

PRÁTICAS GERENCIAIS COMO INSTRUMENTO DE REDUÇÃO DE CONFLITOS ENTRE AGENTES

Ronaldo A. Marques

Ricardo Daher Oliveira

Annor da Silva Junior

Faculdade Estácio de Sá - Vitória ES / FUCAPE Vitória ES

RESUMO

A luz da Teoria da Agência, esta pesquisa investiga se existe uma associação positiva entre a padronização das práticas gerenciais com a redução de conflito nas empresas estudadas. Com a crescente competitividade entre as organizações, o novo paradigma gerencial, que enfatiza a melhoria contínua tanto dos processos, produtos, serviços e gestão de pessoas, tem despertado grande interesse o emprego de práticas gerenciais que possam contribuir para o desenvolvimento de estratégias que garantam a satisfação das necessidades dos clientes e a sobrevivência do negócio. Na parte teórica deste estudo são apresentados conceitos e teorias de importantes autores que alertam aos gestores sobre a importância da adoção de novos modelos de gestão que dêem suporte às novas demandas por competitividade de forma a utilizar práticas que minimizem o conflito com seus colaboradores. Neste contexto, o estudo identifica e compara práticas administrativas usadas por empresas franqueadas e não franqueadas. A amostra está composta de cinquenta e cinco (55) empresas, vinte e quatro (24) empresas franqueadas e trinta e uma (31) empresas não franqueadas localizadas nos municípios de Vitória e Vila Velha no Estado do Espírito Santo. Como o objetivo das empresas, geralmente está relacionado à maximização da rentabilidade, à minimização dos custos operacionais para o alcance dos objetivos desejados, a definição de como uma empresa deseja competir e a utilização de ferramentas adequadas de medição de desempenho, demonstram a importância dessa pesquisa. De um modo geral, os resultados sugerem que as empresas franqueadas apresentam maior índice de adoção das práticas gerenciais investigadas do que as empresas não franqueadas. No entanto os resultados indicam que não é correto afirmar que essas empresas franqueadas apresentam uma maior percepção de utilidade das práticas gerenciais que as empresas não franqueadas. Algumas diferenças são acentuadas mais ou menos quando a comparação é realizada por dimensão, possibilitando verificar a existência de diferenças estatísticas significativas entre os dois grupos de empresas pesquisadas, levando-nos a crer que existam condições para o surgimento de conflitos organizacionais diversos.

Palavras-chave: *Conflito entre agentes, práticas gerenciais, empresas franqueadas e empresas não franqueadas.*

1. INTRODUÇÃO

A pressão por resultados nas organizações, metas pouco realistas, necessidade de esforço adicional, disputas por poder e prestígio, condutas gerenciais inadequadas, falhas nos processos, falta de habilidade para lidar com erros, dificuldades para receber e fazer críticas. Essas posturas acabam resultando em conflitos, ampliando o estresse e o mal-estar. E para obter resultados rápidos, mais consistentes e coerentes, que diminuam o risco de sobrevivência do negócio, os líderes precisam adquirir competências essenciais duradouras. Assim, iniciativas para adotar novas práticas gerenciais devem ser continuamente procuradas.

As escolhas pelas melhores práticas costumam sofrer influências de fatores relacionados às especificidades dos negócios e das tecnologias utilizadas para conquistar e manter clientes. A empresa mais competitiva é aquela que consegue se sobressair e obter resultados positivos através de melhor controle de suas práticas gerenciais, se comparados às de outras empresas que disputam os mesmos clientes, na venda de produtos ou na prestação de serviços. Portanto, é fundamental que a organização reveja constantemente os conceitos e práticas gerenciais adotadas, conduzindo-a a uma abertura que possibilite ajustar suas políticas, normas e procedimentos, investir em sua força de trabalho, mantendo-as recicladas e preparadas para criar e incorporar as transformações sem desestruturar o negócio.

É o administrador e que combina uma educação especializada com personalidade e experiência administrativas. Por sua formação ele tem maiores possibilidades que um administrador leigo para compreender as necessidades especiais de uma organização. O objetivo do controle é garantir que as leis sejam obedecidas e as ordens sejam seguidas. Para Etzioni (1973), se uma organização pudesse mobilizar indivíduos que se conformassem espontaneamente, ou se pudessem educar seus membros de forma que se conformassem sem supervisão, não haveria necessidade de controle. O conflito não é necessariamente um mal, nem coisa a ser ocultada dos superiores concluiu o autor. Ele pode incluir questões do âmbito da organização ou de alta política e, neste caso, é preferível levar o conflito tão longe, na hierarquia, quanto seja necessário, a fim de conseguir uma modificação ou reafirmação da política, em vez de encontrar uma forma de contornar o problema. O êxito de uma organização depende, em grande parte, de sua capacidade para manter o controle dos participantes.

Segundo Motta (2002) um conjunto de regras e estrutura burocrática ajuda os indivíduos a organizar o seu cotidiano, as suas relações interpessoais e o seu tempo, fornecendo-lhes um caminho seguro no qual eles se apóiam e baseiam suas vidas. Mudanças nessas estruturas e regras produzem medo e ansiedade, uma vez que eles devem aprender novas formas de convivência e trabalho, reorganizando suas representações mentais e afetividade.

O princípio de coordenação, segundo Miranda (1978) é a combinação ordenada do esforço do grupo a fim de obter unidade e ação na realização do objeto comum. Pode-se tomar como exemplo a orquestra, onde a desarmonia ocorre quando os esforços de seus componentes não entram em sintonia. O autor afirma que coordenar é ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços.

Dentro da perspectiva defendida por Simon (1979, p.1) onde a administração é ordinariamente definida como a arte de conseguir realizar as coisas, dando por esta razão ênfase especial aos métodos e processos que visam assegurar uma ação positiva, ao mesmo tempo em que se formulam princípios com o objetivo de promover uma ação concatenada por parte de um grupo de indivíduos, essa pesquisa investiga se o uso e a percepção das práticas gerenciais afetam o processo de padronização nas organizações pesquisadas. De forma específica, pretende-se através de

análises estatísticas, comprovar a influência das práticas gerenciais no processo de padronização das empresas, particularmente na execução das tarefas e comportamento dos funcionários. Assim, a questão que norteou esse estudo pode ser assim definida:

Como a padronização das práticas gerenciais permite a redução de conflitos entre agentes?

2. ORGANIZAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO

A Administração Científica supunha que a organização mais competente seria, também, a mais satisfatória, pois poderia aumentar ao máximo tanto a produtividade quanto o pagamento do trabalhador. Por outro lado, a teoria das Relações Humanas supunha que a organização mais satisfatória deveria ser a mais competente. Por outro lado, os estruturalistas consideravam inevitáveis e nem sempre indesejável, certo conflito e tensão entre o homem e a organização, que poderiam ser reduzidos, mas não eliminadas entre as necessidades da organização e as necessidades das pessoas; entre a racionalidade e a irracionalidade; entre a disciplina e autonomia; entre as relações formais e informais; entre administração e trabalhadores ou, mais genericamente, entre posições e divisões (ETZIONI, 1973).

O exame do modo pelo qual a estrutura social opera a fim de exercer pressões sobre indivíduos, deve ser precedido pela observação de que as pessoas podem mudar de uma alternativa para outra, à medida que elas se lançam em diferentes esferas de atividades sociais, observou Merton (1979) em seus estudos. Essas categorias se referem ao papel de comportamento em tipos específicos de situações, não à personalidade. É a falta de entrosamento entre os alvos propostos pelo ambiente cultural e as possibilidades oferecidas pela cultura social que produzem intensa pressão para o desvio de comportamento.

Parece haver uma relação de mútua dependência entre conflito e mudança, dentro das organizações formais, sinalizaram Blau & Scott (1970) : as mudanças na estrutura social, muitas vezes precipitam conflitos, e os conflitos tendem a gerar inovações.

Os estudos de Argyrs (1969) chamaram à atenção que o conflito geralmente ocorre quando a uma pessoa deseja fazer duas coisas de que goste com a mesma intensidade, mas só é possível fazer uma; pode surgir quando se tem de fazer uma de duas coisas desagradáveis (ficar entre a cruz e a espada); pode surgir quando a pessoa tem a opção de fazer alguma coisa que lhe agrada, mas com o risco de ser castigada ou sofrer prejuízo e por ultimo, pode surgir quando a pessoa tem escolhas alternativas de fazer algo que lhe agrada, mas correndo o risco de algum prejuízo.

Em suas pesquisas, March & Simom (1975) lembraram que diante de um conflito, a organização tem quatro processos principais a seguir: solucionar o problema, usar de persuasão, negociar sem persuadir e por ultimo, de política, ampliando o contingente de partes interessadas para nele incluir possíveis aliados.

Ao estudar as organizações sob uma perspectiva de aprender objetivamente a significação das intenções do outro a partir de suas condutas, Weber (1999) destacou que toda organização que exige uma administração contínua requer, por um lado, a atitude de obediência da ação humana diante daqueles senhores que reclamam ser os portadores do poder legítimo, e, por outro lado, mediante essa obediência, a disposição sobre aqueles bens concretos que eventualmente são necessários para aplicar a coação física: o quadro administrativo pessoal e os recursos administrativos materiais.

Ao pesquisar a organização social Bake (1966) procurou definir quais seriam as principais classes de atividades seria necessário para a sua sobrevivência, preservação de sua integridade total, para manter o equilíbrio, desenvolvimento da energia e poder para operação eficiente e para o cumprimento da função para qual foi criada. Para o autor, as atividades parecem ser essenciais para que os objetivos possam ser atingidos, haja vista que a consecução destes está seriamente ameaçada se tais atividades são desempenhadas de forma ineficaz e será de todo impossível se as atividades não forem desempenhadas. O quadro abaixo resume as diretrizes estabelecidas pelo autor:

ATIVIDADES	PRÁTICAS	OBJETIVOS
1 - Identificação	Integridade total da organização	São atividades para a definição, esclarecimento, confirmação e para simbolizar a imagem da integridade total da organização, incluindo a sua função e os aspectos principais que a distinguem das demais organizações.
2 - Perpetuação	Atividades de pessoal, de serviço, financeiras, pensantes e atividades de conservação	São atividades para adquirir, manter, transformar, desenvolver e renovar os recursos básicos empregados pelos agentes da organização na performance de seu trabalho pela organização
3 - Fluxo de trabalho	Atividades de produção e atividades de distribuição	São atividades para criar ou produzir, isto é, o produto ou serviço que atende às necessidades humanas e que cabe à organização suprir e distribuir vantajosamente para a contínua operação intrínseca da própria organização.
4 - Controle	Atividades diretivas, motivadoras, de avaliação e atividades de comunicação	São atividades que asseguram e controlam a performance, coordenação e a focalização na função da organização de todas as atividades executadas por agentes e equipamentos da organização.
5 - Homoeostáticas (sinérgicas)	Atividades de identificação, perpetuar recursos básicos empregados, produzir e distribuir o produto ou o serviço ofertado, controlar atividades e assegurar o seu funcionamento	São atividades que servem para estabilizar e vitalizar a organização. Representam combinações das outras atividades e o seu caráter é sinérgico. Procura manter o equilíbrio dinâmico, consistente com a constituição da organização em face das condições e mudanças internas e externas, que se não forem controladas podem comprometer a viabilidade da organização.

Quadro 1: Atividades básicas necessárias a uma organização.

Fonte: Adaptado de Bake (1966)

Na abordagem comportamental, é essencial para a sobrevivência da organização a disposição das pessoas em cooperar, a habilidade em comunicar, a existência e a aceitação do propósito ressaltou Barnard (1971) em seus estudos. Neste contexto, a função do executivo da empresa possui papel fundamental, uma vez que essa função leva à consideração de liderança como a capacidade pessoal para confirmar decisões que emprestam qualidade e moralidade à coordenação da atividade de organização e à formulação de seu propósito.

Organizações são importantes na vida das pessoas que nela trabalham, destacaram March & Simon (1975), pois passam mais de um terço das horas acordadas dentro delas. Para a maioria das pessoas, as organizações formais representam um dos principais elementos do ambiente. As organizações têm reflexo bem maior no comportamento das pessoas do que se deduz da simples verificação do tempo de permanência diária

A administração é ordinariamente definida como a arte de conseguir realizar as coisas, dando por esta razão ênfase especial aos métodos e processos que visam assegurar uma ação positiva, ao mesmo tempo em que se formulam princípios com o objetivo de promover uma ação concatenada por parte de um grupo de indivíduos. Simon (1979) acreditavam que seria necessário incluir tanto princípios que assegurassem decisões corretas, como princípios que assegurassem uma ação efetiva.

Todas as atividades de qualquer empreendimento são iniciadas e determinadas pelas pessoas que o compõem, que dele fazem parte. Porém, Likert (1975) chamou a atenção que são os indivíduos e não as instalações equipamentos, que planejam ou ordenam o equipamento; eles decidem onde e como utilizar os computadores; eles aperfeiçoam as técnicas empregadas no serviço – ou fracassam nessa incumbência; eles asseguram o capital necessário e tomam decisões nos terrenos contábil e fiscal. A maioria das empresas hoje em dia baseia seus métodos e normas operacionais em teorias organizacionais, elaborados por técnicos especializados e que podem ser substituídos a partir do momento que suas idéias ficam abandonadas. Todavia, de todas as tarefas administrativas, dirigir o componente humano é a mais importante, já que tudo o mais depende dele e da forma como ele desempenhe suas atividades.

Herzberg (*apud* Motta 2002) pesquisou sobre a presença dos fatores higiênicos na organização, incluindo a satisfação, as condições mínimas do trabalho que um indivíduo deve ter a fim de satisfazer as suas necessidades de segurança, inserção social e reconhecimento. Para o autor, se esses fatores estiverem ausentes eles podem comprometer o processo de trabalho. Essas são condições necessárias, mas não suficientes para garantir uma boa produtividade no trabalho. Exemplos seriam bons salários, máquinas e equipamentos adequados e um bom ambiente de trabalho. Esses fatores relacionam-se com as necessidades primárias (necessidades fisiológicas, de segurança e sociais) descritas por Maslow (2000). Por sua vez, os fatores motivacionais estão relacionados ao aprendizado e à realização do potencial humano no trabalho, às necessidades mais complexas, cuja busca por satisfação permite a canalização da energia vital para o trabalho, e geram maior comprometimento com a organização. Esses fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias (necessidades de auto-realização e necessidade de auto-estima) descritas por Maslow (2000).

2.1 A QUESTÃO DA PADRONIZAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO FORMAL

A origem fundamental dos dilemas da organização é o emparelhamento incompleto das personalidades dos participantes com seus papéis na organização. Em seus estudos, ETZIONI (1973) afirmou que é bem provável que o dilema estrutural mais importante seja a tensão inevitável imposta à organização pela utilização do conhecimento. O problema é criar e utilizar o conhecimento sem minar a organização.

Como os objetivos das empresas geralmente estão relacionados à maximização da rentabilidade, à minimização dos custos operacionais, tornando-se necessário a definição de como a organização deseja competir e à utilização de elementos de coordenação adequadas para controle e medição de desempenho. A padronização é uma das formas.

Para Motta (1978) padrão é tudo aquilo que é tomado como uma unidade de referência; poder ser um formato, tipo, exemplo ou combinação de condições aceitas como certas e perfeitas e admitidas com uma base de comparação. Para o autor, padronização pode ser definida como a unificação de métodos, práticas e técnicas empregados na manufatura, na construção e no uso de materiais, máquinas e produtos.

De acordo com Falconi (1999) nas empresas modernas a padronização é considerada a mais fundamental das ferramentas gerenciais. Nas raras empresas que se consideram padronizadas, este assunto tem sido relegado aos técnicos, quando de fato é um encargo essencialmente gerencial. A padronização é à base do gerenciamento da rotina do dia a dia de uma empresa. Só é possível manter o domínio tecnológico de um sistema através da padronização.

2.1.1 A PADRONIZAÇÃO NO SISTEMA DE FRANQUIAS

O sistema de arranjo de muitas cadeias de franquias exigem que todas as lojas podem assegurar eficazmente a padronização dos produtos e serviços comercializados em todos os seus pontos de venda. Esta necessidade provoca que algumas redes escolham um conjunto de estratégias (práticas gerenciais) para controlar eficazmente o comportamento dos membros da rede comercial e reduzir a possibilidade de que se desviem de suas obrigações contratuais, principalmente das estratégias de qualidade adotadas para cada rede de franquia (AZEVEDO; SILVA, 2002).

No sistema de um arranjo de franquias as atividades *ex-ante*, isto é, concebidas (pelo proprietário da franquia) como bases para funcionamento de uma rede de franquias, geram práticas *ex-post*, isto é, durante a fase de operação do negócio franqueado. Essas práticas são inseridas em contratos de franquia estabelecidos entre o proprietário da marca e o franqueado, ou seja, aquele que obteve o direito de explorar comercialmente a marca da franquia. Várias práticas são desdobradas em procedimentos operacionais padrão. O controle é realizado através de medidas de avaliação e ações corretivas que são identificadas e analisadas dentro do sistema visando garantir a previsibilidade de processo e cumprimento de contrato estabelecido entre as partes.

2. OUTROS TRABALHOS EMPÍRICOS RELACIONADOS AO TEMA

Em seus estudos, Daher & Schiehl (2007) chamaram a atenção que ter qualidade passou a significar que a organização tem os pré-requisitos básicos para atender as expectativas do negócio. Em princípio, estes pré-requisitos são identificados a partir das práticas gerenciais que possibilitam o monitoramento dos seus processos operacionais. O autores buscaram verificar em seis áreas estratégicas, se o conjunto de práticas gerenciais adotadas e a percepção da necessidade de seu uso eram mais fortes em empresas certificadas, comparado com as empresas não certificadas.

A visão de permeabilidade do conhecimento na organização como fator crítico de sucesso, também está explícita no modelo defendido pela Fundação Nacional para Qualidade. O modelo de Excelência da Gestão® proposto pela Fundação Nacional de Qualidade – FNQ (2006) tendo como base os fundamentos da excelência é constituído de oito critérios de excelência melhores compreendidos no quadro abaixo:

PRINCÍPIO DE GESTÃO	OBJETIVO
1 - Liderança	Examinar o sistema de <i>liderança</i> da organização e o comprometimento da Direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais que promovam a cultura da excelência.
2- Estratégias e planos	Examinar o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macro ambiente e do modelo de negócio da organização.
3 - Clientes	Examinar como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados.
4 - Sociedade	Examinar como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável.
5 - Informações e conhecimento	Examinar a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão de seus ativos intangíveis.
6 - Pessoas	Examinar como são proporcionadas as condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais.
7 - Processos	Examinar como a organização identifica os <i>processos de agregação de valor</i> ; e identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio.
8 – Resultados	Compromisso com a obtenção de resultados que atendam, de forma harmônica e balanceada, às necessidades de todas as partes interessadas na organização.

Quadro 2: Critérios de Excelência para o Prêmio Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de (FNQ 2006).

Ao abordar a Gestão do Conhecimento e as Práticas Gerenciais, Daher & Schiehl (2007, p.3) afirmaram que a ciência da administração oferece um conjunto de práticas, métodos e teorias que visam garantir um mínimo de controle e previsibilidade ao funcionamento da organização visto que os fatores de produção (terra, trabalho e capital) por si só não conduzem a um processo de evolução senão por intermédio do conhecimento humano.

Ao verificar quais as práticas gerenciais são relevantes na gestão do conhecimento, Lin & Wu (2005) identificaram que as atividades de treinamento, a organização da base de dados, a tecnologia da informação, o desenho organizacional, a cultura da organização e os recursos humanos lideram o ranking das principais variáveis responsáveis pelo gerenciamento do conhecimento nas organizações.

Segundo Macedo-Soares & Lucas (1996) as práticas gerenciais de qualidade das empresas líderes do mundo têm sido consideradas um referencial para as organizações em busca de tecnologias competitivas bem-sucedidas. As autoras investigaram as práticas gerenciais de 100 empresas líderes em qualidade (com certificação ISO 9001:2000) no Brasil com iniciativas de Qualidade Total (QT) no ano de 1994, para verificar como suas práticas gerenciais de qualidade estavam sendo utilizadas e quais são os maiores obstáculos à sua eficácia. Na amostra, foram consideradas 11 práticas, agrupadas em seis áreas gerenciais chave.

Na mesma linha de pesquisa, Cunha & Santos (*apud* Daher & Schiehl, 2007), estudaram as práticas gerenciais relacionadas à inovação empresarial em empresas, ditas, líderes em inovação tais como: Microsoft, IBM, 3M, EMBRAER, Dell Corporation, HP, Sadia, Bradesco, Mac Donald's, Ford Motor, AOL, AT&T e outras. A pesquisa contemplou seis (06) áreas de controle das práticas que trataram da Estratégia, Estrutura e Processos, Pessoas, Inovação e Tecnologia, Alianças Estratégicas e o Meio Ambiente, que por sua vez desdobravam-se em quarenta e nove (49) outras práticas gerenciais.

Outro estudo relacionado ao tema foi desenvolvido por Kappel (2003) ao investigar as práticas gerenciais das novas EBT's (Empresas de Base Tecnológica) no Estado de Santa Catarina (grande Florianópolis), mais precisamente dos segmentos eletro-eletrônicos e de tecnologia, considerando as três dimensões: as estratégias gerais do negócio, as práticas de gestão do conhecimento e gestão empresarial. O autor concluiu após seus estudos que, diante da atual conjuntura de mercado, torna-se necessário que as EBT's atentem para questões tais como: planejamento estratégico, inserção em agrupamentos empresariais e registro de suas marcas e patentes; criem cultura na área de Gestão do Conhecimento e que busquem uma maior atenção às suas práticas de gestão das pessoas, dos talentos, enfim do seu capital intelectual.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa tem como objetivo responder a questão de como a padronização das práticas gerenciais permite a redução de conflito entre agentes nas organizações pesquisadas.

O tipo de pesquisa utilizado foi a pesquisa descritiva, pois o objetivo principal é o de descrever e comparar a população de empresas do segmento de alimentação, com estabelecimento de relações entre as empresas franqueadas e empresas não franqueadas. (GIL, 2002).

Em relação aos procedimentos, a sustentação teórica deste trabalho utiliza a técnica da pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos & Marconi (2001, p.183) abrangem a bibliografia pública existente em relação ao tema de estudo.

De acordo com os argumentos de Vergara (2004, p. 54-55), para a coleta de dados foi utilizado um questionário para entrevista estruturada. Foram entrevistados líderes (gerentes ou supervisores de loja) das empresas selecionadas para a pesquisa (empresas franqueadas e não franqueadas).

3.1 AMOSTRA

Ao analisar o desempenho franchising brasileiro nos últimos anos através do site da ABF (2005) www.portaldofranchising.com.br (acesso em 20/05/07), observei a evolução positiva do segmento de alimentação ao longo dos anos de 2001 a 2006. Em relação às estatísticas de 2006-2005, percebi um crescimento recorde desse segmento, comparado aos últimos cinco anos, explicado pelo ganho de renda das pessoas e o aumento no nível de refeições realizadas fora de casa. Assim, em função da importância desse segmento no mercado e com a mudança de comportamento do consumidor brasileiro, optei pela escolha do segmento de alimentação como área foco para a realização dessa pesquisa. O estudo comparativo foi desenvolvido entre cinquenta e cinco (55) empresas instaladas nos municípios capixabas de Vitória e Vila Velha no Estado do Espírito Santo, municípios estes que foram privilegiados para as instalações das empresas pesquisadas, devido aos estudos de viabilidade potencial de crescimento populacional e de circulação de pessoas das classes A, B e C, ou seja, os públicos preferenciais para a instalação de negócios da área de alimentação no meio urbano. Do universo de cinquenta e cinco (55) empresas, vinte e quatro (24) são empresas franqueadas e trinta e uma (31) são empresas não franqueadas do segmento de alimentação.

3.3 HIPÓTESES

De acordo com Lakatos & Marconi (2002, p.28) a hipótese pode ser definida como uma proposição que se faz na tentativa de validar a resposta existente para a solução de um problema. É uma suposição que antecede a construção dos fatos e tem como característica uma formulação provisória. Deve ser testada para determinar a sua validade. Correta ou incorreta, de acordo ou em desacordo com o senso comum, a hipótese sempre conduz a uma verificação empírica. Esse pensamento é corroborado por Vergara (2004, p.28) que afirma que as hipóteses ou suposições é a antecipação da resposta ao problema.

Pelo exposto até aqui, são através das práticas gerenciais que as organizações cristalizam o seu conhecimento organizacional. Dessa forma para operacionalizar o estudo, a questão da pesquisa pressupõe duas hipóteses:

- H₁ Empresas franqueadas apresentam um maior nível de adoção de práticas gerenciais que as empresas não-franqueadas**
- H₂ Empresas franqueadas apresentam uma maior percepção de utilidade das práticas gerenciais que as empresas não-franqueadas**

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a análise estatística dos dados coletados. Vergara (2004), afirma que o tratamento de dados refere-se ao modo na qual se explicita como se pretende tratar os dados coletados, ou seja, fazendo a correlação entre os objetivos e as formas de atingi-los.

4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA ESTATÍSTICA

As dimensões analisadas nas empresas pesquisadas foram: estratégia e planos, ambiente de trabalho, controle financeiro, gestão de recursos humanos, controle de processos, inovação e tecnologia, gestão do conhecimento e gestão da relação com os clientes. Na amostra composta de cinquenta e cinco (55) empresas, foi realizada uma análise estatística com objetivo de comparar a média do uso e da importância (muito relevante - **MR**, relevante - **R** e pouco relevante - **PR**) das práticas gerenciais integrantes em cada uma das dimensões.

Foi realizada uma análise descritiva dos dados, através tabelas de frequências, com número e percentual e calculado a média e desvio padrão em cada domínio das práticas gerenciais. Foi calculado o percentual de uso das práticas gerenciais em cada domínio através da seguinte padronização:

$$Valor\% = \frac{score - \text{mínimo}}{Amplitude} \times 100 \quad (1)$$

Tabela 1. Valores para cada área

Dimensões	Valor mínimo	Amplitude
Estratégia e Planos	1	4
Ambiente de trabalho	0	5
Controle financeiro	3	2
Gestão de recursos humanos	0	5
Controle de processos	2	3
Inovação e tecnologia	1	4
Gestão do conhecimento	1	4
Gestão relação com clientes	1	4
Geral	15	25

Fonte: Elaborado pelo autor

Para comparar a relação do uso das técnicas por tipo de empresa foi utilizado o teste t de independência. O teste t serve para medir as diferenças médias, para cada domínio das práticas gerenciais, segundo dois grupos. As hipóteses a ser comprovada é a de que dois grupos diferem em relação ao uso e relevância das práticas de gerenciamento. A comparação do uso de cada prática foi feita através do teste exato de Fisher. Fixou-se um nível de significância em 0,05 ou 5%. O pacote estatístico SPSS (Social Package Statistical Science Versão 15) foi utilizado nesta análise.

4.2 ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS DIMENSÕES ANALISADAS

As duas hipóteses descritas neste estudo foram investigadas comparando-se o **nível de adoção (H₁)** e o **nível de percepção de relevância (H₂)** das práticas gerenciais nas empresas pesquisadas.

A tabela 2 apresenta o resumo de uma análise descritiva do **nível de adoção** de práticas gerenciais utilizadas em cada dimensão segundo o tipo de empresa (franqueadas e não franqueadas) pesquisadas.

Tabela 2. Média de empresas que usam as práticas gerenciais segundo área de conhecimento e tipo de empresa.

H₁: Empresas franqueadas apresentam um maior nível de adoção de práticas gerenciais que as empresas não-franqueadas	Empresas Franqueadas		Empresas não Franqueadas		Resultado teste t	
	Média	DP	Média	DP	t	Sig.
Estratégia e Planos	81,3	24,7	72,6	26,1	1,250	0,217
Ambiente de trabalho	82,5	14,8	69,7	23,6	2,463	0,017
Controle financeiro	97,9	10,2	88,7	24,9	1,868	0,069
Gestão de recursos humanos	85,0	22,3	69,0	30,9	2,225	0,030
Controle de processos	80,6	27,7	69,9	27,7	1,417	0,162
Inovação e tecnologia	59,4	36,0	54,8	34,4	0,475	0,636
Gestão do conhecimento	76,0	26,0	62,1	26,5	1,949	0,056
Gestão relação com clientes	85,4	23,2	57,3	31,8	3,798	0,000
Geral	75,3	20,2	58,7	24,2	2,756	0,009

Fonte: Elaborado pelo autor

Podemos observar na tabela acima que o uso das técnicas da dimensão estratégia e planos pelas empresas franqueadas (81,3%) **não é estatisticamente maior** que as empresas que não são franqueadas (72,6%). O mesmo ocorre na dimensão controle financeiro, 97,9% para empresas franqueadas e 88,7% para empresas não franqueadas; na dimensão controle de processos 80,6% para empresas franqueadas e 69,9%

para empresas não franqueadas; na dimensão inovação e tecnologia 59,4% para empresas franqueadas e 54,8% para empresas não franqueadas e na dimensão gestão do conhecimento 76,0% para empresas franqueadas e 62,1% para empresas não franqueadas.

Por outro lado, o uso das técnicas da dimensão ambiente de trabalho pelas empresas franqueadas 82,5% **é estatisticamente maior** que as empresas que não são franqueadas 69,5% ($p < 0,05$). O mesmo ocorre para a dimensão gestão de recursos humanos 85,0% para empresas franqueadas e 69% para empresas não franqueadas e também para a dimensão gestão da relação com clientes 85,4% para empresas franqueadas e 57,3% para empresas não franqueadas. No geral percebe-se que a prática das dimensões analisadas pelas empresas franqueadas **é estatisticamente maior** que as empresas que não são franqueadas.

Portanto, observando os dados da tabela 2 verifica-se que no geral, as empresas franqueadas (75,3%) apresentam maior adoção da utilidade das práticas gerenciais do que as empresas não franqueadas (58,7%). Portanto, **a hipótese H₁: Empresas franqueadas apresentam um maior nível de adoção de práticas gerenciais que as empresas não-franqueadas é verdadeira (p=0,009).**

A tabela 3 apresenta o resumo das médias de práticas gerenciais utilizadas em cada domínio segundo o tipo de empresa e também o resultado do teste t de Student, que permitiu verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas entre os dois grupos de empresa da pesquisa.

Tabela 3. Média de práticas gerenciais utilizadas em cada dimensão segundo o tipo de empresa.

DIMENSÃO	Empresas Franqueadas	Empresas não Franqueadas	Resultado teste t	
	Média	Média	t	Sig.
Estratégia e Planos	4,25	3,90	1,250	0,217
Ambiente de trabalho	4,13	3,48	2,463	0,017
Controle financeiro	4,96	4,77	1,868	0,069
Gestão de recursos humanos	4,25	3,45	2,225	0,030
Controle de processos	4,42	4,10	1,417	0,162
Inovação e tecnologia	3,38	3,19	0,475	0,636
Gestão do conhecimento	4,04	3,48	1,949	0,056
Gestão relação com clientes	4,42	3,29	3,798	0,000
Geral	33,8	29,7	2,715	0,009

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando a tabela 3 acima, verifica-se que das 40 práticas gerenciais pesquisadas, a média de uso pelas empresas franqueadas é igual a 33,8, enquanto que a média nas empresas não franqueadas é igual a 29,7. O teste t mostrou diferença significantes nessas médias ($p=0,009$).

Podemos observar também que os domínios nos quais as empresas franqueadas utilizam mais são: ambiente de trabalho, gestão de recursos humanos e gestão na relação com clientes. Nas outras dimensões analisadas, estratégia e planos, controle financeiro, controle de processos, inovação e tecnologia e gestão do conhecimento o mesmo não ocorre. Pelo teste t realizado, percebe-se que no geral nas dimensões analisadas, fica comprovado estatisticamente que as empresas franqueadas **apresentam maior utilização** das práticas gerenciais que as empresas não franqueadas com grau de significância de 0,009.

A tabela 4 apresenta o resumo de uma análise descritiva da média de relevância pela **percepção do grau de relevância** das práticas gerenciais utilizadas em cada dimensão segundo o tipo de empresa.

Tabela 4. Média da relevância práticas gerenciais segundo o tipo de empresa.

H₂: Empresas franqueadas apresentam uma maior percepção de utilidade das práticas gerenciais que as empresas não-franqueadas	Empresas Franqueadas	Empresas não Franqueadas	Resultado teste t	
	Média	Média	t	Sig.
Estratégia e Planos	0,83	0,91	1,528	0,137
Ambiente de trabalho	0,76	0,79	0,379	0,707
Controle financeiro	0,91	0,95	1,084	0,285
Gestão de recursos humanos	0,67	0,68	0,124	0,902
Controle de processos	0,71	0,74	0,529	0,599
Inovação e tecnologia	0,64	0,70	0,560	0,578
Gestão do conhecimento	0,69	0,59	0,174	0,226
Gestão relação com clientes	0,68	0,86	0,271	0,787
Geral	0,76	0,78	0,393	0,696

Fonte: Elaborado pelo autor

Observando a tabela 4 verifica-se que a relevância é estatisticamente igual em todas as dimensões, logo **a hipótese H₂: Empresas franqueadas apresentam uma maior percepção de utilidade das práticas gerenciais que as empresas não-franqueadas foi rejeitada.**

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise comparativa das práticas gerenciais das empresas estudadas para investigar o problema de pesquisa: Como a padronização das práticas gerenciais permite a redução de conflitos entre agentes?, mostrou, após as análises estatísticas realizadas os seguintes resultados: o objetivo geral da pesquisa foi atendido, uma vez que padronização significa garantir o controle de processos em uma organização. Percebemos pelos testes que as empresas franqueadas (que operam dentro de um sistema padronizado por força de contrato comercial firmado) utilizam mais as práticas gerenciais do que as empresas não franqueadas. Os objetivos específicos também foram atendidos, uma vez que a revisão bibliográfica possibilitou contextualizar a influência das práticas gerenciais no processo de padronização ao se realizar as análises estatísticas.

De acordo com o Teste T, ficou evidenciado que as empresas franqueadas utilizam mais as práticas gerenciais que as empresas não franqueadas. Assim a hipótese (**H₁**) foi confirmada de forma estatística. Ao analisar a média de relevância pela percepção do grau de relevância das práticas gerenciais utilizadas em cada dimensão segundo o tipo de empresa, verificou-se que a relevância é estatisticamente igual em todas as dimensões, permitindo dessa forma rejeitar a hipótese (**H₂**).

De ante das evidências documentadas neste estudo, chega-se a conclusão de que as empresas não franqueadas, apesar de utilizarem menos algumas dimensões, consideram o uso das práticas como sendo muito relevante. Assim, todas as empresas (franqueadas e não franqueadas) no geral acham muito relevante o uso das práticas gerenciais das dimensões pesquisadas, fato esse que induzem-nos a acreditar na possibilidade de medir o desempenho de uma organização pelo conjunto de práticas gerenciais desenvolvidas. Porém, se nas empresas franqueadas a padronização é cláusula contratual, o mesmo não ocorre nas empresas não franqueadas. Apesar de não utilizarem certas práticas, as empresas não franqueadas as qualificam como sendo de grande relevância. Isso nos leva a crer que esta situação é propícia para o surgimento de conflitos organizacionais diversos, exatamente pela falta de garantia de padronização de processos.

A análise comparativa entre as práticas gerenciais das empresas pesquisadas, franquias e não franquias, realizado nessa pesquisa geraram um conjunto de evidências que ampliam a discussão sobre a importância da padronização das práticas gerenciais como fator para uma melhor compreensão dos processos gerenciais. Todavia, vale ressaltar que as evidências encontradas e analisadas neste artigo devem ser considerados respeitando os limites da metodologia e da amostra utilizada. Além disso, pode-se salientar a possível limitação devido à percepção dos gestores durante a pesquisa de campo. Como os conflitos permeiam nossas organizações e geram desdobramentos diversos, como sugestão para estudos futuros, sugere-se a verificação de uma correlação entre a utilização das práticas gerenciais com o índice de rotatividade de pessoal nas empresas franqueadas e não franqueadas do segmento de alimentação, a fim de verificar se empresas que adotam práticas padronizadas possuem menor índice de rotatividade de pessoal em seu quadro operacional.

6. REFERÊNCIAS

ARGYRS, Chris. **Personalidade e Organização**. Rio de Janeiro, Editora Renes, 1969.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING ABF. **Guia Oficial de Franquias 2005**. São Paulo, Ed. Empreendedor. Ano 7 - nº 7, 194 p.

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING - ABF. **Relatório estatístico do desempenho do franchising brasileiro 2005-2006 e evolução do franchising 2001-2006.** Disponível em: <[http:// www.portaldofranchising.com.br](http://www.portaldofranchising.com.br)> Acesso em: 20 maio 2007
- AZEVEDO, P.F; SILVA, Vivian L.S. Franquias de alimentos e coordenação de cadeias agroindustriais: uma análise empírica. **Revista de Administração**, São Paulo v.37, n.1, p.51-52, janeiro/março 2002.
- BAKE, E. Wight. **Conceito de organização social.** In: **Teoria da Organização Moderna.** (Org) Mason Haire. SP. Ed. Atlas, 1966, p.35-104
- BARNARD, Chester I. **As funções do Executivo.** 1ª ed. São Paulo, Atlas, 1971
- BLAU, Peter, SOCTT, W. Richard. **Organizações formais.** 1ª ed. São Paulo, Atlas, 1970
- CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA: **O estado da arte da Gestão para excelência do desempenho e para o aumento da competitividade.** FNQ - Fundação Nacional de Qualidade. 2006. São Paulo, Folie comunicação, 2005.
- DAHER, O R.; Schiehl, E. **Práticas gerenciais como determinantes da gestão do conhecimento:** uma comparação entre empresas certificadas e não certificadas pela ISO 9001:2000. HEC MONTREAL, 2006.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas.** São Paulo, Pioneira, 1973
- FALCONI, Vicente. C., **Padronização de empresas.** Belo Horizonte, MG: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1999
- GIL, Antonio. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KAPPEL, Sérgio, B. **Estudo exploratório sobre as práticas gerenciais nas EBT's industriais de base tecnológica da região da grande Florianópolis à luz da gestão do conhecimento.** Dissertação de Mestrado – UFSC, Florianópolis, 2003.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica** 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LIKERT, Rensis. **A Organização Humana.** 1ª ed. São Paulo, Atlas, 1975.
- LIN, Chinho; WU, Chuni. **Managing Knowledge Contributed by ISO 900:2000.** In the International Journal of Quality & Reliability Management. Vol. 22. p.968, 2005.
- MACEDO-SOARES, D.T.; LUCAS, D.C. **Práticas Gerenciais-Chave de Qualidade das empresas líderes no Brasil.** RJ, Qualitymark, 1996.
- MARCH, James G. ; SIMON, Herbert A. **Teoria das Organizações.** 3ª ed. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 1975

MASLOW, Abraham H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark Ed., 2001

MERTON, Robert K. **Sociologia - Teoria e Estrutura**. São Paulo: Ed. Mestre Jou, 1970.

MIRANDA, Geraldo I., M. P. **Organização e Métodos**. São Paulo, Atlas, 1978.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo, Pioneira, 1978.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabela F.G. **Teoria geral da administração**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. 3^a ed. Rio de Janeiro: Ed. Da Fundação Getúlio Vargas, 1979

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5^a ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília, 1999.