direta ou indiretamente, e preferencialmente em parte pelo coletivo, mas nem todas as funções nós conseguimos fazer.

Comercial e entrega tem um componente de variável expressiva no salário dele. E esses componentes, além de ter uma variável pela quantidade de horas produtivas ele tem um componente de um índice de efetividade, que leva em consideração outros critérios como a qualidade, satisfação percebida pelo cliente.

Em algumas funções de liderança recebe o prêmio pelo resultado, e a gente quer adicionar o componente de participação por lucros, que acredito deve entrar no ano que vem.

Pq. Questão 12 - Quais aspectos relacionados às práticas de recursos humanos são valorizados estimuladas na empresa.

En9. - O *Feedback* é uma coisa comum, cuidar do clima organizacional, trabalhar nas melhores práticas para dissolver ela na empresa para incorporar isto na liderança como um todo. Temos buscado um plano de formação de líderes, *coaching*, entender o que faz muitas vezes o pessoal criar rixas internas, para quebrar isto, para trabalhar que o ambiente interno e uma responsabilidade de todos e não de um setor. Uma coisa que o pessoal tem trabalhado muito são instrumentos e técnicas de autoconhecimento.