



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARCELO BAÊTA DE MORAES

**ESTILO DE LIDERANÇA COMO UM DIFERENCIAL
COMPETITIVO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR:
O CASO MAGAZINE LUIZA**

Salvador
2006

MARCELO BAËTA DE MORAES

**ESTILO DE LIDERANÇA COMO UM DIFERENCIAL
COMPETITIVO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR:
O CASO MAGAZINE LUIZA**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação,
da Escola de Administração da Universidade Federal da
Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Maria da Graça Pitiá Barreto

Salvador
2006

A Deus, por estar sempre comigo
e ter me feito conhecer quatro pessoas especialíssimas:
meu pai e minha mãe, que me orientaram para chegar até aqui;
minha irmã, que esteve ao meu lado durante grande parte dessa caminhada;
e minha filha, a quem tentarei fazer chegar ainda mais longe

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me guiar, proteger e abençoar a cada dia...

A todos do NPGA que sempre foram incansáveis na árdua tarefa de ajudar e orientar;

Aos meus colegas de mestrado e amigos que conheci em mais esse desafio, por tão bem me acolherem e com tanto carinho me tratarem;

Aos professores da Escola de Administração que, com seus ensinamentos e amizade, ajudaram-me a chegar até aqui;

A todos da organização estudada, Magazine Luiza - em especial à Sra Gisele Morila - pelo carinho, atenção e presteza nas respostas aos inúmeros questionamentos e pedidos;

À minha orientadora, Profª Maria da Graça Pitiá Barreto, e ao seu marido, Prof Eduardo Fausto Barreto, que tornaram possível a realização desse sonho. Sem essa inestimável ajuda, nada teria sido possível;

À minha irmã Cláudia; seu marido, Rolney, e meus sobrinhos, Mattheus e Daielly; que foram importantíssimos na tarefa de suprir minha ausência em casa, junto aos meus pais;

À minha filha, Isabella, sempre de sorriso e braços abertos à cada volta do papai;

À minha mãe, D. Vera, pela incansável ajuda, orientações e conselhos, mesmo quando tudo parecia sem solução;

Ao meu inesquecível pai, Sr Jorge, que mesmo tendo ir com Deus no decorrer dessa caminhada, foi importantíssimo pelos constantes exemplos; de luta, carinho e dedicação; ensinados no decorrer da sua vida.

“A estrutura moral de um homem
não é sua posição em momentos de conforto e conveniência,
mas naqueles de desafios e controvérsia”

Martin Luther King Jr.

RESUMO

As diversas organizações sofreram com as constantes mudanças nesses últimos tempos, isso fez com que buscassem novas formas de, não só se adaptarem, mas principalmente tornarem-se competitivas. Estruturadas nesse novo modelo – mais enxuto e ágil – viram-se à procura de orientação. Aqueles indivíduos que, através de um mapeamento detalhado do ambiente organizacional e contando com a colaboração dos que a compõem, conseguiram redefinir prioridades e crescer, foram percebidos como líderes. Nesse trabalho, buscar-se-á entender como uma organização familiar paulista conseguiu, através de um determinado estilo de liderança, destacar-se dentro de um setor de intensa competição e inúmeros concorrentes. Abordará, não somente a figura central da organização, mas também a história e a maneira como se delineia tal estilo na cultura interna da empresa, analisando como essa trajetória de inovação e crescimento através dos anos, foi influenciada por esse importante fator organizacional, que é a liderança.

Palavras-chave: Liderança – Cultura organizacional – Organizações – Competitividade – Empresa familiar

ABSTRACT

The diverse organizations had suffered with the constant changes in these last times, this made with that they searched new forms of, to be adapted, but mainly not only to become competitive. Structuralized in this new model - dryied and more agile - they turn over it the search orientation. Those individuals that, through a detailed mapping of the organizational environment and counting on the contribution in that they compose it, they had obtained to redefining priorities and to grow, had been perceived as leader. In this work, one will search to understand as a native of São Paulo family organization obtained, through one definitive style of leadership, to be inside distinguished of a sector of intense competition and innumerable competitors. It will approach, not only the central figure of the organization, but also history and the way as if it delineates such style in the internal culture of the company, analyzing as this trajectory of innovation and growth through the years, was influenced by this important organizational factor, that is the leadership.

Keywords: Leadership - Organizational culture - Organizations - Competitiveness - Family company

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO A – Modelo dos três círculos (*avaliação da moderna empresa familiar*)
- ANEXO B – Modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar
- ANEXO C – Esquema de análise do modelo tridimensional (*detalhado*)
- ANEXO D – FOTOS DA ORGANIZAÇÃO (*Na fundação e nos dias de hoje*)
- ANEXO E – Apresentação do grupo LUÍZA
- ANEXO F – Distribuição geográfica das unidades comerciais do Magazine Luíza
- ANEXO G – Organograma (*antigo*) da organização
- ANEXO H – Organograma (*atual*) da organização
- ANEXO I – Fases da elaboração do planejamento estratégico organizacional
- ANEXO J – Aspectos teóricos da gestão estratégica
- ANEXO L – Aspectos da cultura organizacional implementada

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de pesquisa e Objetivo do trabalho.....	15
1.2 Justificativa do tema	17
1.3 Justificativa da organização escolhida.....	19
1.4 Esquematização do trabalho	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 Organizações.....	22
2.2 Gestão estratégica	27
2.2.1 Gestão estratégica de pessoas	31
2.2.2 Vantagem competitiva	37
2.3 Cultura Organizacional.....	39
2.4 A empresa familiar	42
2.5 Liderança.....	46
2.5.1 Evolução histórica	46
2.5.2 Bases da liderança	56
2.5.3 A liderança	59
3 METODOLOGIA ADOTADA	63
3.1 Modelo de análise	65
3.2 Análise da organização familiar segundo os recentes modelos de estudo.....	69
4 O ESTILO DE LIDERANÇA DO MAGAZINE LUIZA	71
4.1 A história da organização	71
4.1.1 A organização na atualidade.....	74
4.2 Gestão estratégica na organização.....	76
4.2.1 Gestão de Recursos Humanos.....	78
4.2.1.1 Recrutamento e seleção de novos funcionários.....	78
4.2.1.2 Socialização dos novos membros	79
4.2.1.3 Treinamento e desenvolvimento dos funcionários:.....	80
4.2.1.4 Remuneração e benefícios	81

4.3 A cultura organizacional	82
4.4 A organização como empresa familiar	84
4.4.1 O Magazine Luiza à luz dos modelos teóricos de empresa familiar	85
4.5 O estilo de liderança na organização.....	87
4.5.1 A comunicação interna	88
4.5.2 Delegação e autonomia	90
4.5.3 Trabalho em equipe.....	91
4.5.4 Desenvolvimento de funcionários	93
4.5.5 Autenticidade do estilo de liderança implementado	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS.....	99
ANEXOS.....	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.

1 INTRODUÇÃO

As diversas organizações, através dos tempos, foram delineadas por empreendedores visionários; igualmente determinados. Dentre as que se desenvolveram – somente as mais aptas a vencer os inúmeros desafios – alcançaram a maturidade. Como em um processo de seleção natural, aquelas que não evoluíram ou não se adequaram as constantes e profundas mudanças, pereceram ante os incessantes desafios e dificuldades. Amit e Schoemaker (1993) *apud* Vasconcelos e Cyrino (2000) explicam que as mudanças nas condições ambientais, freqüentemente, exigem das empresas uma regeneração em sua base de recursos e competências, sendo que essas alterações nas condições ambientais mudam também os recursos essenciais, no intuito de garantir a sobrevivência e desempenho competitivo das empresas; pois, á medida que se caminha para ambientes mais turbulentos e com processos de mudanças intensos, enfrentam-se problemas mais complexos e desafiadores, ocorrendo assim uma maior necessidade de mudança, principalmente na ênfase do pensamento gerencial.

Mantiveram-se em um mercado cada vez mais competitivo e especializado, as que melhor se prepararam para enfrentar esse novo momento econômico, porém para que conseguissem se manter competitivas, ou mesmo crescer, dentro dessa nova ordem corporativa, foi de fundamental importância que reformulassem suas estruturas organizacionais; realizando um “achatamento” interno, ao adotarem um menor número de níveis gerenciais; investindo em uma comunicação interna; e, buscando delinear o futuro da organização, através de um

planejamento estratégico detalhado. Kets de Vries (1997) ressalta que as empresas que sobreviveram através dos anos, ao invés de seguir o ciclo típico de nascimento, crescimento, estabilidade, declínio e fracasso, costumam ter: políticas financeiras conservadoras; forte cultura organizacional; manter-se em estreito contato com seus ambientes; escutar o que dizem seus clientes e ter boa vontade para delegar poder aos níveis mais baixos da estrutura organizacional. Atrelado a esses fatores, deve-se investir no aprendizado institucional, visando a construção de um ambiente no qual se estabeleça uma forma de aprendizado contínuo e compartilhado, entre a geração atualmente no poder e o próximo grupo de executivos.

A necessidade de modificações estruturais, somadas a outras conceituais como: maior interesse em se conhecer seu público consumidor; cuidado com a qualidade absoluta dos produtos ofertados no mercado e uma maior abertura à participação dos empregados na vida organizacional; fizeram com que, nesses últimos tempos, as organizações se mostrassem ainda mais eficazes e aptas a uma maior concorrência – seja através de novos entrantes estrangeiros ou concorrentes internos. É preciso, entretanto, ressaltar que as mudanças parecem estar sendo realizadas em função das novas realidades do mercado, devendo ser percebidas como uma forma de melhorar a eficácia e eficiência das operações.

O momento atual de extrema competitividade entre as organizações – caracterizado como de evolução nos ambientes organizacionais, cada vez mais marcados pela evolução tecnológica e integração entre os inúmeros países - fomentou uma “descoberta” até então mantida a margem dentro do mundo corporativo: as empresas são constituídas por pessoas.

De acordo com Gueus (1989) *apud* Bergamini (2002), “as diversas empresas ‘morrem’ porque seus executivos se concentram exclusivamente na produção de bens e serviços e se esquecem que sua organização é, antes de qualquer coisa, uma comunidade de seres humanos que trabalham em uma empresa, seja ela de que tipo for”. Serão eles que deverão fazer a diferença nesse novo mercado de produtos pouco diferenciados, onde as tecnologias empregadas na produção estão ao alcance de todos.

Desse modo, as estratégias organizacionais passaram a buscar uma maior comunhão interna entre os diversos setores, passando a integrar as pessoas -

começando pelos diretores do mais alto escalão - no intuito de agregar maior valor à empresa. Nesse novo modelo de gestão, cada grupo de empregados deverá ser responsável pelos resultados de uma determinada área¹, tendo influência direta na competitividade e formulação da estratégia a ser implementada.

Não somente através de uma melhor comunicação, mas principalmente, através de uma participação mais efetiva do público interno no futuro da empresa, esse novo modo de lidar com os funcionários acarretou uma maior satisfação profissional, que por sua vez, fomentou um maior comprometimento e menor rotatividade de pessoal. Essa nova forma de administrar – com vistas à concorrência externa, porém sem desconsiderar o que pensam aqueles que compõem a organização – fez com que novas competências fossem requeridas àqueles que comandam as novas corporações.

Segundo Bergamini (2002), no momento atual, em que a velocidade das mudanças no ambiente organizacional está se fazendo sentir em ritmo mais rápido do que aquele que normalmente as pessoas estão acostumadas a suportar, saber como dirigir o potencial humano pode ser considerado uma condição verdadeiramente indispensável para a implementação das próprias mudanças. A partir do momento em que as organizações deparam com a necessidade iminente e inegável de mudar, como condição indispensável à sua própria sobrevivência competitiva, a figura de alguém que orchestre essa mudança impõe-se de maneira inequívoca.

A busca por uma unidade organizacional é vista como de vital importância para o sucesso empresarial; não bastando apenas investimentos em tecnologia da informação, possuir saúde financeira invejável ou produtos líderes de mercado. Para se manter, e principalmente, desenvolver a organização em sua totalidade, é necessário que esteja em pauta, uma interação interdepartamental em que se vislumbre um objetivo comum, na qual o comprometimento e a participação ocorram de uma maneira natural e com vistas ao crescimento de todos - organização e

¹ Essa responsabilidade por uma determinada área difere de departamentalização – onde cada setor é tratado como uma empresa autônoma. Nessa visão contemporânea, a empresa está segmentada em áreas, porém interligada por uma estratégia; concebida e implementada de forma global.

indivíduos.

Para a conquista dessa comunhão interna, emergirá a figura de um líder - aquele que deverá buscar o envolvimento de todos com a missão, valores e objetivos organizacionais – que auxiliado pela força da cultura interna, buscará transformar tal fator em um diferencial positivo ante os potenciais concorrentes de um mesmo segmento de atuação. Assim, um adequado estilo de liderança imerso neste ambiente organizacional, permitirá a organização alavancar seu desenvolvimento de uma forma sólida e constante.

A maneira como o líder administrará essas complexas relações humanas que permeiam os diferentes processos organizacionais, será de fundamental importância na busca das metas traçadas à época do planejamento estratégico na organização. Segundo Kets de Vries (1997), líderes eficazes são capazes de procurar e estruturar as informações de que precisam; sua força está em mostrar o sentido de um ambiente cada vez mais complexo e usar todos os dados assim obtidos para a solução de problemas. Seu talento manifesta-se em sua habilidade para simplificação, em ser capaz de tornar palatáveis, termos altamente complexos.

A percepção desse fenômeno da liderança organizacional na prática não se traduz em uma tarefa simples. A liderança não é detectada em ações explícitas ou apaixonadas, sua essência está baseada em atitudes que serão examinadas no decorrer desse trabalho - que constroem a trajetória de um líder eficaz; seja este de que área for.

Este trabalho almejará contribuir para o entendimento de um assunto que, continuamente, produz dezenas de novos títulos a cada ano. Esse grande interesse no tema proposto, tem sido responsável pelo lançamento de inúmeros títulos que se propõem identificar a força dos líderes e a natureza do seu sucesso. Porém, devido a uma limitação comum – tratar os líderes com “semi-deuses” infalíveis - apesar do grande número de publicações, o assunto ainda não foi equacionado em sua totalidade e complexidade.

Não se irá procurar neste trabalho, a simples mitificação de qualquer pessoa; mas tão somente entender como um determinado estilo de liderança implementado por um líder corporativo, pode ser percebido como uma fonte de vantagem competitiva - ainda que em consonância com diversos outros fatores.

Este é um aspecto que parece não ter sido trabalhado nas diversas publicações, focadas apenas na figura central de comando da organização. Tal atitude será tomada por ser acreditar que a liderança ocorrerá em um processo de influência bi-direcional: descendente, quando as atitudes do líder influenciam os seguidores; e ascendente, no momento em que o líder, ao se preocupar em ouvir seus seguidores, absorve suas preocupações e anseios.

Tão pouco haverá na postura do autor, a arrogância de querer exaurir o assunto em sua totalidade. Buscar-se-á analisar e exemplificar a ocorrência de um estilo de liderança em uma determinada organização familiar. Não se permitindo a partir daí, extrapolações ou generalizações.

Para a realização desta pesquisa, escolheu-se uma empresa do segmento varejista nacional, que através dos anos, vem conseguindo destaque em sua área de atuação. A organização Magazine Luíza - com quase meio século de vida - é uma empresa paulista de origem familiar que, anualmente vem apresentando um crescimento constante e provocando mudanças em seu nicho de mercado, através de incorporações e aquisições de concorrentes. Sua principal executiva – sobrinha dos fundadores – é vista pelo mercado como um referencial positivo nessa nova percepção de gerir uma organização. Tal reconhecimento parece sugerir que seu estilo de gestão esteja produzindo resultados positivos relevantes. Esse será o foco do trabalho; analisar o estilo de gestão implementado e suas implicações no desenvolvimento dessa organização varejista nacional.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO DO TRABALHO

A pergunta que norteou a pesquisa realizada foi, *qual a contribuição do estilo de liderança do gestor de uma organização familiar para a conquista - e manutenção - de uma vantagem competitiva dentro de seu segmento de mercado?* Não se objetivou identificar um responsável, procurou-se estabelecer parâmetros que compõem o estilo de liderança em questão.

Por sua vez, o objetivo estabelecido para o trabalho foi o de *analisar como o estilo de liderança adotado por uma organização familiar poderá contribuir para a criação de uma vantagem competitiva consistente dentro de seu segmento de mercado.*

Procurou-se identificar para efetivação do objetivo definido, as diversas variáveis que poderiam compor tal estilo de liderança: a forma de recrutamento, seleção, socialização e alinhamento dos novos funcionários para com os objetivos organizacionais; os valores que compõem e constroem a cultura organizacional; a influência dos fundadores e da família controladora na cultura corporativa; a participação dos funcionários na definição dos objetivos organizacionais; além de uma análise do exercício da liderança propriamente dita.

Importante ressaltar que não se trata de uma "receita de boa liderança" para as organizações que almejam o sucesso, pois o estudo é individualizado (focado em uma determinada organização). Especificamente por se acreditar que o estilo de liderança em questão é fruto das particularidades do ambiente organizacional, não podendo ser pura e simplesmente, deslocado do ambiente no qual se insere.

Um estilo que se mostre eficaz em um determinado ambiente, pode ser um retumbante fracasso quando copiado, sem devidas adequações, para uma outra situação organizacional. Ou seja, um líder de sucesso em uma organização pode vir a não ser tão bem sucedido em uma outra empresa, caso não tenha a serenidade e inteligência de mapear o ambiente da nova organização, antes de adotar o seu estilo.

Somado a isso, uma constatação natural ocorre: não é apenas o líder que influencia ou se impõe; ele também é influenciado, e também é aceito. Um líder nada terá sem o aceite do grupo de seguidores.

A liderança considerada como verdadeiramente eficaz é exercida de maneira aberta e natural. Esse tipo de interação não prevê submissão por parte do seguidor, muito menos controle por parte do líder. Portanto, o papel da liderança só pode ser desempenhado quando existe relacionamento com os demais membros de determinado grupo, reconhecidos como seguidores que compartilhem de maneira autêntica, um objetivo comum. O poder legítimo do líder vem, portanto, da identificação que os seguidores

sentem por ele e pela causa que ele representa. O líder consegue dar início à mudança, interpretando para o seguidor o que acontece, propondo uma direção a seguir, tornando possível mudar o *status quo* vigente, mesmo que ainda pareça estar funcionando (BERGAMINI, 2002, p.49-50)

Nesse ponto reside um novo “olhar” sobre o tema da liderança. Liderar, como foi visto através dos tempos, não se constitui em simplesmente ordenar, mandar ou impor, aquilo que o líder em questão deseja que seja executado. Nessa nova percepção acerca do assunto, liderar é fruto de um compartilhamento entre líder e seguidores acerca de objetivos individuais e organizacionais. Onde a conquista dos objetivos estratégicos traçados pela organização, provocará ganhos também para aqueles que a fizeram obter êxito.

1.2 JUSTIFICATIVA DO TEMA

A liderança que se buscará estudar nesse trabalho, e sobretudo analisar, é aquela que emergirá da influência mútua, líder-seguidor. Como ressalta Yukl (1989) *apud* Bergamini(2002), os líderes eficazes estabelecem um relacionamento de cooperação com os empregados que se caracteriza por altos níveis de confiança e lealdade. Essa interação poderá gerar um comprometimento maior nos empregados, possivelmente oriundo de duas fontes: de um lado, a ação do líder que fomenta a satisfação destes, e de outra, a força da cultura organizacional, que Kets de Vries (1997) explica como “um fator decisivo em tempos de mudança organizacional, a 'argamassa' que mantém a organização unida”.

O desafio dessa nova liderança é o desenvolvimento de uma organização que mostre ser eficiente, competitiva e consciente da necessidade de ser rápida e eficaz, quando confrontada com as mudanças do ambiente no qual se insere, ao se buscar incessantemente a excelência nos processos e significativos ganhos de produtividade.

O mundo atual exige que o líder esteja mais voltado para o sucesso da organização do que para o seu próprio. O líder constitui-se apenas em uma das

peças necessárias para um desempenho organizacional de sucesso; e não o motivo principal deste. Para Hesselbein, Goldsmith e Beckland (1996), a liderança eficaz de qualquer organização pode ser mensurada através dos resultados obtidos; sendo ainda o líder, responsável pela manutenção da estrutura e cultura organizacional.

A pesquisa acadêmica, através dos anos, procurou estudar uma ampla gama de variáveis responsáveis por esta liderança eficaz. Comumente, o que se procura identificar é a simplificação das atitudes do líder - o que o líder faz - ou então, se concentra em seu estilo de comportamento - o que o líder é - entretanto em ambos os aspectos, ocorrem um "recorte" da complexidade da situação que envolve o fenômeno da liderança. Desconsidera-se erroneamente, a influência ascendente originária dos seguidores na eficácia dessa liderança, e também, a exercida pelo ambiente organizacional. Tal comportamento induz-se a imaginar que um líder se mostrará eficaz ante qualquer desafio corporativo que venha a enfrentar. Bergamini (2002) enfatiza que os estudos que propõem a liderança enquanto tal, só podem ser compreendidos quando se leva em conta o conhecimento de como funcionam, concomitantemente, três elementos: o líder, o seguidor e a situação.

Mas quais seriam as competências requeridas para o exercício efetivo dessa nova forma de liderança? Entendendo-se por competências, como habilidades e características para um desempenho de alto nível, incluindo tanto as qualidades técnicas quanto as pessoais. Segundo Mc Gee-Cooper e Trammell (2002) *apud* Oliveira e Marinho (2005), cinco seriam as atitudes básicas que estariam presentes nos líderes comprometidos com esse novo paradigma de liderança. Seriam elas:

- Saber ouvir, sem julgar: o líder precisaria ouvir atentamente quando um membro da equipe vem até ele. Tal comportamento se mostra importante ao reforçar o sentimento de confiança do líder com sua equipe.
- Ser autêntico: ao admitir seus erros perante a equipe, ao invés de passar fraqueza, ocorre o oposto. Os subordinados enxergam nessa atitude, força e coragem, que geram confiança e respeito.

- Construir comunidade: Liderança deve gerar um sentimento de cordialidade e companheirismo que exerce influência direta no clima organizacional.
- Partilhar poder: o líder deve partilhar poder com a equipe, entretanto sem ser paternalista, devendo delegar responsabilidade e autonomia para tomar decisões, ainda que possam ocorrer erros.
- Desenvolver as pessoas: o líder precisa estar comprometido com duas prioridades principais: o próprio desenvolvimento e de sua equipe.

A partir dessas premissas expostas pelos autores é possível analisar a liderança exercida no interior de uma organização. Detectando – de acordo com suas ações corporativas – como esta de enquadrará diante dos novos paradigmas que estudam a liderança no ambiente empresarial.

1.3 JUSTIFICATIVA DA ORGANIZAÇÃO ESCOLHIDA

A organização escolhida para a realização desse estudo vem, através dos anos, apresentando um crescimento constante em sua área de atuação; o segmento varejista. Um setor de grande competitividade onde as organizações concorrentes compartilham, basicamente, os mesmos produtos e fornecedores.

O Magazine Luiza, uma empresa familiar paulista - ainda jovem em seus 49 anos de existência - está conseguindo revolucionar um setor em que a concorrência não ocorre na diferenciação de produtos, mas em preço, atendimento e credibilidade. Onde o modo de se ouvir e tratar os clientes, naquilo que compõem seus anseios e necessidades, é o que faz brutal diferença em estar, ou não, competitivo.

Essa todavia, é a parte final de uma estória que se inicia no extremo oposto da organização: no comprometimento dos funcionários com os objetivos

organizacionais. Este comportamento pode gerar um grau de satisfação que se dissemina por toda a organização, sendo percebido pelo cliente ao optar pela compra, na forma de um melhor atendimento que não só conquista, mas fideliza.

No centro desta nova forma de crescer no segmento varejista, está a família da Sra. Luíza Trajano e do Sr. Pelegrino – fundadores da organização. E, através dos valores dessa família francana², foram delineados os princípios para convivência interna e a busca dos objetivos estratégicos.

Iniciada com uma pequena loja – e hoje fazendo parte de uma holding – o Magazine Luíza é hoje uma das maiores empresas do país.³ Em seu setor de atuação situa-se em 3º lugar, atrás apenas das *Casas Bahia* e *Ponto Frio*. Seus investimentos em publicidade, entretanto são significativamente menores, ficando restrita sua veiculação, às áreas onde se inserem suas unidades comerciais.

Seja com abertura de novas lojas ou pela incorporação de diferentes concorrentes setoriais, um crescimento organizacional consistente pode ser constatado pelos resultados alcançados na última década. Em um setor que, ao mesmo tempo, viu desaparecer concorrentes dos mais variados portes.

Sua cultura própria induz a um estilo de gestão de maior participação dos funcionários, sendo que a força dessa cultura interna parece explicar o aparecimento de um diferencial dentro de seu segmento de mercado.

1.4 ESQUEMATIZAÇÃO DO TRABALHO

No capítulo 1, discorrer-se-á sobre a forma de estruturação da pesquisa. Os objetivos para a realização do estudo em questão; as justificativas intrínsecas as escolhas do tema e da organização escolhida; além deste esquema de

² A empresa é originariamente da cidade de Franca, interior do Estado de São Paulo, onde se localiza administração central e a loja matriz.

³ Classificada em 173º lugar no ranking da revista EXAME – Melhores e Maiores 2006 (233º, no ano anterior)

apresentação do trabalho realizado.

O capítulo subsequente trará o referencial teórico que norteou o trabalho. Na forma delineada pelo autor para o entendimento do que propõe esta pesquisa. Parte-se do conceito de organizações na sua forma mais geral, em seguida, introduz-se aquilo que se relaciona diretamente com estratégia e sua gestão competitiva – particularmente a de recursos humanos – analisando como esse fator é influenciado pela cultura organizacional. Logo após, é apresentado como esta interage com os aspectos que definem e particularizam a moderna empresa familiar. Finalmente, discorrer-se-á como se caracteriza a liderança, segundo as diversas teorias.

No terceiro capítulo, tem-se a apresentação da metodologia escolhida, seguida do modelo de análise. Em uma complementação do trabalho, realiza-se uma análise da organização familiar segundo os recentes modelos de estudo.

O capítulo 4 apresentará a pesquisa realizada na organização familiar escolhida, onde se buscará analisar – sob os aspectos definidos como fundamentais no trabalho – o estilo de liderança implementado na empresa.

Por último, serão realizadas as considerações finais do autor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÕES

Para se entender de que forma se efetiva um determinado estilo de liderança é preciso compreender como este se insere dentro de um ambiente bem maior: as organizações empresariais. Nessas, diversas e intrincadas interações ocorrem sistemática e intermitentemente, objetivando um contínuo crescimento e desenvolvimento destas corporações produtivas que têm como funções prioritárias – econômica e social - estruturarem-se e impulsionar o desenvolvimento de um país. Mas como são definidas as organizações? De que forma moldam-se no intuito de alcançar seus objetivos?

Segundo Weber (1947) *apud* Hall (2004), organizações são grupos corporativos que envolvem uma relação social fechada ou que limitam a admissão de novos membros por meio de regras, até o ponto em que sua ordem seja imposta pela ação de indivíduos específicos que ocupam a função usual de chefe ou 'superior', e usualmente também uma função administrativa. Esta definição de organizações, segundo a visão weberiana, traz a idéia de um ambiente fechado e hierarquizado, porém induz a existência de relações interpessoais no seu interior.

Por sua vez, Etzioni (1964) *apud* Hall (2004) expõe que organizações são entidades sociais - ou agrupamentos humanos - deliberadamente criadas e

recriadas para atingir metas específicas. Nesta visão se apresenta uma nova percepção, a busca pela organização no alcance de metas por ela delineadas.

A evolução do conceito acerca do que seriam organizações, absorveu a busca pela conquista das metas organizacionais previamente definidas para explicar como se estrutura internamente estes grupos corporativos. Hall (2004) explica que uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, sendo normativa (tem regras), diferentes níveis de autoridade (sustenta uma hierarquia), possuindo sistemas de comunicação e coordenação dos seus membros (segue procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontrariam relacionadas a um determinado conjunto de metas; as atividades acarretariam conseqüências aos constituintes da organização, a esta própria organização e para a sociedade. Ampliou-se o conceito de organizações, envolvendo uma hierarquização e um sistema de regras e processos a serem implementados.

Para efeito desta dissertação, adotar-se-á definição de Bulgacov (1999) sobre organizações para que se possa utilizá-la no trabalho. Segundo a qual, estas se estabelecem seguindo uma estruturação que envolve diversas regras e procedimentos norteadores da organização.

As organizações são sistemas sociais abertos em constante interação com o ambiente no qual estão inseridas. Os processos nelas desenvolvidos devem ser compatíveis com o ambiente, ou seja, com as necessidades dos mercados e a adaptação tecnológica. Devem ser flexíveis e susceptíveis de ajustes periódicos em função das mudanças ocorridas no ambiente. Os gestores das organizações desempenham papéis, funções e tarefas; planejadas e estruturadas para obter resultados operacionais que garantam a sobrevivência das organizações, em harmonia com o ambiente externo e com as condições internas. As funções administrativas e operacionais são estruturadas e gerenciadas para manter o equilíbrio entre os ambientes geral e externo, e o de suas tarefas internas, de forma a evitar conflitos entre a organização e a sociedade à qual pertence. (BULGACOV, 1999, p.18)

Essa estruturação organizacional consiste em uma combinação entre as partes que compõem uma organização qualquer. Podendo se definir de uma maneira mais formal, como afirma Blau (1974) *apud* Hall (2004), seria uma distribuição em várias linhas, de pessoas em diferentes posições que interagem no

exercício dos papéis a serem desempenhados individualmente. Essa definição exalta a importância dos indivíduos que compõem a organização como formadores e mantenedores de uma determinada estrutura. Essa estruturação organizacional, entretanto, não se traduz em uma forma rígida ou imutável, sendo passível de alterações evolutivas. Sobre esse aspecto, Sewell (1992) *apud* Hall (2004) acrescenta dentro desta mesma linha de raciocínio, que as estruturas moldam a atuação das pessoas, mas é também a atuação delas que constitui e reproduz a estrutura.

As diversas estruturas organizacionais serão então concebidas, de acordo com Hall (2004), para a execução de três funções básicas:

- I) as estruturas terão por finalidade produzir resultados e atingir metas organizacionais – em outras palavras, serem eficazes;
- II) serão criadas para minimizar ou - ao menos - regular a influência das variações individuais na organização, sendo que as estruturas serão impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem às exigências das organizações, e não o contrário;
- III) serão os cenários nos quais o poder será exercido, fixando ou determinando que posições possuem uma maior autoridade. As decisões serão tomadas - o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinado pela estrutura - e as atividades realizadas. Sendo a estrutura, o espaço para as ações organizacionais.

A estruturação organizacional apresenta diferenciação em função do seu grau de complexidade. Organizações mais complexas podem conter inúmeros departamentos que exigem controle e coordenação eficazes, sendo que esta variação ocorreria em função de três elementos mais comumente identificados:

- *diferenciação horizontal*: avaliada pelo número dos diferentes cargos, divisões, departamentos ou unidades em uma organização;

- *diferenciação vertical ou hierárquica*: que pode ser avaliada em função da enumeração do número de cargos entre o principal executivo e os que trabalham na produção;
- a *dispersão geográfica*: avaliada em função das inúmeras localidades em que uma determinada organização possua filiais ou escritórios de representação, sendo que este pessoal pode estar disperso a partir de uma administração central ou por meio de escritórios regionais, estaduais ou locais, mantendo entretanto a mesma configuração hierárquica.

Uma organização deve, por definição, funcionar organicamente, o que significa que seus objetivos devem determinar sua estrutura, em vez de ser o contrário. Significa também que deve funcionar como uma comunidade, não como uma hierarquia. E oferecer a seus membros, autonomia, juntamente com testes, oportunidades e recompensas; porque em última instância, uma organização é apenas o meio e não um fim. Como a realização e utilização plena do potencial de um indivíduo são as verdadeiras metas da organização; todas devem abrir espaço para o crescimento de seus membros e encontrar meios de dar a eles, oportunidades de evoluir e desenvolver-se. (BENNIS, 1996, p.139)

Uma outra maneira de classificar as diversas organizações quanto às suas escolhas é acerca de sua postura estratégica. Esta se trata de uma opção consciente da organização por um determinado caminho ou ação, visando atingir seus objetivos organizacionais explicitados na missão da empresa. Segundo Oliveira (1991), essa postura orienta o estabelecimento de todas as estratégias empresariais – principalmente as de médio e longo prazos – necessárias para a empresa, podendo ser diferenciadas da seguinte forma:

- Postura estratégica de sobrevivência: Em uma estratégia desse tipo, a primeira decisão do gestor é interromper investimentos e reduzir custos. Apresenta as diferentes formas: *redução de custos* (consiste na redução de todos os custos possíveis); *desinvestimentos* (sacrifício das linhas de produtos menos rentáveis); *liquidação do negócio* (representa o fim da organização, a hora de “fechar as portas”).

- Postura estratégica de manutenção: Trata-se da opção de “espera” quando a empresa poderá encontrar dificuldades futuras em seu ambiente de negócios, que pode ser: *estabilidade* (busca encontrar um equilíbrio entre as receitas e despesas); *nicho* (a empresa procura dominar seu segmento de mercado, concentrando seus esforços e recursos naqueles que são seus pontos fortes); *especialização* (busca conquistar ou manter uma posição de liderança em um determinado produto).

- Postura estratégica de crescimento: A organização quer ser maior e mais atuante em seu mercado. Assume as seguintes posições: *Inovação* (a empresa procura sempre se antecipar aos concorrentes, ao desenvolver e lançar novos produtos e serviços. É a maneira adequada de enfrentar os momentos de incerteza); *internacionalização* (busca por mercados internacionais); *joint-ventures* (associação de duas ou mais empresas para realização de um projeto específico ou cooperação mútua com vistas à entrada em um novo mercado); *expansão* (abertura de novas unidades em localidades ou aquisição de concorrentes setoriais); *fusão* (quando duas ou mais empresas combinam-se em uma empresa por uma permuta de ações, para usufruir aos benefícios da sinergia existente); *incorporação* (quando uma empresa adquire uma concorrente).

- Postura estratégica de desenvolvimento: Faz-se em duas direções principais: procura-se por clientes em novos mercados ou buscam-se novas tecnologias às quais a empresa ainda não domina. Na combinação dessas duas formas, a empresa cria uma multidivisão, que passa a ser gerenciada por uma *holding*. Pode se estruturar da seguinte forma: *mercado* (a empresa procura entrar em novos mercados ou atuar em outros segmentos de mercado); *produtos e serviços* (aumento das vendas mediante o desenvolvimento de novos produtos ou serviços); *financeiro* (fusão ou associação de duas empresas de um mesmo grupo para aproveitamento do aspecto

financeiro, forte em uma; com as oportunidades ambientais ao alcance da outra); *capacidade* (fusão ou associação de duas empresas de um mesmo grupo para aproveitamento do aspecto tecnológico, forte em uma; com as oportunidades ambientais ao alcance da outra); *estabilidade* (fusão ou associação de duas empresas de um mesmo grupo para o crescimento de ambas); *novos empreendimentos* (abertura de uma linha de negócios totalmente nova para a empresa); *diversificação* (desenvolvimento da organização pelo oferecimento de novos produtos ou serviços).

Nesse momento de intensa competitividade setorial, as organizações tentam se estruturar, através da implementação de ações que integrem suas atividades com vista ao alcance dos inúmeros objetivos organizacionais.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Para que esses objetivos organizacionais sejam conquistados de maneira eficaz e consistente, é de fundamental importância que sejam definidas estratégias de ação, sendo que estratégia no contexto dos negócios pode ser definida de muitas maneiras. Andrews (1977) *apud* Tavares (2000) qualificou-a como sendo a orientação dos principais objetivos, propósitos (ou metas) e as políticas estabelecidas de tal maneira que definam: (1) em que classe de negócios, a empresa está ou quer estar (2) e de qual classe, a empresa é ou quer ser. Por sua vez, Chandler (1962) *apud* Stoner (1999) afirma que “estratégia seria a determinação dos objetivos e metas básicas de longo prazo na empresa, com a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos”.

Assim, a estratégia é vista como uma antecipação do futuro da corporação, entretanto para a eficácia do planejamento realizado, o ambiente externo deve ser minuciosamente analisado com vistas à conquista daquilo que foi

definido como objetivo.

Um outro autor, Ansoff (1990), afirma que estratégia pode ser entendida como um conjunto de linhas de ação que objetiva: (1) empreender um relacionamento dinâmico à organização; (2) proporcionar os instrumentos para o atendimento de novas demandas; (3) identificar as potencialidades a serem exploradas; (4) prospectar recursos; (5) tomar consciência, por parte da organização, de pontos fracos que possam comprometer os seus objetivos. Esta será a definição adotada no desenvolvimento deste trabalho.

Desse modo, estratégia seria um planejamento para a busca dos objetivos organizacionais equacionados, segundo um conjunto de metas delineadas para o alcance destes, ambicionando um crescimento contínuo da organização através de incremento dos pontos fortes e reestruturação daqueles que se constituem como pontos fracos ou “gargalos” estruturais.

Esse planejamento, dependendo do ambiente no qual se insere, é realizado no intuito de detectar onde a organização tem vantagens ante os potenciais concorrentes setoriais, e aquilo que se constitui como uma ameaça ao seu efetivo desenvolvimento. Esse diagnóstico é esquematizado teoricamente através da matriz SWOT⁴

Uma coisa é perceber oportunidades atraentes, e outra é ter competência para ser bem sucedido nessas oportunidades. Cada negócio precisa avaliar periodicamente suas forças e fraquezas internas. O negócio não precisa corrigir todos os seus pontos fracos, nem se vangloriar de todos os seus pontos fortes. A grande pergunta é se o negócio deve se limitar às oportunidades para quais tem os recursos necessários ou se deve examinar melhores oportunidades para as quais pode precisar adquirir ou desenvolver maiores forças. Depois de se realizar uma análise SWOT, a empresa precisa desenvolver metas específicas para o período de planejamento. (KOTLER, 2000, p.100-101)

Com isso, a definição de estratégia afetaria toda a organização, pois as decisões implementadas em função dos objetivos definidos pela administração, influenciariam universalmente toda a estrutura produtiva. Kets de Vries (1997) explica que “uma estrutura organizacional que minimize a burocracia e conflitos

⁴Significa literalmente na língua inglesa; s (*strenghts*) pontos fortes; w (*weakness*) pontos fracos; o (*opportunities*) oportunidades; e, t (*threats*) ameaças.

internos, ofereça um sistema justo de recompensas e permita idéias diferentes e criativas, estará no caminho da eficácia organizacional”. A melhor escolha estratégica, deve sempre levar em conta, a missão e valores da organização, optando-se pela melhor alternativa que combine menor aporte de recursos, menores riscos e maiores ganhos, no menor tempo e com a máxima eficácia.

Dependerá então, das oportunidades e ameaças detectadas no ambiente circunscrito - externo - quando se avaliarão concorrentes e o mercado; e no inscrito - interno - quando se buscará mensurar a capacidade instalada e o potencial produtivo dos empregados. Todos estes fatores podem ser controlados ou monitorados, mas apenas um deles pode ser maximizado indefinidamente e vir a constituir-se em diferencial dentro de um mercado cada vez mais competitivo; a capacidade produtiva dos empregados. Segundo Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) quando se deseja estabelecer o caminho a ser seguido nos próximos anos, é fundamental que se procure descobrir o que estas pessoas relacionadas com a organização procuram para o seu futuro. E acrescentam que “a organização é um conjunto de pessoas que trabalham para satisfazer as suas necessidades, é fundamental que o interesse dessas pessoas esteja orientado para também atender aos objetivos organizacionais”.

Além desse cuidado em se ouvir àqueles que fazem parte da organização, a implementação de uma estratégia somente obterá êxito se estiverem integrados todos os setores da empresa. Entretanto, como afirmam Kaplan e Norton (2000), a capacidade de criar uma organização focalizada na estratégia depende menos de questões estruturais e organizacionais e, muito mais da liderança do executivo sênior da organização, sendo que o sistema gerencial estratégico funciona melhor quando utilizado para comunicar a visão e a estratégia, não apenas para controlar as ações dos empregados. Acerca disso, Sette (1998) acrescenta que o executivo que conseguir mobilizar as pessoas que trabalham na sua empresa, estaria em vantagem em relação aos seus concorrentes, pois uma equipe motivada e satisfeita que conhece o seu papel no trabalho e seu significado na sociedade, consiste em um grande diferencial.

Para que a estratégia delineada pela organização possa alcançar os resultados que foram planejados, deve se implementar formas de gerir

adequadamente as etapas definidas como imprescindíveis para o futuro da organização. Assim, esse planejamento constitui-se em uma gestão estratégica que, conforme Oliveira (1991), seria um modo de administrar o futuro, uma forma estruturada e sistêmica buscando consolidar um conjunto de princípios, normas e funções na intenção de incrementar o processo de planejamento de uma situação futura desejada pela empresa.

Na administração estratégica, todas as áreas da empresa devem procurar a eficácia da organização como um todo, sendo necessário que a elaboração da estratégia seja fruto da participação de todas as áreas, e não apenas pela administração central ou áreas operacionais.

A gestão estratégica se constitui, ainda segundo Oliveira (1991), de cinco grandes itens interdependentes que visam a um objetivo maior para a empresa. São eles:

- a) *planejamento estratégico*: metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente;
- b) *organização estratégica*: alocação otimizada dos recursos da empresa para interagir ativamente com as realidades e cenários ambientais;
- c) *direção estratégica*: supervisão dos recursos alocados com a otimização do processo decisório, de forma interativa com os fatores ambientais e com a alavancagem das relações interpessoais;
- d) *controle estratégico*: acompanhamento e avaliação em tempo real dos resultados do planejamento estratégico;
- e) *desenvolvimento estratégico*: mudança planejada com o engajamento e adequação da cultura organizacional resultante do processo de implementação das questões estratégicas da empresa.

Estes cinco componentes devem estar em equilíbrio perfeito para que a

organização esteja apta a alcançar um patamar corporativo diferenciado, que lhe permitirá sobressair ante seus concorrentes mais diretos. Kets de Vries (1997) ressalta que estrutura e velocidade tornaram-se vantagens competitivas na era da globalização.

Para a formulação, elaboração e implementação dessa estratégia corporativa, aqueles que compõem a empresa – as pessoas, não somente os diretores – são percebidos como fundamentais para que os objetivos organizacionais sejam conquistados. Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) afirmam que “uma vez estabelecidos os objetivos e as estratégias para alcançá-los, o papel da área de Recursos Humanos é fundamental para a implementação do que foi planejado”.

2.2.1 Gestão estratégica de pessoas

A gestão estratégica tem como função, formular e implementar estratégias avaliando continuamente seus resultados, tomando por base os valores organizacionais e as tendências do ambiente no longo prazo. Para que possam definir e implementar sua estratégia, entretanto, as organizações muito dependem do desempenho daqueles que a compõem: seus funcionários.

Para que se concretizem os objetivos definidos pelo planejamento estratégico, é de fundamental importância que haja o envolvimento de todos na organização. Esse aspecto decisivo para o resultado da estratégia organizacional, muitas vezes é negligenciado pela alta administração. Desconsidera-se – pura e simplesmente – a influência que o corpo funcional possui como fator de competitividade na empresa.

Uma abordagem estratégica da administração de recursos humanos envolve uma visão sistêmica e integrada desse processo, algo que talvez se encontre muito avançado em relação às práticas tradicionais da administração de pessoal, onde as pessoas representam recursos estratégicos para a organização, à medida que utilizam seus conhecimentos e habilidades para efetuar acordos, ganhar mercado, fornecer seus serviços ao cliente em nome da

organização. (ALMEIDA, TEIXEIRA E MARTINELLI, 1993, p.20)

Nas organizações contemporâneas que tratam os funcionários como um ativo - um importante ingrediente a ser mobilizado - essa gestão de recursos humanos faz parte no delineamento das decisões estratégicas. Para as demais que tratam recursos humanos como simples centros de custos, imaginar os funcionários como um importante diferencial soa como simples modismo. E, ainda segundo Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) “se no passado, consideravam-se os recursos humanos como fator relacionado aos custos de produção das empresas, a tendência passou a se considerar os recursos humanos como um ativo que se valoriza com o passar do tempo, a partir dos investimentos efetuados em seu desenvolvimento educacional e profissional”.

A gestão de recursos humanos ou de pessoas é definida por Fischer (2002) como “a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, estruturando-se e definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão”. A preocupação com os funcionários faz parte dessa nova percepção que envolve os recursos humanos, visto como um importante diferencial que quando bem gerenciado – ou liderado – pode constituir-se em um importante diferencial competitivo. O mesmo autor acrescenta que “o comportamento humano passa a integrar o caráter intrínseco dos negócios, tornando-se elemento de diferenciação e potencializando a vantagem competitiva”. Tal constatação é fruto da importância que o aspecto humano vem despertando na concepção organizacional contemporânea.

A necessidade dos funcionários é muitas vezes esquecida e esta seria uma das tarefas básicas da área de Recursos Humanos no processo de Planejamento Estratégico, ou seja, a estratégia de Recursos Humanos tem que passar por um estágio de identificação das necessidades dos funcionários, que também deverá ter o seu peso no estabelecimento dos objetivos empresariais. (ALMEIDA, TEIXEIRA E MARTINELLI, 1993, p.14)

Um planejamento na área de gestão de pessoas envolve princípios (orientações de valor e crença adotados pela empresa), políticas (diretrizes para se buscar os objetivos estratégicos) e processos⁵ (que são cursos de ações

⁵São elementos mais estudados pela literatura, como planos de cargos e salários, avaliação de desempenho e pessoal.

previamente determinados e instrumentalizados por uma ou várias ferramentas de gestão). Esse modelo de gestão de recursos humanos⁶ na organização é diretamente influenciado pela: cultura organizacional (ao referendar os valores e princípios legitimados por esta); estrutura organizacional (quando os indivíduos selecionados devem ser condizentes ao perfil da estrutura existente); ambiente externo (fatores sociais, como as relações trabalhistas e formas de remuneração); e pelo mercado (sobretudo pelo nível da mão-de-obra e benefícios a serem concedidos).

Através dos tempos, diferentes maneiras foram adotadas para que essa parceria fosse maximizada em seus resultados, sendo que a distinção na forma de lidar com os funcionários é fruto do modelo de gestão aceito em um determinado momento histórico. Apesar de se ter um modelo como referência, cada organização apresenta características nesse relacionamento que a faz única ante seus concorrentes.

No passado, a estratégia de Recursos Humanos esteve muito voltada para a defesa do poder, exercido de forma autoritária. Os principais objetivos a serem atingidos eram disciplina e ordem. Através dos tempos, tornou-se de fundamental importância ter uma postura flexível e uma capacidade de interação interpessoal.

A nova empresa difere da velha tanto nos objetivos como nos seus pressupostos básicos. Na época industrial, quando o recurso estratégico era o capital, o objetivo da companhia podia ser apenas obter lucros. Mas na era da informação, o recurso estratégico é a informação, o conhecimento, a criatividade. Só há um modo de uma empresa ter acesso a esses bens – através das pessoas em que tais recursos residem... Assim, o pressuposto básico da empresa reinventada é que as pessoas – o capital humano – são o seu bem mais precioso. (NAISBITT e ABUDERNE, 1987 *apud* ALMEIDA, TEIXEIRA E MARTINELLI, 1993, p.14)

Segundo Albuquerque (2002), existe uma aparente evolução no conceito de administração de recursos humanos que resulta na crescente necessidade de planejamento de intervenções gradativas com orientação estratégica, visando a

⁶Entende-se por modelo de gestão de pessoas, a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, ao implementar diretrizes e orientar os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham (Albuquerque, 2002).

mudança do modelo de controle para o de comprometimento. Essas duas estratégias básicas de recursos humanos – de controle e comprometimento das pessoas para com os objetivos organizacionais – se contrapõem. Trata-se de diferentes filosofias de administração que dão origem a diferenças estratégicas e estruturais.

Na estratégia de controle, os empregados são vistos como números, custos e fator de produção, que para desempenhar bem as funções devem ser mandados e controlados. Por sua vez, na estratégia de comprometimento, as pessoas são consideradas parceiras no trabalho e passíveis de investimentos, no intuito de se conseguir melhores resultados empresariais. Essa estratégia baseia-se no pressuposto de que o comprometimento⁷ dos colaboradores está intimamente relacionado com o aumento de desempenho.

A Gestão de Recursos Humanos é vista como a compatibilização de expectativas opostas, empenhando-se na consecução dos objetivos organizacionais, vale dizer, os interesses do patrão; máxima produtividade, maiores lucros, menores custos, etc., e ao mesmo tempo, na máxima satisfação das necessidades do empregado – melhores salários, condições de trabalho, estabilidade no emprego, realização profissional etc. MESSEDER (1988) *apud* ALMEIDA, TEIXEIRA E MARTINELLI (1993)

As grandes correntes do estudo sobre gestão de pessoas segmentam-se em quatro vertentes principais, de acordo com os diferentes contextos históricos. E, segundo Fischer (2002), o que as diferencia são as características de como seus elementos se articulam em torno de alguns conceitos-chave que, por sua vez, determinam a forma de operação. São elas:

- como departamento pessoal: Dominante no início do século XX, tal modelo ocorreu quando os empregados eram avaliados como um fator de produção, gerando custos.
- como gestão do comportamento humano: A escola de relações humanas foi responsável pela construção do modelo de como gerir

⁷ Comprometimento é o sentimento de orgulho e pertencimento, dispensado à organização pelos funcionários.

peças. A utilização da psicologia como ciência capaz de apoiar a compreensão e a intervenção na vida organizacional provocou essa nova orientação no foco de ação. A gestão de recursos humanos estaria voltada para a integração, o comprometimento, a flexibilidade, a adaptabilidade e qualidade no trabalho realizado pelos funcionários.

- como gestão estratégica de pessoas: A necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização foi apontada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan. Na visão desses autores, a gestão de recursos humanos deveria buscar uma sincronia com as políticas empresariais e os fatores ambientais. Essa linha de pensamento previa a busca de orientação estratégica para as pessoas em conjunto com as práticas desenvolvidas pela área de recursos humanos.
- como articulador de competências: A ênfase na competição criou as bases do surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências. A principal tarefa do modelo competitivo de gestão de pessoas seria mobilizar energia emocional, ou seja, desenvolver e estimular as competências humanas necessárias para que as competências organizacionais da empresa se viabilizassem. A intenção de estabelecer vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados no negócio da empresa.

Este modelo é qualificado como competitivo por dois motivos principais: (1) porque deve ser condizente com o ambiente de *competitividade* que caracteriza as organizações contemporâneas e (2) porque privilegia e se articula em torno de *competências*.

Os recursos humanos passam a ser considerados estratégicos pela importância fundamental que assumem na sociedade pós-industrial provocando a necessidade de mudança nos sistemas administrativos, com novas fórmulas voltadas para a obtenção e manutenção de equipes de trabalho criativas, atualizadas, efetivas e conscientes dos objetivos organizacionais. CALDEIRA (1989) *apud* ALMEIDA, TEIXEIRA E MARTINELLI (1993, p. 20)

O planejamento estratégico na área de recursos humanos ajuda a administração central na projeção da carreira dos funcionários. Inicia-se então um recrutamento bem sistematizado, onde se procuram aqueles que – aparentemente – melhor se adaptem à estrutura organizacional da empresa. As diversas carreiras são criadas para permitir que os objetivos delineados estrategicamente possam vir a serem conquistados. Dentre as funções básicas têm-se:

- Recrutamento e seleção: Processo organizacional seqüenciado em etapas, onde se procura – ante uma vasta gama de candidatos – a escolha dos melhores para serem admitidos dentro do quadro funcional.
- Treinamento e desenvolvimento: Atividades que visam a adequação dos novos contratados para o trabalho na organização, buscando-se uma sincronia para que todos possam agir em consonância com a cultura interna vigente.
- Remuneração e benefícios: Os sistemas de remuneração, geralmente, incluem outros ganhos que não apenas o salário em moeda corrente. Estes comumente, são considerados benefícios e são incorporados ao pacote de remuneração dos funcionários.
- Desligamentos: Maneira pela qual o funcionário opta por não mais fazer parte da organização. Comumente, ocorrem em suas formas mais usuais: demissões ou aposentadorias.

Uma empresa tem necessidade, ao longo do tempo, de rever continuamente a orientação de suas políticas de recursos humanos, mudando-as quando necessário, de acordo com as oscilações cíclicas da economia nos seus períodos de crescimento e recessão.

Essa preocupação por parte da organização para com aqueles que a compõem, faz com que as organizações se diferenciem. Existindo as que conseguem êxito através de uma atenção especial para com os seus funcionários, o

que costuma gerar retorno na forma de comprometimento e participação. Ou aquelas que insistem em tratar os que nela trabalham com um fator gerador de despesas e problemas. Comumente, as que implementam a primeira forma citada para gerir seu corpo funcional, costumam auferir com esta postura, uma vantagem competitiva ante seus potenciais concorrentes.

2.2.2 Vantagem competitiva

A expressão vantagem competitiva tem sua utilização freqüente na literatura administrativa, sobretudo nos capítulos que discorrem sobre estratégia, porém sua definição ainda não é muito precisa. Na década de 60 do século passado era vista como uma vantagem de se perceber, de uma forma pró-ativa, tendências de mercado à frente dos concorrentes e ajustar a sua oferta em função desta antecipação.

Já no início da década de 80, a vantagem competitiva começa a desempenhar um papel central no campo da estratégia. Um dos pontos de consenso sobre a noção de vantagem competitiva é que ela é específica.

A partir dos anos 70, diversas correntes do pensamento econômico discutiram a questão da vantagem competitiva utilizando abordagens conceituais diferentes. Dois casos são assim identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e, b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização. (VASCONCELOS e CYRINO, 2000, p.22)

Cada empresa tem um determinado segmento ou estrutura produtiva que pode lhe conferir um desempenho superior, e por conseguinte, uma vantagem competitiva. A gestão estratégica dá lugar a uma estratégia competitiva, que nada mais é do que uma maneira de criar, desenvolver e manter uma vantagem competitiva.

De acordo com a concepção dessa estratégia competitiva, a eficácia seria

decorrente de um diferencial favorável no desempenho da equipe de trabalho em relação aos seus concorrentes. Esta nova forma de estratégia poderia, segundo Porter (1986), delinear-se de três formas distintas:

- I) *Liderança no custo total*: Menor custo em relação aos concorrentes torna-se o tema central desta estratégia, contudo sem comprometer as demais atividades produtivas desempenhadas pela organização. Essa liderança em baixos custos produz para a empresa, retornos acima da média dentro de seu segmento de mercado, apesar da presença de intensa competitividade;
- II) *Diferenciação*: Consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. É uma estratégia para criar retornos acima da média de mercado. Proporciona um isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores em relação à marca;
- III) *Enfoque*: Visa atingir a um alvo determinado; um comprador, linha de produtos específica ou uma região geográfica. Este enfoque pode ser com relação a uma potencial diferenciação, caso se busque uma redução dos custos, ou ambas.

Assim, para se conquistar uma vantagem competitiva consistente, a empresa deve buscar meios para implementar uma estratégia competitiva adequada para que se construa uma percepção positiva ante seus clientes. Mais difícil do que conquistar essa vantagem, porém é mantê-la.

Vantagem competitiva abrange como a organização diferencia-se dos concorrentes atuais e futuros, e como essa diferenciação é percebida e compreendida em termos de valor pelos clientes. É do ponto de vista do consumidor, tendo-se referência a concorrência, que se define vantagem competitiva. Seu estabelecimento pode, contudo, ser centrado com maior ênfase na concorrência, no consumidor ou autocentrada. Pode-se ainda combinar com pesos diferenciados essas três possibilidades: a primeira é a mais viável em setores mais maduros, onde há concentração de capital intensivo e produtos pouco diferenciados; a segunda é mais evidente em setores

fragmentados, onde há um grande número de concorrentes e possibilidades de diferenciação significativa dos produtos; e, a terceira é possível quando se constata uma elevada participação de mercado em que a principal referência é a própria organização. A vantagem competitiva materializa-se à medida que o mercado, de maneira intensa e consistente, escolhe a oferta da organização em relação à de seus concorrentes. (TAVARES, 2000, p.344-345)

A gestão estratégica competitiva envolve ainda segundo Porter (1986), “um posicionamento de modo a maximizar as características da organização que a distingue dos concorrentes”. Essa forma de gestão competitiva geralmente consiste em um processo participativo que cada vez mais se distancia da administração tradicional. Por sua vez, Oliveira (1991) afirma que “este estilo de gestão é um caminho de duas mãos; com fluxo de opiniões, expectativas, interesses e participações, e também com um contrafluxo representado pelo comprometimento para com os resultados negociados no processo participativo”.

O comportamento estratégico de uma organização decorre do seu grau de abertura, o que por sua vez é determinado por dois fatores: a cultura e capacitação organizacionais. À proporção que cresce a organização, desenvolvem-se as habilidades, conhecimentos e valores do grupo, constituindo mais do que simples soma das contribuições dos participantes. ANSOFF (1988) *apud* ALMEIDA, TEIXEIRA e MARTINELLI (1993, p. 22-23)

Essa maior participação de todos os setores, característica esta oriunda da cultura organizacional vigente, poderá produzir um comprometimento e motivação que deverão ser fundamentais para a efetivação de uma vantagem competitiva ante seus potenciais concorrentes, e também para a conquista das metas organizacionais previamente estabelecidas.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Este processo participativo, que se constitui como um mecanismo que proporciona ampla disseminação de informações e valores dentro da organização, é influenciado diretamente pela cultura organizacional corporativa. Esta interfere diretamente no relacionamento interpessoal dos funcionários na empresa. Macedo

(2002) explica cultura como um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais, sendo ainda um conjunto de modos de pensar, sentir e agir, mais ou menos formalizados, os quais tendo sido aprendidos e partilhados por uma variedade de pessoas, servem objetiva e simbolicamente para integrar estas em uma coletividade única e distinta de outras. Ou seja, a cultura de uma organização apresenta uma unicidade que não pode ser copiada ou desprezada em sua importância.

A cultura organizacional é vista como o resultado de comportamentos cujos componentes são compartilhados e transmitidos pelos membros de um dado grupo. Schein (1992) a definiu como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu, como meio para solução de seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e desse modo ser ensinado para novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas. Esta interação interna na busca por objetivos comuns é, segundo Wright (2000), um fator que pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas da organização.

Em muitas empresas, a cultura começou a ser percebida como um instrumento sutil de controle que dá sustentação aos mais formais sistemas de seleção, planejamento e controle. Conforme ressalta Macedo (2002), a cultura organizacional induz a socialização dos empregados, sendo definida “como um processo de aculturação e formação no qual se ensina o que é importante para a pessoa se adaptar em uma determinada organização”. Esta adaptação seria induzida pela transmissão de uma série de conteúdos que dizem respeito, basicamente, aos objetivos fundamentais da organização, aos meios escolhidos para os alcançar, as responsabilidades dos membros e aos padrões de comportamento necessários para um desempenho eficaz, assim como a todo um conjunto de regras ou princípios relativos à conservação da identidade e integridade da organização.

Assim, quando esta cultura é fortemente arraigada nas fileiras organizacionais, seus valores centrais são respeitados e compartilhados. Stoner (1999) afirma que “quando a cultura de uma organização é compatível com a sua estratégia, sua implementação fica consideravelmente mais facilitada”. Em termos

gerais, a cultura determina qual comportamento é apropriado para os empregados e que questões devem ser prioritárias.

Essa unanimidade de propósitos e anseios por parte de todos que compõem a organização, se constrói em um ambiente de grande coesão, lealdade e verdadeiro compromisso com os objetivos corporativos. Schein (1992) afirma que “o propósito de uma cultura é integrar a organização, permitindo-a adaptar-se às mudanças ambientais e coordenar suas operações internas”. Assim, a cultura é a maneira como cada organização interage com seus ambientes, interno e externo.

Se em um processo de mobilização organizacional é importante respeitar à cultura da organização; em um processo de aquisição deve-se ter um cuidado ainda maior, pois o novo funcionário levará um tempo - para refazer seus conceitos, valores e princípios – e agir conforme os ditames da nova organização.

Individualmente, cada organização tem sua própria cultura, fruto dos atributos oriundos dos valores, comportamento e personalidade de seus fundadores e executivos. Wright (2000) explica que o alicerce da cultura de uma organização reflete os valores e crenças de seu fundador, mas a cultura pode-se modificar com o tempo, à medida que muda o ambiente. Novos elementos da cultura devem ser acrescentados à medida que os antigos são descartados para que a organização mantenha seu sucesso. A cultura organizacional pode também mudar para refletir a influência de um líder que não seja seu fundador. Segundo Schein (1992), aquilo que o líder mais necessita é entender como a cultura pode ajudar a organização na conquista de seus objetivos e, quando necessário, habilmente realizar as mudanças necessárias.

Dentre as diversas organizações existentes, aquelas que têm uma origem familiar são percebidas como portadoras de culturas mais homogêneas, pois tem no epicentro de sua cultura, uma base comum: os valores oriundos da família fundadora. Schein e Dyer Jr. *apud* Freitas (2000) ressaltam a grande importância que os fundadores exercem, principalmente nos primeiros estágios, sendo que à medida que o grupo amadurece e compartilha novas experiências de aprendizagem, podem ocorrer modificações nos pressupostos iniciais. Por sua vez, esta comunhão interna de interesses e maior comprometimento de todos com os resultados a serem perseguidos, poderá levar - quando se está presente uma administração eficiente e

moderna – a um desempenho superior da organização.

Uma das forças das empresas familiares é, sem dúvida a questão cultural, freqüentemente atrelada ao seu fundador, que possui as virtudes da autoridade e da firmeza, combinada as da generosidade e camaradagem. Este estilo de atuação promove um clima de camaradagem, cooperação e solidariedade, próximo às representações do universo familiar e opera por meio de uma troca - um relacionamento direto e próximo dos proprietários-gestores com os empregados - incluindo a distribuição de ajuda e favores, e a mediação de situações conflituosas, tendo como contrapartida, a sua lealdade, engajamento e eterna gratidão (COLBARI 1996, apud DAVEL e COLBARI 2000, p.52)

Essa proximidade com os fundadores – ou seus herdeiros diretos – parece fazer com que a cultura organizacional familiar aparente ser mais sólida e consistente do que a de uma empresa não-familiar, devido principalmente, a essa maior proximidade e identificação direta com aqueles que as controlam.

2.4 A EMPRESA FAMILIAR

Esse tipo de organização consiste fundamentalmente, no sonho de uma família em constituir um empreendimento próprio, e traz na sua constituição, uma interação íntima entre duas instituições estruturadas na história humana: a empresa e a família. Esta interação molda as relações e a existência da empresa constituída como originalmente familiar.

Além da estruturação cultural oriunda da família fundadora, esta pode interferir diretamente no destino e sucesso da empresa. As mudanças que podem ocorrer no interior da família, se não forem adequadamente administradas, podem determinar a extinção da empresa, já que a função primária de uma determinada família é o sustento de seus componentes; e o seu objetivo principal, vê-los crescer e conquistar seus desafios individuais. Por sua vez, a empresa persegue a produção e comercialização de bens ou serviços, na intenção de sustentar a longevidade e lucratividade do empreendimento.

Nem sempre o que parece ser bom para a família, servirá para a empresa. Nesse aspecto conflituoso entre empresa e família, encontra-se o

diferencial complicador do processo de gerenciamento da empresa familiar, já que muitas decisões que ocorrem na organização, afetam diretamente o dia-a-dia familiar. Por isso, como afirmam Longenecker, Moore e Petty (1997), “a saúde e a sobrevivência da empresa familiar requerem um equilíbrio próprio entre os negócios da organização e interesses da família. Caso contrário, os resultados serão insatisfatórios, tanto para a empresa quanto para a família”.

A presença de uma família à frente de uma organização é vista como um fator de diferenciação ante seus concorrentes por supor um maior compromisso da família com a empresa, altos valores éticos e uma atenção especial com a qualidade dos produtos ofertados com seus clientes, já que normalmente é o nome da família que está em “jogo”.

Assim, as empresas familiares predominam como o tipo de organização mais difundida em todos os continentes, possuindo enorme importância para a economia e a sociedade dos mais diferentes países. Lanzana (1999) *apud* Macedo (2002) afirma que “as empresas familiares vêm perdendo importância relativa entre as empresas de maior porte no Brasil por causa de sua relutância em abrir o capital e em associar-se a parceiros internacionais”. E acrescenta que representam a possibilidade de uma maior absorção de mão-de-obra e geração de empregos, sendo responsáveis pela sustentação da economia e aquecimento do mercado.

Grandes corporações atuais tiveram, ou têm, seu controle atrelado a uma determinada família, detentora de sua propriedade ou com o percentual majoritário de suas ações. Nas economias capitalistas, uma grande parte das empresas existentes foi fundada por indivíduos que, a partir de uma idéia, delinearam uma intrincada organização produtiva, onde a vida em organização e seus aspectos administrativos foram influenciados pelo complexo e dinâmico mundo da família controladora.

Organizações familiares que se mantêm em evidência, comumente conseguem deixar bem nítida a separação entre o que é empresa e o que é família. As que não conseguem definir claramente esta delimitação passam por muitos problemas, alguns inclusive determinantes para a sua extinção.

Muitas empresas familiares são administradas de maneira menos burocrática e impessoal do que as empresas de capital aberto.

Freqüentemente, o acesso à cúpula administrativa é mais fácil. As operações podem ser mais flexíveis. As decisões podem ser mais rápidas. À medida que é o dinheiro do próprio bolso do dono que está em jogo, não há necessidade de passar por elaboradas avaliações de segurança para tomar uma decisão. Além disso, os empregados têm maior probabilidade de sentirem-se parte da família, aumentando a coesão do grupo e proporcionando uma sensação de pertencer a alguma coisa. Não é de surpreender que muitas dessas empresas possuem uma cultura organizacional forte. (KETS de VRIES, 1997, p.122)

Mas em que consiste verdadeiramente uma empresa familiar? Reside nesse ponto - na sua conceituação formal - um dos desafios aos que desejam estudar este tipo de organização. Gersick e outros (1997) acreditam que "mais do que o nome da família ou o número de integrantes desta na alta direção, é a propriedade que define a empresa familiar". Lodi (1998) ressalta que a empresa familiar é "aquela em que a consideração na sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador", sendo que este conceito nasce geralmente com a segunda geração de dirigentes. Por sua vez, Bernhoeft (1989), afirma que "uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e história, vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios".

Uma definição mais abrangente e aceita por todos que militam nesta área, expõe outros aspectos que são postos de lado pelas definições comumente empreendidas.

Uma empresa deve reunir simultaneamente as seguintes características para ser qualificada como empresa familiar: a família deverá possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; a família deve influenciar na gestão estratégica da empresa; os valores da empresa serão influenciados ou identificados com a família; a família determinará o processo sucessório da empresa (SOUZA SILVA, FISCHER e DAVEL, 2001, p. 6)

Apesar da divergência entre alguns dos conceitos apresentados, uma idéia comum entre todos é a de que a influência deste controle familiar sobre uma empresa poderá ocorrer de duas formas: ou pela gestão ou pela propriedade. Sendo o que determinará uma empresa ser ou não familiar, será a influência do grupo familiar na propriedade, gestão e sucessão desta organização.

Para um melhor entendimento das peculiaridades inerentes a este universo corporativo-familiar, Tagiuri e Davis (1982) apresentaram o *modelo dos três círculos*, que identificava as diversas interações entre a empresa, propriedade e família. De forma simples e direta, tem-se imediato conhecimento das dificuldades que estão imersas nesse universo: empresa-família. (vide anexo A)

Gersick e outros (1997) formularam um novo modelo – denominado *modelo tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar* - que permite o entendimento das inúmeras variações que podem ocorrer no interior de uma organização familiar, através do tempo. O referido modelo envolve três dimensões: família, propriedade e empresa/gestão. (vide anexo B)

Na estruturação organizacional, a empresa de origem familiar pouco difere das não-familiares. O fator que as diferencia encontra-se no ambiente interno da organização: a influência da família-proprietária, mais especificamente a do fundador. Freitas (2000) ressalta que a maioria das soluções culturais nos novos grupos e organizações é originada nos fundadores e são eles que, inicialmente, têm maior influência.

Realizar essa separação entre empresa-família é o desafio para a moderna empresa familiar. Comumente o que ocorre é a necessidade de se profissionalizar a gestão da empresa. Para viabilizar tal profissionalização, entretanto é necessário que sejam definidos princípios e normas de convivência, visando garantir o sucesso dessa medida, respeitando as particularidades da família controladora em consonância com os interesses da organização.

De origem familiar ou não, para que a organização possa implementar o planejamento estratégico delineado, é necessário que haja uma liderança disposta a congregar todos à missão da empresa. Podendo ser essa liderança, a fomentadora – ou não – de uma vantagem competitiva advinda de um maior comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais.

2.5 LIDERANÇA

O essencial em liderança organizacional é que o estilo do líder atraia, ao invés de impulsionar as pessoas. Tendo a confiança como o elo emocional que unirá seguidores e líderes, não podendo ser comprada ou forçada, devendo ser conquistada.

Para se entender como se constitui a liderança, deve-se voltar às primeiras teorias acerca desse assunto. Bergamini (2002) afirma que a liderança tem sido investigada desde há muito tempo, e como tal, é justo que apresente inúmeras interpretações. É desejável porém, lembrar que a diferença entre essas, se traduziu em pontos de vista que não são necessariamente opostos, mas que de certa forma propõem enfoques complementares, uns aos outros. É o conjunto de todos eles que oferece uma visão completa sobre o assunto.

Basicamente, a liderança foi estudada usando três abordagens principais: o estudo dos traços característicos, de comportamentos de liderança e o das contingências ou situações em que os líderes agem.

2.5.1 Evolução histórica

Os primeiros estudos sobre liderança foram realizados próximos à década de 50 no século XX e constituíram-se em tentativas de se identificar às características relativas aos traços individuais dos líderes. Ao procurar demonstrar as características pessoais inerentes àqueles que eram líderes, pressupunham previamente, que tais indivíduos possuíam características diferenciadas daqueles que não se situavam em postos de liderança. Bergamini (2002) explica que partindo da suposição de que líderes eficazes já nascem assim, era suficiente avaliar aqueles que estavam em posição de comando, tomando como referencial um conjunto de atributos físicos, psicológicos e sociais. Os teóricos dessa corrente queriam

confirmar a crença de que os líderes deveriam possuir algumas características especiais que os distinguissem do restante das pessoas comuns.

Existem três grandes tipos de traços sobre os quais fala a literatura. Primeiramente, existem os traços físicos, tais como altura, peso físico, aparência e idade. Em segundo, aquilo que os pesquisadores examinaram como habilidades específicas: inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimentos. E em terceiro, uma ampla gama de aspectos de personalidade foram examinados. Tais aspectos incluíram moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional. (BRYMAN, 1992, *apud* BERGAMINI, 2002, p.99)

Enxergava-se a liderança simplesmente como uma agregação de características individuais, desconsiderando quaisquer outras influências. Os líderes nasceriam líderes. Alguém que não fosse possuidor desses inúmeros traços, não poderia, nem através de um contínuo aprendizado, adquirir as habilidades inerentes à liderança eficaz. Ser líder seria um privilégio restrito a poucos. Embora se concorde com a relevância e importância de certos traços relacionados, a existência deles em qualquer indivíduo por si só, não seria garantia de que essa pessoa viria a se confirmar como um líder eficaz.

Após a Segunda Guerra Mundial, quando pareceu evidente que os líderes eficazes não pareciam ter quaisquer características que os distinguissem dos demais, os pesquisadores tentaram isolar as características de comportamento dos líderes eficazes, isto é, passaram a se concentrar naquilo que o líder faz; seu estilo de trabalhar; como delegavam, se comunicavam, tentavam motivar, dentre outros aspectos.

Diferentemente das características, esses comportamentos poderiam ser aprendidos, sendo que as pessoas poderiam ser treinadas acerca das habilidades de liderança mais apropriadas e se tornarem líderes mais eficazes. Esses pesquisadores se concentraram nos aspectos do comportamento de liderança, e tal estudo recebeu o nome de teoria dos estilos.

Os dois estilos de liderança apresentam diferenças tidas como fundamentais para o sucesso organizacional.

– No *estilo orientado para a tarefa* é exercida uma supervisão sobre os

empregados para garantir que a tarefa seja executada satisfatoriamente. Neste estilo, fazer com que o trabalho seja realizado é mais importante do que o crescimento ou a satisfação pessoal dos empregados.

- No *estilo orientado para os empregados* tenta-se motivar em vez de controlar os empregados, buscando-se relações amigáveis, confiáveis e respeitadas com os empregados que, freqüentemente, participam das decisões que os afetam.

Alem de sofrer influência do grupo de seguidores – um grupo de menor experiência tenderia a ser, inicialmente, liderado por um estilo orientado para a tarefa – o líder sofre influência direta do ambiente organizacional que o envolve, isto é, uma empresa extremamente hierarquizada e burocratizada não aceitaria a possibilidade de outro estilo que não orientado para a tarefa.

Esses estudos acerca dos estilos de liderança foram conduzidos por duas universidades americanas que muito contribuíram para os avanços no estudo da liderança.

A primeira foi a *Ohio State University*, cujos pesquisadores tinham como objetivo principal, estudar a eficácia do comportamento de liderança. Duas categorias foram denominadas, uma que chamaram de *estrutura de iniciação* (orientada para a tarefa) e outra que recebeu a de *consideração* (orientada para o empregado). Buscava-se descobrir qual denominação seria a mais eficaz quando posta à prova por um determinado líder.

Uma primeira observação foi a de que onde se têm líderes classificados com alto nível de consideração, o índice de rotatividade da mão-de-obra seria menor e a satisfação dos empregados, maior. Inversamente, grupos que possuem líderes classificados como de baixo nível de consideração e alto nível em estrutura de iniciação, apresentariam maior rotatividade e insatisfação dos empregados.

A pesquisa inicialmente sugeriu que líderes do tipo considerador oferecem um ambiente agradável de trabalho para os seus

empregados, mas são vistos como menos eficazes. Líderes que enfatizam atividades de estrutura da tarefa, freqüentemente, reduzem os níveis de satisfação experimentados pelo grupo de trabalho, mas são vistos como mais eficazes (BRYMAN, 1992, apud BERGAMINI, 2002, p.114)

Em uma outra universidade, a de *Michigan*, os pesquisadores objetivaram identificar os relacionamentos existentes entre o estilo comportamental do líder, o grupo a ser liderado e o desempenho alcançado. Foram identificados três tipos de comportamento, que variavam em função de suas características relativas à eficácia. Que seriam:

- *Orientado para a tarefa*: O líder coordena e orienta os empregados. Determina padrões rígidos de trabalho; organiza as tarefas em detalhes; prescreve métodos de trabalho a serem seguidos e supervisiona atentamente o trabalho dos empregados, porém, fornecendo o necessário para um bom desempenho.
- *Orientado para o relacionamento*: O líder oferece apoio aos empregados. Disponibilizando informações pertinentes; age de uma maneira amigável procurando o bem-estar destes; encorajam a participação dos empregados na definição de estratégias e em outras decisões de trabalho; estabelecem objetivos, delegando aos seguidores uma autonomia para determinarem o ritmo de execução e conseguem assim assegurar um alto desempenho ao inspirarem confiança e respeito;
- *Liderança participativa*: Os líderes fazem uso extensivo de reuniões em grupo por pressuporem que facilitará a participação dos seguidores nas decisões a serem implementadas. Acreditando que tal medida deverá melhorar a cooperação e a comunicação. Não abrem mão, entretanto, da responsabilidade que lhes é imputada por força da sua posição.

Como conclusão, os pesquisadores descobriram que aquele estilo que induz a uma maior participação tem como resultado esperado, um aumento da

satisfação e melhora no desempenho. Segundo Bergamini (2002), esta participação pode ser graduada conforme os níveis em que ocorrem: decisão autocrática (o líder decide sozinho, usando as informações que dispõem no momento); consulta (o líder pede a opinião de outros, mas decide sozinho); decisão conjunta (o líder reúne com outros para discutir a decisão tomada); delegação (o líder concede ao indivíduo ou ao grupo a responsabilidade de tomar a decisão, porém balizando os limites onde esta deve se situar).

Um outro estudo de relevância para o entendimento da liderança foi a grade gerencial (ou *grid gerencial*) - desenvolvido por Blake e Mouton - que reflete uma característica bidimensional da liderança, isto é, um determinado estilo de liderança pode não ser unidimensional: tanto a orientação para a tarefa quanto a orientação para o empregado poderão ser cruciais para um desempenho superior. Deste modo, esses autores identificaram uma gama de comportamentos organizacionais, baseados nos vários modos em como os estilos orientados para tarefa e para os empregados podem interagir mutuamente. Estes estilos estariam dispostos em um *continuum* de 1 a 9 e seriam:

- *gerência empobrecida* (1,1): pouca atenção com as pessoas, com as tarefas e a produção. Esse estilo algumas vezes é chamado de administração *laissez-faire*, porque o líder abdica de seu papel de liderança;
- *gerência de clube de campo* (1,9): muita atenção com os empregados e pouca com a administração;
- *gerência de tarefa ou autoritária* (9,1): muita atenção com produção e eficiência, pouca com os empregados;
- *gerência meio-do-caminho* (5,5): uma quantidade média de atenção tanto com o empregado quanto com a produção;
- *gerência em equipe ou democrática* (9,9): muita atenção, tanto com a produção quanto com o moral e satisfação dos empregados.

Deste modo, o estilo 9,9 seria o estilo de administração mais eficaz. E a abordagem à liderança poderia, em quase todas as situações, resultar em um desempenho superior, em baixo índice de absenteísmo, menor taxa de rotatividade e alta satisfação do empregado.

Os pesquisadores ao utilizarem as abordagens de características e a comportamental, mostraram que a liderança eficaz dependia de muitas variáveis - como a cultura organizacional e a natureza das tarefas - sendo que nenhum traço seria comum a todos os líderes eficazes e nem haveria um estilo que fosse eficaz em todas as situações. Deste modo, começaram a tentar identificar nas diferentes situações, quais seriam os fatores que poderiam afetar a eficácia de um determinado estilo de liderança. Essas teorias constituíram a abordagem contingencial à liderança.

Uma das principais abordagens contingenciais foi a teoria da liderança situacional, descrita por Hersey e Blanchard, que afirmava que o estilo mais eficaz de liderança varia de acordo com a “maturidade” dos empregados. Nessa teoria define-se maturidade, não como idade ou estabilidade emocional, mas como desejo de realização, disposição para aceitar responsabilidades, capacidade e experiência relacionadas à tarefa, percebidas como variáveis importantes na determinação de um estilo eficaz de liderança, sendo que a relação líder-empregado estaria decomposta em quatro fases:

- Em uma fase inicial: quando os empregados estão começando na organização é mais indicado um estilo do líder orientado para a tarefa.
- Imediatamente após, quando os empregados já estão familiarizados á organização, mas ainda não possuem segurança e autoconfiança no desempenho, o ideal é que seja mantido o estilo orientado para a tarefa.
- Em um momento seguinte, quando a capacidade dos empregados já é maior e se buscam novas responsabilidades, pode-se aos poucos direcionar uma modificação no estilo voltando-o mais para as pessoas.

- Por último, já havendo uma confiança nos empregados acerca do trabalho que realizam, não mais seria necessário um direcionamento tão próximo do líder para a realização das tarefas.

A diferenciação dessa teoria com relação às outras, deriva de sua dinamicidade e flexibilidade, pois com a experiência e motivação dos grupos de empregados, pode-se moldar o estilo de liderança. Por sua vez, nem todos os líderes possuem essa mutabilidade, o que mais comumente ocorre é um estilo único adaptado a todas as situações. Isto afetaria o grupo de uma maneira determinante, influenciando sua motivação e a eficácia de suas ações, pois um estilo de liderança único somente será eficaz em um determinado tipo de situação, nos demais deixaria a desejar.

Em uma outra abordagem, Fiedler prevê que seria bastante difícil para os líderes mudarem os estilos com os quais se destacaram. De acordo com essa teoria, a maioria dos líderes não possui essa característica de flexibilidade e acreditam que essas mudanças constantes, de acordo com a situação, seriam ineficientes ou inúteis. Como nenhum estilo será adequado para todas as situações, um resultado eficaz somente poderia ser alcançado de duas formas: ou o líder adapta-se à situação ou a situação se adapta ao líder.

Fiedler ainda quantificou os estilos de liderança segundo uma escala que descreveria o grau em que um indivíduo percebe favorável ou desfavoravelmente seu *companheiro de trabalho menos preferido (CTMP)* – isto é, aquele que se considera o mais difícil de trabalhar. Essa medida localiza o indivíduo em um *continuum* de estilos de liderança. De acordo com as conclusões do trabalho, o líder que descrevia o seu companheiro de trabalho menos preferido de um modo relativamente favorável, tenderia a estar mais orientado para as relações interpessoais. No extremo oposto, um outro que descreva o colega de um modo mais desfavorável – teria um baixo conceito CTMP - tendendo a apresentar um estilo autoritário, controlador e menos preocupado com o aspecto humano da organização.

Esse autor identificou três situações de liderança que ajudariam a detectar o estilo de liderança mais eficaz:

- *A qualidade das relações entre os líderes e os membros*: é a que mais influencia no desempenho do líder. Uma boa relação líder-empregado facilita o trabalho e a busca pelos objetivos organizacionais, não sendo necessária uma postura muito formal ou rígida por parte do líder.
- *Estrutura da tarefa*: quando a execução da tarefa é padronizada ou tem seus procedimentos dispostos em seqüência, os líderes têm uma autoridade mais efetiva para se mensurar o desempenho. Quando isso não ocorre, isto é, quando há uma discricionariedade para a realização da tarefa, esta liberdade de ação diminui o exercício de liderança, pois as operações para execução podem ser feitas de variadas formas.
- *O poder do cargo*: posições mais altas na hierarquia organizacional induzem a maior quantidade de poder e autoridade.

Outra teoria contingencialista denominada como modelo caminho-objetivo, buscava compreender e prever a eficácia da liderança em diferentes situações. O modelo formulado por Evans e House representa uma abordagem nova e em evolução. A abordagem caminho-objetivo baseia-se no modelo da expectativa que afirma que a motivação de um indivíduo depende da expectativa e validade da recompensa. Os autores afirmam que apesar das diferentes formas de se influenciar os empregados, a mais importante é a capacidade de proporcionar recompensas e do caminho para conquistá-las. Sugerem ainda que o estilo de liderança diferencia as recompensas oferecidas aos empregados. Quando orientadas para o seguidor, haverá não apenas a remuneração financeira ou promoção funcional, mas também apoio, encorajamento e respeito. Por sua vez, um que seja orientado para a tarefa, proporcionará um conjunto de recompensas menos individualizado, com bonificações, aumentos de salário e promoções. Essa teoria do caminho-objetivo visa explicar como um determinado estilo de liderança pode ser mais eficaz em uma situação do que em outra, e reconhece que a flexibilidade em responder às influências da situação é tanto possível como desejável.

Uma outra maneira de se entender os diversos estilos de liderança foi proposta pelo modelo de Vroom-Yetton, que visa facilitar a decisão dos líderes sobre em qual momento seria adequado o envolvimento dos empregados para a solução de um determinado problema. Nesse estudo, os autores isolaram cinco estilos de liderança que representam um *continuum* que vai das abordagens mais autoritárias, passando pelas consultivas, chegando até as de maior participação. O estilo de liderança variaria conforme a natureza do problema a se enfrentar.

Em função de um fator limitante – tempo – propõe-se que, quando as decisões precisarem ser tomadas rapidamente, os líderes deverão escolher estilos de decisão mais autoritários - eficientes em termos de tempo. Quando não houver a exigência de rapidez, os líderes devem buscar desenvolver o conhecimento e as capacidades decisórias dos empregados, escolhendo estilos mais participativos.

Nas últimas décadas, alguns autores tentaram entender o fenômeno da liderança, principalmente no que consistem as denominadas como: transformacional e transacional. Nessa última, os líderes determinariam o que os empregados precisam para realizar seus próprios objetivos e os da organização, ajudando-os a confiar que podem alcançá-los, desde que despendam os esforços necessários. Ocorre uma troca, o alcance dos objetivos organizacionais proporciona a possibilidade de se conquistar os objetivos individuais de cada seguidor. Já na transformacional, os líderes procuram motivar a se fazer mais do que originalmente estava programado, ao valorizar o trabalho e a importância individual de cada seguidor, conseguem com que os objetivos organizacionais sejam priorizados.

Burns (1978) *apud* Bergamini (2002) declara que considera o papel do líder como algo distinto do mero detentor de poder e oposto à força bruta. E ao identificar esses dois tipos de liderança - transacional e transformacional – revela que os relacionamentos da maior parte dos líderes e seguidores seriam transacionais – os líderes vêem seus seguidores com “olhos” de trocas, de uma coisa pela outra. Tais transações seriam constituídas na maior parte dos relacionamentos, onde funcionários trocariam sua lealdade, competência e dedicação por recompensas financeiras, ou outras menos tangíveis, como *status* e valorização pessoal.

Por sua vez, o líder transformacional reconhece e explora uma

necessidade existente ou uma solicitação do seguidor em potencial. Além disso, observa os motivos potenciais dos seguidores procurando satisfazer as necessidades de mais alto nível, assumindo o seguidor como uma pessoa integral. Esta liderança ocorre, quando líder e seguidores interagem entre si em um sentimento de firme comprometimento na busca a um propósito comum.

Um outro conceito acerca da liderança e que remonta aos estudos de Max Weber, é o que considera os líderes carismáticos. Estes foram retomados por House e sugerem que os líderes carismáticos teriam níveis muito altos de poder de referência, onde comunicariam sua visão de uma maneira diferenciada ao capturarem energias e comprometimento de seus seguidores. Eles procuram forjar uma imagem sobre seu próprio comportamento e os valores que adotam, buscando incutir nos seguidores, a expectativa e confiança de que estes serão capazes de auferir um desempenho superior.

House subdivide esse processo de influência em quatro tipos de liderança, que seriam: *diretiva* (demonstra-se aos empregados o que se espera deles e apresenta as diretrizes de como deverão organizar o trabalho); *apoiadora* (o seguidor percebe a liderança como oriundo de um sentimento de amizade); *participativa* (há consulta freqüente ao seguidor onde se ouve sugestões para a tomada de decisão); e a *orientada para a tarefa* (propõe metas desafiadoras esperando o empenho máximo do seguidor)

Tal relação contudo, não ocorre de uma forma tão distante e árida. Há comumente nessa nova ordem corporativa, uma interação sadia e produtiva nas organizações que assumem um estilo de liderança mais democrático e participativo. Nessa nova percepção contemporânea de liderança, segundo Gardner (1991), “os líderes quase nunca detém tanto controle quanto se diz e os seguidores quase nunca são tão submissos quanto se imagina”.

Nesse aspecto, a teoria da liderança se subdivide. Enquanto o antigo paradigma da liderança tradicional focava o líder como a figura central, tendo os seguidores como meros protagonistas. Um novo paradigma da liderança ressalta que é a força da equipe - através da inspiração e apoio do líder, mas com a efetiva participação dos funcionários – que deverá ser responsável pelos resultados organizacionais conquistados.

Essa teoria recente na literatura, constitui uma ruptura com o tradicionalismo no estudo sobre liderança, ao propor um modelo que estuda o fenômeno da liderança sobre a análise de múltiplos fatores e não apenas centrado no talento heróico e infalível do líder corporativo.

Esse modelo proposto inicialmente por Greenleaf (2002), segundo Oliveira e Marinho (2005) “quebra o mito da hierarquia intocável e desafia o tradicional paradigma da chefia, ao propor ampla comunicação, aprendizagem com os erros e transparência para que todos desfrutem de um sentimento de equipe em busca de um objetivo comum”.

No paradigma da liderança tradicional, as competências e os resultados conquistados são creditados ao líder. Nesse novo, da liderança servidora, o sucesso das ações organizacionais – por vezes, inspirados e apoiados pelo líder – é fruto do empenho, dedicação e comprometimento de toda a equipe.

2.5.2 Bases da liderança

Existem características de comportamento que seriam básicas para o exercício eficaz da liderança. Segundo Bennis (1996), a questão subjacente quando se fala em liderança, é confiança. E seriam em número de quatro, os ingredientes necessários para que esta seja gerada e percebida: *constância* (líderes devem ser coerentes e se manter no curso planejado, não criando surpresas para o grupo); *coerência* (não deve haver diferença entre o que fazem e o que dizem); *confiabilidade* (devem estar sempre presentes, apoiando seus empregados nas situações-chave); *integridade* (líderes devem cumprir o que prometem). Acrescenta-se ainda que essas coisas não podem ser ensinadas, devem ser aprendidas.

Essa relação entre o líder e seus seguidores provoca uma interação dupla que flui em direções opostas e gera confiança mútua. De um lado, o líder ao confiar nos empregados, requer destes uma maior participação através de iniciativas próprias; no outro sentido, os seguidores dão suporte a figura do líder e as suas

posições. Yukl (1989) *apud* Bergamini (2002) explica que “os líderes eficazes estabelecem um relacionamento de cooperação com os empregados que se caracteriza por altos níveis de confiança mútua e lealdade”.

A credibilidade da liderança se constitui em um tema muito trabalhado na atualidade e parece representar um importante diferencial de eficácia no desempenho desse papel. Quando o líder desfruta de credibilidade, aqueles que o seguem estão dispostos a despende um pouco mais de seu tempo, talento, energia, criatividade e apoio. Conseguir essa credibilidade e mantê-la durante certo tempo, dará ao líder, uma grande alavancagem enquanto tal. Não é simples construir essa credibilidade, mas perdê-la é muito fácil; basta apenas que as ações do líder não estejam acompanhando o discurso. (BERGAMINI, 2002, p.53-54)

Mas afinal, o que líder realiza que o diferencia e o torna objeto de admiração? Para Bennis (1996), aprender a liderar é, em certo nível, aprender a administrar mudanças. Um líder impõe - no sentido positivo da palavra - sua filosofia à organização, criando ou recriando sua cultura. A organização então, age com base nessa filosofia, realiza sua missão e a cultura ganha vida própria.

Já Du Brin (1998) *apud* Bergamini (2002) afirma que “sob um aspecto mais amplo, a liderança lida com aspectos interpessoais dos cargos gerenciais, enquanto o planejamento, a organização e o controle lidam com aspectos administrativos”. Portanto, se constituem em personagens que operam contextos diferentes; o líder e o gerente.

Nem todos os líderes porém são gerentes, assim como nem todo gerente se constitui em um líder. Enquanto um lida com a mudança, outro estará buscando o equilíbrio de uma estrutura organizacional. Devem atuar, todavia, em consonância e seus comportamentos deverão ser complementares no intuito de agregar valor à organização a que pertencem.

A liderança é diferente de gerenciamento, mas não pelos motivos que a maioria das pessoas pensa. A liderança não é algo mítico e misterioso. Não tem nada a ver com ‘carisma’ ou algum traço exótico de personalidade. Não é reduto de uns poucos escolhidos. Nem é necessariamente melhor do que o gerenciamento ou substituto dele. Pelo contrário, a liderança e gerenciamento são sistemas de ação distintos e complementares. Cada um tem sua própria função e atividades características. Ambos são necessários para o êxito em um contexto empresarial cada vez mais complexo e volátil. Não se deve pretender que o administrador e líder sejam a mesma coisa, bem como não se deve acreditar que o papel da liderança tenha uma

qualidade superior e que o da gerência seja menos nobre ou tenha menos status do que o primeiro (KOTTER, 2000, *apud* BERGAMINI, 2002, p.61 63)

Um outro aspecto que caracteriza a liderança é a relação de poder dentro do exercício da liderança eficaz. É sabido que a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e membros do grupo. Estes, não são desprovidos totalmente de poder, podendo moldar – e por vezes moldam - de vários modos, as atividades grupais que influenciam no funcionamento cotidiano da organização. Mesmo assim, o líder geralmente tem mais poder, contudo segundo Soraluze (2001) *apud* Bergamini (2002), “o verdadeiro líder estimula a participação dos demais e aceita que os outros discordem dele. As pessoas os respeitam porque ele as dirige por meio do saber e não pelo mero exercício do poder”.

Seria então o poder de especialista, aquele exercido de uma forma mais branda e quase naturalmente, onde o seguidor se convence de que o líder possui um conhecimento mais amplo sobre o assunto. Diferentemente deste, seria o poder imposto pelo líder que pauta pelo autoritarismo e utiliza um poder nitidamente coercitivo para a obtenção da aquiescência do seguidor a seu estilo. Tal submissão ocorre somente no sentido de se evitar punições.

Há também o líder carismático que se impõe ante de seus seguidores, graças a um poder originário da admiração ou pela identificação para com a figura desse líder. Outras formas de exercício da liderança através de diferentes tipos de poder seriam: o poder legítimo que é conferido automaticamente àqueles que estão nos níveis mais altos da organização, e o de recompensa, que se origina da possibilidade que tem o líder de recompensar o seguidor todas às vezes que este fizer por merecer. Como explica Bergamini (2002), a liderança que atinge resultados duradouros não tem sido considerada como sinônimo do poder.

Um importante fator que diferencia o líder dos demais mortais é sua habilidade de delegar poder às pessoas. Como é que ele delega poder aos outros? A resposta é simples. Se o líder explicitar suas expectativas em relação à qualidade do desempenho, mostrar que confia na capacidade de seus liderados e criar uma estrutura facilitadora, estes certamente farão tudo o que for possível para atingir os objetivos propostos. Essa é a forma mais óbvia de obter comprometimento. Delegando poderes aos empregados, aumentam-se sua auto-estima e autoconfiança, levando-os geralmente a desempenhos além das expectativas (KETS DE VRIES, 1997, p.28)

2. 5.3 A liderança

Diversos foram os estudos no decorrer das últimas décadas e muitas também foram as definições acerca desse assunto, como se pode observar pelo quadro abaixo:

Autores	Definições
Katz (1976)	O líder mais efetivo em um papel organizacional é aquele que promove a lealdade do grupo e vínculos pessoais, encorajando o desenvolvimento de uma maior identificação com a organização e criando um significativo grau de comprometimento pessoal.
Hollander (1978) apud Bergamini (2002)	O processo de liderança, normalmente, envolve um relacionamento de duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como aqueles de um grupo, uma organização e a sociedade. Portanto, a liderança não é apenas o cargo de líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas.
Bennis e Nanus (1988)	A liderança é também uma transação entre líderes e empregados. Esta transação cria unidade e gera comprometimento entre líder e organização.
Yukl (1994)	O líder tem grande influência na performance da organização. Mudanças na liderança no nível estratégico podem ser associadas com mudanças na performance da organização. A eficácia gerencial é então avaliada, não em termos daquilo que o administrador faz, mas do que ele obtém como resultado.
Hesselbein, Goldsmith e Beckland (1996),	A liderança eficaz de qualquer organização pode ser mensurada através dos resultados obtidos, sendo ainda o líder, responsável pela manutenção da estrutura e cultura organizacional.

Towsend e Gebhart (1997) apud Bergamini (2002)	Acima de tudo, existe uma verdade fundamental sobre liderança: liderança é um comportamento, não um cargo.
Collins (2000) apud Bergamini (2002)	A liderança não pode ser atribuída ou concedida por poder ou segundo sua estrutura; só se é líder se as pessoas seguirem sua liderança, tendo a liberdade de não fazerem.

Figura 1 – Alguns conceitos sobre liderança

As diversas definições refletem a difícil percepção dentro da intrincada complexidade acerca do assunto e também as diferentes concepções conforme o momento dentro da evolução dos estudos.

Liderança não se resume a um ou outro ponto, consiste em uma interação de comportamentos e atitudes que fazem com que seja, ao mesmo tempo, única e múltipla. Única, porque está direcionada para um objetivo comum, e múltipla, porque assume variadas formas na busca pela eficácia diante das diferentes individualidades, situações e desafios propostos. Bergamini (2002) revela que o termo liderança tem sido utilizado para caracterizar diferentes aspectos da interação humana e que a ambigüidade do seu significado cria problemas quando se pretende caracterizar de maneira mais precisa, sua natureza.

O papel a ser desempenhado pelo líder é o de ajudar seus seguidores a atingir suas metas pessoais, fornecendo a direção necessária. Por outro lado, ele tem condições de oferecer todo o apoio indispensável, no sentido de garantir que tais metas estejam em consonância com os grandes objetivos organizacionais. Ele melhor do que ninguém estaria em condições de equilibrar as demandas dessas duas solicitações. A atitude do líder e a resposta do seguidor estão presas entre si, por uma ligação de causa e efeito, isto é, seguem habitualmente um fluxo de influência em sentido duplo. (BERGAMINI, 2002, p.130-131)

Líderes excepcionais conduzem pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam. São estrategistas que agarram oportunidades que outros deixam de perceber, mas também são detalhistas apaixonados e atenciosos às

pequenas realidades fundamentais que podem realizar ou destruir o melhor dos planejamentos. Na definição de Yukl (1994) acredita-se que o líder tem grande influência na performance da organização e que mudanças na liderança no nível estratégico podem ser associadas com mudanças na performance da organização. A eficácia gerencial é então avaliada, não em termos daquilo que o administrador faz, mas do que ele obtém como resultado.

Liderança induz alguma quantidade de poder, mas isso não significa que aqueles que dispõem de poder venham a ser líderes. Um ditador ou um político tem poderes, mais isso não os potencializa para o exercício eficaz da liderança. Diferentemente de autoridade – representada pelo poder legitimado ou coercitivo - liderança é fruto de uma conquista, de um consentimento por parte daqueles que seguem o líder. Ao ascender na escala hierárquica não se ganha seguidores, e sim, subordinados. Transformá-los em seguidores dependerá da efetiva capacidade de liderança do indivíduo.

Bennis e Nanus (1988) argumentam sobre a transação entre líderes e subordinados, acreditando que esta pode criar unidade e comprometimento para com a organização. Bergamini (2002) complementa afirmando que “os líderes celebram com seus seguidores, um tipo de contrato implícito de confiança mútua entre eles e sua organização”. Assim sendo, seria por meio desse contrato que os seguidores descobrem que, em troca do seu esforço e compromisso, a organização os ajudará a desenvolver o seu próprio potencial. Dentro desse clima forma-se um vínculo, com o dinheiro deixando de ser considerado como única maneira de se motivar positivamente; embora quando insuficiente, possa trazer grande insatisfação.

Líderes que confiam em seus companheiros de trabalho recebem de volta, a confiança deles. Confiança é claro, não é algo que se adquire, mas que se dá. Liderança sem confiança mútua é, por definição, uma contradição. Confiança encaixa-se perfeitamente, entre fé e dúvida. O líder tem fé em si mesmo, suas capacidades, seus companheiros de trabalho e suas possibilidades mútuas. Mas ele também tem dúvidas suficientes para questionar, desafiar, colocar em xeque e testar. Manter esse equilíbrio vital entre fé e dúvida e preservar esta confiança mútua é meta vital para qualquer líder. (BENNIS, 1996, p.106)

Por sua vez Hersey (1977) acredita que não existe um estilo de liderança

único ou um que seja melhor. Um líder eficiente seria aquele capaz de adaptar seu estilo de comportamento às necessidades da situação e aos seguidores, sendo esta uma característica determinante para atingir os objetivos traçados.

Uma lógica perversa confunde líder com gestor. O gestor busca invariavelmente resultados, enquanto o líder vai além, ao liderar as pessoas na busca por esses mesmos resultados. Existe assim uma diferença - refletida em uma variação na motivação e satisfação dos empregados - as pessoas são lideradas, não geridas.

O líder autêntico é capaz de reconhecer esta natureza dinâmica e imprevisível das relações interpessoais dentro da organização, conseguindo com uma gestão competente, resultados mais contundentes. Sobre isso, Bennis (1996) explica que eles - os líderes - dominam plenamente sua profissão ou vocação, realizam seu trabalho com total maestria; mas são mestres também nas habilidades humanas mais fundamentais. São capazes de estabelecer e manter relacionamentos positivos com empregados dentro da organização e também com pares fora da organização. Eles, não apenas entendem as dimensões e os propósitos da organização, mas também podem elaborar e articular esse entendimento, tornando-o claro a todos. Têm a capacidade de inspirar confiança, porém sem abusar dela.

3 METODOLOGIA ADOTADA

Optou-se por realizar um estudo de caso, exatamente devido ao aspecto individualizado de um estilo de liderança. Extrapolar quaisquer estudos sobre liderança, sem levar em conta, o ambiente no qual se insere ou o grupo de seguidores; é uma tentativa de generalizar algo que não se mostra passível disto.

Segundo os estudiosos da área, o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Sendo que em geral, os estudos de caso apresentam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "porque", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. A escolha metodológica pela forma de estudo de caso advém deste apresentar como característica, a análise de uma organização em particular.

No estudo de caso em questão, não se abordará – ou mesmo se exemplificará – quaisquer das estratégias de *marketing*, finanças ou de tecnologia da informação, pois o estudo focará prioritariamente o estilo de liderança na organização e sua inter-relação com a área de recursos humanos. Entretanto, tais ações estão vinculadas e são de vital importância para os resultados conquistados por esta organização.

Assim, serão estudadas as estratégias que influenciam de alguma forma o estilo de liderança adotado pela empresa, examinando suas implicações e efeitos no desenvolvimento da organização, restritas aos aspectos relacionados com o tema

da pesquisa.

No que se refere à empresa familiar – até por uma razão de segurança – não se apresentarão os percentuais acionários individuais e nem mesmo nominar-se-ão os principais acionistas. Serão citados, sem perda de contexto ou valor da pesquisa, o teor de ações nas mãos da família e as que correspondem a terceiros. A escolha dessa ação se deu, de comum acordo com a organização, por acreditar que nenhum conteúdo será perdido com tal atitude e nem mesmo a credibilidade de tal pesquisa será afetada.

Para o desenvolvimento deste estudo realizaram-se observações diretas e entrevistas para a obtenção de respostas aos questionamentos advindos do aprofundamento na pesquisa.

Foram realizadas visitas à sede da organização na cidade de Franca, no interior do Estado de São Paulo. Conheceu-se a organização sob um aspecto geral, em uma visita programada de dez horas - manhã e tarde - quando os vários diretores da organização apresentaram a organização e suas peculiaridades, tendo havido a possibilidade de debates e os esclarecimentos pertinentes.

Novas visitas foram agendadas e realizaram-se entrevistas com pessoas-chave dentro da história da organização ou alocadas em postos de comando que possuíam como característica comum; a vivência da primeira troca de comando dentro da organização.

As informações adquiridas acerca da empresa foram obtidas nas visitas realizadas, nas fornecidas por ocasião da realização das entrevistas, através do *site* institucional e sobretudo, derivada de observação direta e análise dos documentos disponíveis. Além da matriz em Franca (SP), foram visitadas outras unidades, tanto convencionais quanto virtuais. Muitos foram os questionamentos feitos, sobretudo a vendedores, gerentes e atendentes de diversas lojas, principalmente nas localizadas em algumas das cidades dos Estados de São Paulo e Minas Gerais.

Procurou-se o anonimato como forma de não comprometer o trabalho de pesquisa. Adotou-se tal postura, no intuito de se conhecer a empresa no outro extremo, de acordo com o ponto de vista dos que nela trabalham.

Exalta-se aqui, a ampla transparência da organização pesquisada no que

se relaciona com a disponibilização das informações requeridas. Seja através de *e-mails* ou na realização das entrevistas, os questionamentos colocados foram sempre respondidos de uma maneira clara e cordial. Sendo um fator de grande valor, a acessibilidade direta e sem entraves aos principais dirigentes da organização, sempre prontos em esclarecer e explicar aquilo que envolvia a pesquisa.

Uma análise dos resultados advindos dessa pesquisa – caso se confirme o objetivo previamente definido – permitirá as organizações reestruturarem as diversas formas de interação para com seus funcionários na busca por melhores índices avaliativos. Tal estudo entretanto, tem como limitação ser uma pesquisa individualizada e focada em uma determinada empresa, não sendo passível de se transferir suas conclusões para outra qualquer, ainda que no mesmo setor. Todavia, as ações e premissas aqui apresentadas podem ser adaptadas, desde que estejam em consonância com o ambiente e cultura organizacional próprios. Sem contudo, servirem de garantia para a conquista de resultados similares.

3.1 MODELO DE ANÁLISE

Para a confecção do modelo de análise, procurou-se equacionar as variáveis que comporiam o estilo de liderança em questão.

No que corresponde à gestão estratégica de RH, o modo como se molda o corpo funcional da organização compõe o cerne da gestão, pois esta somente se mostrará eficiente caso haja um maior comprometimento e participação dos funcionários.

A construção do modelo de análise baseou-se na alocação das variáveis que mais diretamente se relacionam com o assunto em questão, isto é, cada subitem possui relação direta de influência com o foco do estudo.

Gestão estratégica
de RH

Recrutamento e seleção de novos funcionários	Entrevista e análise de documentos
Socialização de novos membros	Entrevista e análise de documentos
Treinamento e desenvolvimento	Entrevista e análise de documentos
Remuneração e benefícios	Entrevista e análise de documentos

Cultura organizacional

Valores e princípios compartilhados	Entrevista, Análise de documentos e Observação direta
Participação dos funcionários nas decisões	Entrevista e análise de documentos
Influência dos fundadores	Entrevista e Observação direta

**Estilo de
Liderança**

Empresa familiar

Participação da família controladora	Entrevista e Observação direta
Percentual de participação acionária nas mãos da família	Entrevista
Participação do grupo investidor estrangeiro	Entrevista
Existência do conselho de administração	Entrevista e observação direta

Liderança

Comunicação organizacional	Entrevista e Análise de documentos
Delegação e autonomia	Entrevista e Análise de documentos
Autenticidade do estilo implementado	Entrevista e Análise de documentos
Trabalho em equipe	Entrevista e Análise de documentos
Desenvolvimento dos funcionários	Entrevista e Análise de documentos

Assim dentro da gestão de RH, aquelas variáveis que se chocam diretamente e são influenciadas por um determinado estilo de liderança foram enumeradas. O mesmo se sucedeu com os demais subitens: cultura organizacional, empresa familiar e liderança, em seu aspecto mais global.

Tal esquematização tem como objetivo, englobar tudo àquilo que se tem como de fundamental importância dentro de uma determinada organização e que contribua para o entendimento do exercício de determinado estilo de liderança. As formas de identificação dessas variáveis dentro da organização seguiram um mesmo mecanismo de investigação: entrevista, análise dos documentos disponibilizados, além de publicações diversas, e observação direta *in loco* por ocasião das visitas.

3.2 ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR SEGUNDO OS RECENTES MODELOS DE ESTUDO

Dentre as diversas organizações existentes no mundo corporativo, as empresas de origem familiar têm um destaque especial, pois muitas das que hoje são consideradas como as maiores e melhores – seja em âmbito global ou nacional – possuem sua história atribuída a uma família fundadora.

Ainda que no decorrer dos anos possam vir a desaparecer ou mesmo se profissionalizar, as características inerentes aos fundadores permanecem através dos tempos, incrustadas à cultura organizacional.

Uma dificuldade existente e de fácil constatação é a tentativa de classificação da moderna empresa familiar, principalmente nos diferentes estágios intrínsecos à empresa e a família.

Vários seriam os modelos que tentam implementar tal classificação; opta-se neste trabalho por dois: o modelo dos Três círculos, de Tagiuri e Davis (1987), e o modelo Tridimensional do desenvolvimento da empresa familiar, de Gersick e outros (1997); por serem os mais utilizados pelos teóricos no assunto.

A classificação de Tagiuri e Davis (vide anexo A) aloca os integrantes da organização em círculos e expõe suas interações de acordo com a função desempenhada por cada integrante da administração na organização.

Gersick e outros (1997) apresentam um modelo (vide anexo B) que permite, segundo diversos parâmetros, alocar uma determinada empresa familiar de acordo com os estágios no qual se encontra, quando analisada dentro do trinômio, empresa-propriedade-família. Tenta-se então, alocar a organização em questão dentro desse modelo; ainda que se tenha conhecimento que tal classificação não se mostre rígida, nem tão pouco estática.

Tais modelos permitem ter uma idéia do nível de influência e participação das famílias envolvidas, além de permitir uma “leitura” da empresa familiar em relação ao seu estágio de desenvolvimento.

4 O ESTILO DE LIDERANÇA DO MAGAZINE LUIZA

O objeto deste estudo sobre estilo de liderança foi uma organização do setor de comércio varejista, cuja sede administrativa está localizada no interior paulista, mais exatamente na cidade de Franca (SP). Trata-se de uma organização familiar, cuja liderança é exercida de uma forma participativa e que, seguidamente, vem recebendo prêmios quando avaliadas características internas relacionadas à gestão de recursos humanos. Possui uma trajetória extensa que, em muito, se confunde com a história vivida por uma família tradicional do interior.

4.1 A HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO

Em novembro de 1957, o casal - Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato - adquiriu uma loja denominada “A Cristaleira”, especializada em confecções, presentes e utilidades, situada na principal rua comercial da cidade de Franca, interior de São Paulo.

Algum tempo depois, através de uma pesquisa feita junto aos clientes, foi então “rebatizada” com o nome Magazine Luiza, devido ao prestígio de Dona Luiza na cidade. (vide anexo D)

Três anos mais tarde foram criadas as novas seções de Móveis e Eletrodomésticos na loja, que até então era apenas de presentes e utilidades.

Em 1968 foi adquirido o primeiro computador para informatizar os processos de cobrança da loja. Por vezes, acontecia de um cliente pagar a prestação e a esposa, por engano, pagava novamente, o computador 'alertava' e os donos da loja entravam em contato para devolver o dinheiro.

No ano seguinte, ocorreu a primeira aquisição, uma rede de lojas cuja sede era em Barretos-SP: Mercantil Utilidades com três lojas. Nesse mesmo ano iniciou-se em um novo ramo de negócios sendo comprada a Concessionária Fiat de Barretos-SP. Somente em 1977 entretanto, iniciou-se uma investida na diversificação de suas atividades, criando o Grupo ML Veículos Ltda, revendedora de veículos Fiat, situada em Barretos / SP e que contava com mais duas filiais; em Guaíra e Olímpia, ambas cidades paulistas, e também uma outra concessionária em Uberaba, no estado de Minas Gerais.

No início da década de 80 foi inaugurada a primeira loja fora do Estado de São Paulo, no interior de Minas Gerais (cidade de Araxá). Após três anos, adquiriram-se as Lojas de Móveis Brasil com três filiais (São Carlos, Matão e Ribeirão Preto; todas no interior de São Paulo). Dois anos depois, mais cinco lojas do grupo Tamoio (sendo três em Araraquara, uma em Bauru e outra em São Carlos).

No começo da década de 90 ocorreu à troca de comando e D. Luíza passa a comandar a *holding* do grupo. Assume o posto de diretora-superintendente, sua sobrinha Luiza Helena, iniciando assim um 'novo ciclo' de desenvolvimento, produtividade e lucratividade para a instituição. Cria-se a LTD - *holding* do grupo - com intuito de preparar a empresa para a adoção das práticas de governança corporativa, institui-se o processo de profissionalização e organização da estrutura societária.

Em 1992, a organização desenvolveu um projeto pioneiro de lojas modernas e diferenciadas no mercado brasileiro ao serem criadas as 'Lojas Eletrônicas'⁸: um novo conceito que visava uma nova percepção de prestação de serviços, dotada de um sistema inovador de vendas e colocando à disposição dos clientes todos os produtos comercializados pela empresa, através de fitas de vídeo, catálogos e pôsteres apresentados pelos vendedores (nesta época, não existia multimídia tão pouco *internet*). Nesse mesmo ano foi criado o Consórcio Nacional Luiza.

Dois anos mais tarde foi constituída a MTG – Administração e Assessoria S/A, o novo nome da *holding* controladora do Grupo. Com sede na cidade de Franca, a MTG foi criada com o intuito de administrar e assessorar as empresas do Grupo Luiza, naquilo que envolve a descentralização administrativa e segmentação de mercado, possuindo como objetivo principal, a modernização institucional da organização. (vide anexo E)

Um ano depois, em 1993, foi criada a Luiza *Factoring* Fomento Mercantil Ltda, uma empresa que faz a compra de direitos creditórios e prestação de serviços junto a pequenos e médios fornecedores. No ano seguinte, são adquiridos 23 pontos comerciais da rede Irmãos Felipe, nos Estados do Paraná e Mato Grosso do Sul. Ainda esse ano, houve a criação do Serviço de Atendimento ao Cliente, um canal que facilitou a comunicação do cliente com a organização. Tão direta que toda e qualquer reclamação que chegue ao SAC é direcionada também à sala da superintendência.

Em 1997, a organização preparou sua entrada para o mercado de operações financeiras mais sofisticadas e realizou sua primeira emissão de "*commercial papers*". No ano seguinte, obteve junto ao BNDES, captação inicial dos recursos de longo prazo voltado para sua expansão.

Dois anos depois, com a chegada da 'rede mundial de computadores'

⁸ Atualmente, este tipo de loja passou a ser denominada 'Loja Virtual', agregando os mesmos conceitos das Lojas Eletrônicas, exigindo um número menor de empregados, pouca metragem de loja e baixo custo operacional, além de ter a capacidade de penetrar em cidades de menor população e bairros periféricos de grandes cidades, onde uma loja convencional não seria apropriada para instalação. A "Loja Virtual" consegue atingir um ótimo aproveitamento e capacidade de interagir mais intensamente com o público.

inaugura seu portal de vendas pela *internet*: o *magazineluiza.com*.

Em 2001, o Grupo Luiza instituiu o Luiza Cred, uma parceria feita entre o Magazine Luiza e o Unibanco. Este serviço nasceu para financiar as vendas a prazo e ofertar novos produtos e serviços financeiros para seus clientes. Mais uma nova aquisição, cinco pontos comerciais da rede Wanel de Sorocaba / SP.

Dois anos mais tarde, novas aquisições: 18 lojas da Rede Líder, grande varejista de Campinas/SP e tradicional no setor; e das lojas Brasimac, mais 16 lojas agregadas à empresa. No ano seguinte, o Magazine Luiza adquiriu a rede gaúcha Lojas Arno com 51 filiais espalhadas pelo Rio Grande do Sul, expandindo seu número de estabelecimentos.

Em abril de 2005, a empresa adquiriu de uma só vez, duas redes catarinenses: a Lojas Base com sede em Chapecó, e a Madol, presente no litoral do Estado. Nesta empreitada, o Magazine Luiza agregou mais 79 lojas, consolidando sua presença em sete Estados brasileiros. Meses mais tarde, a empresa arrematou a rede Kilar, presente na Grande Florianópolis.

Em dezembro do ano passado, o Magazine Luiza fechou parceria com uma das maiores seguradoras do mundo - a francesa Cardif - inaugurando a LuizaSeg, uma *joint venture* criada para o fornecimento específico de seguros no varejo.

4.1.1 A organização na atualidade

Atualmente, o Magazine Luiza possui a administração central (vide anexo IV) localizada na cidade de Franca (SP). Sua estrutura organizacional apresenta uma diferenciação horizontal de pequena amplitude, já que os departamentos são interligados e alocados em uma unidade central. Verticalmente, sua diferenciação apresenta uma estrutura com poucos níveis hierárquicos, herança do “enxugamento” que sofreu quando da ascensão da atual superintendente. A sua dispersão geográfica, entretanto é ampla e alcança atualmente 366 pontos de vendas

espalhados por vários estados da região Centro-Sul do país; entre lojas convencionais⁹, de shopping¹⁰ e virtuais. Para abastecê-los, seis centros de distribuição estrategicamente localizados. (vide anexo F)

Sua estruturação organizacional interna está decomposta em: Superintendência, Diretorias, Gerências regionais, Gerência de lojas e Vendedores. Sendo que essa conformação “enxuta” e desburocratizada tem como objetivos: (1) a obtenção de uma maior agilidade para o atendimento às necessidades dos clientes, (2) uma eficiente comunicação interna, (3) rapidez para se adequar as mutações do segmento de mercado e (4) eliminação de custos supérfluos.

O Magazine tem atualmente dez mil funcionários diretos (e outros mil de forma indireta), que fazem dessa organização paulista, a terceira colocada no ranking do setor varejista nacional – atrás de *Casas Bahia* e do *Ponto Frio*, dois gigantes do setor.

A organização adotou uma política de expansão para o seu crescimento, baseada na abertura de novas lojas e aquisição de concorrentes, com o intuito de conquistar uma maior participação no mercado varejista. Foi uma estratégia ousada e ainda mais ampliada com a aquisição de 12,36% de suas ações por um grupo investidor americano, Capital Internacional¹¹, em meados do ano passado.

Em breve, a empresa deverá lançar ações da organização em Bolsa, e desde já se sabe que os primeiros candidatos à aquisição desses papéis serão os funcionários presentes à organização.

⁹ Lojas convencionais: estabelecimentos físicos completos c/ estoques e produtos em exposição (público alvo: classes C e D).

¹⁰ Lojas de *Shopping*: estrutura física completa situada em *shoppings centers* (público alvo: classes A e B)

¹¹ Além desse investimento, a *Capital Internacional* possui participação acionária em outra empresa no Brasil, o Grupo Abril.

4.2 GESTÃO ESTRATÉGICA NA ORGANIZAÇÃO

A elaboração da estratégia na organização é equacionada de uma forma dinâmica ao envolver – e também comprometer - todos que a integram na elaboração dos objetivos a serem definidos.

Formulado através de uma seqüência de etapas, o planejamento estratégico é realizado no sentido de que todos tenham uma perspectiva comum, através de um alinhamento interno na definição das metas organizacionais, no intento de consagrar a organização como um diferencial para o cliente.

São em número de três, as etapas desse planejamento, efetivadas no período final de um ano e inicial do ano subsequente:

I) Na fase de *Preparação*, inicia-se o processo para o envolvimento de todos os funcionários através de duas pesquisas (uma por loja e outra individual) que verificam o clima organizacional. Através destas, busca-se ter “em mãos”, dados que avaliem o desempenho da empresa no ano anterior. Estabelecendo-se assim, o propósito que a empresa deverá seguir para aproveitar as oportunidades e eliminar os riscos. Uma outra pesquisa é por unidade, através de um questionário simples dividido em duas partes:

Uma, de avaliação do ano anterior com as seguintes perguntas:

- 05 coisas que a Empresa / Unidade FAZ e NÃO DEVERIA FAZER;
- 05 coisas que a Empresa / Unidade NÃO FAZ E DEVERIA FAZER;
- 05 coisas que a Empresa / Unidade FAZ E DEVE CONTINUAR FAZENDO.

. Outra, é a preparação para o ano seguinte e as questões seriam:

- Quais são os 05 metas globais da Empresa?
- Quais são os 05 metas globais da Unidade?

O resultado deste trabalho é fundamental para a formulação das estratégias da empresa; esta fase ocorre no período de outubro/novembro. Com base em todo esse material e estudos orçamentários, são definidos; o foco, as diretrizes e objetivos estratégicos da empresa. (vide anexos I e J)

No ano seguinte em fevereiro, realiza-se o *workshop* sob a coordenação da superintendência para mobilizar as principais lideranças acerca do momento atual da empresa. Participam deste *workshop*; as diretorias, gerências e lideranças da administração central, finalizando assim essa primeira fase.

II) Uma segunda fase denominada de *Implementação*, consiste no período de divulgação e alinhamento das estratégias a todos os empregados. Ocorrem duas ações nesta fase que acontece no período de março a abril: o Seminário de Posicionamento Estratégico e o Encontro¹². Busca-se a participação de todos os funcionários de lojas, depósitos, terceirizados e do escritório central, alinhando-os com os objetivos definidos.

III) Na última etapa ocorre um *acompanhamento* da execução de tudo que foi planejado. É o momento para se alcançar a realização dos objetivos estratégicos e metas traçadas, através de reuniões e treinamentos periódicos.

Assim, o resultado de crescimento através dos anos se mostra como uma consequência dessa análise estratégica executada pela empresa, que nada mais é do que uma análise SWOT (citada anteriormente) que visa detectar de uma forma global e participativa, os pontos fortes e fracos da organização, assim como as oportunidades e ameaças existentes.

A busca por um envolvimento conjunto é percebida como de vital

¹² O Encontro acontece a cada dois anos.(quando esse não ocorre, há o Repasse do Seminário P.E), consiste no maior e evento da empresa, onde todos os funcionários são convidados. É um dia de confraternização, integração e aprendizado; com participação voluntária. Já o Repasse do seminário PE é feito pela direção a todos os colaboradores através de um kit de um vídeo, onde se divulga metas e objetivos para a totalidade da equipe.

importância para a longevidade, e principalmente para a competitividade da organização, sendo que a empresa procura embasar sua estratégia em três pontos essenciais: Velocidade, Qualidade e Rentabilidade.

Como afirma a Sra. Luiza Helena: *“no início, estas três palavras parecem ser antagônicas, mas já fazem parte de algumas premissas quebradas. A rentabilidade depende de uma equipe alinhada e comprometida, sabendo sempre para que rumo a empresa deve seguir”*.

4.2.1 Gestão de Recursos Humanos

A gestão de recursos humanos no Magazine Luíza é equacionada de uma forma ampla e envolve a todos na organização. Constitui-se em um dos orgulhos da administração, pois constantemente a organização vem sendo classificada – em um *ranking* nacional especializado – como uma das melhores empresas para se trabalhar no país.

Busca-se através dessa uma política implementada pelo setor de recursos humanos, conseguir o alinhamento e o comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais definidos. Tal postura reflete o pensamento da fundadora, Sra. Luiza Donato, que acredita que *“um funcionário satisfeito e comprometido com a organização, realizará um atendimento ao cliente de qualidade superior”*.

4.2.1.1 Recrutamento e seleção de novos funcionários

As bases para o sucesso desta política de recursos humanos iniciam-se na maneira de executar o recrutamento.

No âmbito externo, a empresa procura humanizar o processo de seleção ao trabalhar com um sistema de senhas para evitar o desconforto de filas e assegurar aos candidatos de que todos serão atendidos.

O processo seletivo de novas lojas inicia-se com a apresentação da empresa à população. Nesta, os candidatos passam a conhecer a história do Magazine Luiza, sua projeção econômica, cultura, política salarial, benefícios e etapas do processo de seleção e treinamento. É realizada pelo próprio gerente da loja que estará à frente do recrutamento.

O processo seletivo é realizado em cinco etapas que consistem: no preenchimento de fichas, testes, entrevistas, dinâmicas e entrevistas por competências.

Como uma característica da organização existe o recrutamento interno, aproximadamente oitenta por cento das vagas existentes na organização são abertas primeiramente para esse público. Em caso de não preenchimento, as mesmas são abertas para o público externo.

4.2.1.2 Socialização dos novos membros

Além da contratação de novos funcionários, com a política de crescimento implementada pela organização, muitos foram os que vieram dos concorrentes “incorporados”. Assim, intencionando buscar uma uniformização do corpo funcional, são agendados treinamentos específicos e palestras com os principais dirigentes da organização.

Foi criada a loja-escola que está localizada em uma das avenidas principais da cidade de Franca (SP), onde se realiza o treinamento desses novos funcionários em duas etapas:

- Na primeira fase, implantou-se um sistema para treinamento realizado por uma equipe de funcionários mais antigos que foram transformados

em 'multiplicadores'. Recebem as novas equipes, fornecem o suporte técnico necessário e repassam parte da história e cultura da empresa. Esta etapa geralmente dura duas semanas e é realizada na loja-escola em Franca (SP), onde os funcionários têm contato com o "berço" da organização.

- Já na segunda fase, desenvolvida na região original de cada equipe, são ministrados treinamentos operacionais e de produtos no interior de cada loja. Em outros 15 (quinze) dias ocorrerão treinamentos práticos de atendimento, onde serão vivenciadas situações reais junto aos clientes.

Essa política de treinamento é realizada não só com a intenção de capacitar e adequar os novos funcionários à política e cultura da organização, mas principalmente nesse período de quinze dias na cidade de Franca, integrar e acolher os novos integrantes do Magazine Luiza.

Para manter a equipe sempre motivada e consciente da necessidade de vencer novos desafios, em média a cada dois anos, os gerentes mudam de loja. Não havendo espaço para acomodação e procurando-se com essa política fazer com estejam em constante aprendizado nas diversas unidades da organização.

4.2.1.3 Treinamento e desenvolvimento dos funcionários:

Este aspecto da gestão de recursos humanos é implementado com vistas a congregar todos os funcionários, ao procurar a adoção de uma linguagem comum na organização. É algo de grande importância devido ao crescimento da organização nos últimos anos, seja pela contratação de novos funcionários ou pela incorporação de outros oriundos das aquisições de concorrentes.

Para que seja realizado de uma forma planejada e racional foi criado o

Centro Luiza de Educação e Desenvolvimento¹³, que tem como principal missão à criação de um processo interno de educação contínua e permanente, buscando a capacitação das pessoas - técnica e emocionalmente – no intento de um desenvolvimento igualitário entre indivíduo-organização. Nesse centro, os funcionários da empresa independentemente da função que exercem, inscrevem-se em qualquer um dos cursos oferecidos e têm acesso a vários programas de desenvolvimento gerencial e formação técnica profissional. São realizadas várias reuniões no intuito de divulgar a filosofia e a cultura da organização.

São realizados treinamentos e dentre eles destacam-se: (1) *o programa de Trainee a Gerentes de loja* (onde se busca desenvolver os encarregados de seção preparando-os para seguir carreira na empresa); (2) *programa de Trainee* (contratação de jovens talentos com o objetivo de oxigenar as diversas áreas da empresa); (3) *programa de treinamento para vendedores* (devido ao grande despreparo destes profissionais no mercado, desenvolveu-se um programa interno para a qualificação de todos os vendedores da empresa); (4) *treinamento de produtos* (realizado em parceria com as indústrias fornecedoras e dirigido para a capacitação dos vendedores na demonstração dos produtos que são comercializados dentro das unidades); (5) *programa de treinamento à distância* (*software* de treinamento em multimídia para suprir dificuldades de tempo e distância, comuns às empresas de varejo que possuem diversas unidades espalhadas por diferentes Estados).

4.2.1.4 Remuneração e benefícios

O Magazine Luiza possui uma política de remuneração que reflete bem a sua cultura corporativa. Não existe uma concepção paternalista ou protecionista, procura-se sempre resultados e crescimento.

Desse modo, a política salarial é variável, fruto dos resultados mensais de

¹³ Fundado em 1988, na cidade de Franca (SP)

vendas e cobranças realizadas. Apesar de se contemplar os resultados individuais ao pagar melhores salários àqueles que apresentam melhores índices de desempenho e produtividade, procura-se incentivar o trabalho em grupo ao atrelar parte dos ganhos individuais aos resultados a serem conquistados pela loja.

Segundo a Sra Luiza Helena, *“a remuneração baseada no desempenho é justa e garante a recompensa para aqueles que conseguem suas metas. E a prática adotada (de atrelar parte dos salários à conquista da meta global da unidade) evita a concorrência interna e estimula o trabalho em equipe”*.

No aspecto benefícios, a organização é pródiga em criar novas formas de incentivo para seus funcionários. O pacote de benefícios inclui: *convênios com a LuizaCred*¹⁴ (para empréstimos aos funcionários com juros menores que os do mercado), *com Caixa Econômica Federal* (visando facilitar a aquisição e construção da casa própria, também com juros abaixo do mercado), *convênio médico para os colaboradores e seus dependentes* (subsidiado em 50% pela empresa) e *também para pais e sogros* (também com parte subsidiado pela empresa); *seguro de vida para os funcionários em deslocamento a serviço da empresa; Prever Luiza* (plano de previdência da organização), *cheque-mãe* (cada mãe recebe mensalmente uma quantia para complementação da educação e cuidados com seus filhos menores de 10 anos de idade).

De acordo com Luiza Helena *“o Magazine não é uma empresa paternalista, mas a gente procura incentivar e oferecer benefícios que venham amarrados à produtividade”*.

4.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional dessa organização familiar paulista teve sua origem nos valores e princípios disseminados pelo casal de fundadores. Essa

¹⁴ Luiza Cred é uma empresa do Grupo Luiza, em parceria com o Unibanco, que tem como objetivo, oferecer financiamento aos clientes das lojas.

influência que a família teve no cerne da cultura interna é detectada facilmente pelo carinho, e também respeito e admiração, com que todos se referem a D. Luiza e o Sr. Pelegrino – membros do conselho de administração – hoje no comando da *holding* do Grupo Luiza.

Valores e princípios constituem a base da cultura organizacional, ou seja, é percebido como aquilo que faz com que a empresa tenha uma identidade própria. São normas de conduta e convivência no interior da organização, buscando normatizar a interação profissional e pessoal entre os funcionários da empresa, estando ainda relacionados com a missão e visão organizacionais.

Os valores são disseminados pelos indivíduos de variadas formas; pela vestimenta usada no trabalho, por seus hábitos, costumes e atitudes. Já os princípios são vistos como balizadores da convivência no interior da organização e, geralmente, têm a sua origem naqueles que iniciaram a trajetória empresarial.

São esses valores e princípios através da cultura interna que mantêm a organização unida em prol de um objetivo comum. Sendo através de uma comunicação multidirecional e de um alinhamento global de todos os setores - independente de localização geográfica – que se persegue um sentimento de unicidade organizacional. (vide anexo L)

Para que esse sentimento seja algo crescente e consciente dentro de cada um que compõe o Magazine Luiza, tais valores culturais são apresentados por ocasião da seleção de novos funcionários, e após a contratação, através de um treinamento e ciclo de palestras na loja-escola, localizada a poucos metros da primeira loja do Magazine.

Conhecer a cultura de uma empresa pode ser útil por várias razões. Ela pode ajudá-lo a compreender o processo de planejamento estratégico e dar-lhe a inspiração para lidar com os grupos externos de interesse. Este conhecimento pode dar também uma idéia do tipo de pessoa que se adapta a ela, do estilo preferencial de relacionamento interpessoal, das formas de liderança da sua empresa e de quem poderia se dar bem por lá. Além disso, pode ajudá-lo a perceber os critérios para o sucesso de seu desempenho e crescimento (KETS DE VRIES, 1997, p.60)

No Magazine, há um evento semanal denominado “Rito de Comunhão”, realizado todas as segundas feiras em cada uma das unidades comerciais e

também na administração central, onde são repassados: o plano de metas, os objetivos para o período, a situação de momento da loja, além de se comemorar os diversos aniversários e cantar o hino do Brasil e da organização.

Tais ações são equacionadas no intuito de gerar um comprometimento indivíduo-organização. A eficácia dessa estratégia, através da identificação com as políticas e costumes organizacionais, induz a um alinhamento com os objetivos definidos pela empresa.

Ao fortalecer as relações internas, através do compartilhamento de um mesmo objetivo organizacional, essa interação conjunta e orientada de todos os envolvidos, produz uma energia que se tornará o diferencial da organização entre seus concorrentes, como afirma o Sr. Frederico Trajano, um dos diretores da organização: *“temos um diferencial que é só nosso, que é a nossa alma e nossa história. Nenhuma outra empresa do varejo tem esse diferencial”*.

E que encontra respaldo nas palavras da superintendente:

“Graças a um trabalho voltado e alinhado com a equipe, nos tornamos uma das melhores empresas para se trabalhar no país”.

4.4 A ORGANIZAÇÃO COMO EMPRESA FAMILIAR

A empresa originalmente fundada pelo casal Pelegrino teve – logo no início – a entrada de sócios, também da família, que auxiliaram no crescimento do Magazine Luiza.

O desenvolvimento da empresa foi alicerçado então, no seio da família Trajano, onde a mãe do Sr Wagner – atual diretor financeiro; a outra irmã – mãe da atual superintendente, Sra Luiza Helena; e o outro irmão, Sr Onofre, constituíram-se como investidores e acionistas, quatro anos após a fundação da organização.

A família dos fundadores é a controladora da empresa e seus membros são os principais cotistas, incluindo sobrinhos e netos. No ano de 2005, entretanto, houve a venda de parte das ações – um percentual de 12,36% - para um grupo norte-americano.

Esse aporte de recursos foi reinvestido no crescimento da empresa¹⁵, sendo de extrema valia para a implementação do projeto de expansão - através da aquisição de concorrentes - que ocorreu nesse mesmo ano.

Não existe um conselho de família. A participação dos acionistas – membros da família – é direta e se resume às reuniões do conselho de administração, onde aqueles que pertencem à família têm a responsabilidade de defender os interesses desta, porém sem que haja um comprometimento do desenvolvimento da empresa.

A composição do conselho de administração inclui os membros da família que o integram e diretores profissionais – originários, ou não, da organização. O novo sócio, o grupo norte-americano, participa das reuniões do conselho, mas não da gestão da empresa.

O comando da organização está a cargo da sobrinha da fundadora – Sra Luiza Helena – atual superintendente e pessoa de maior visibilidade fora da organização.

4.4.1 O Magazine Luiza à luz dos modelos teóricos de empresa familiar

O Magazine Luiza, quando representado no modelo dos três círculos de Tagiuri e Davis (1982), tem a maior parte dos membros da família, alocados na posição 7 (sete), pois grande parte da família, trabalha na empresa e possui participação acionária. Os demais - os que não trabalham na empresa - estão inseridos na posição de número 4 (quatro), pois possuem a propriedade acionária e

¹⁵ Segundo fontes da própria empresa

fazem parte da família. Por sua vez, o grupo investidor *Capital Internacional*, se coloca na posição de número 2 (dois), por apenas possuírem a propriedade; não havendo nenhum representante do grupo na gestão da organização.

Já no modelo tridimensional da empresa familiar, o Magazine Luiza está localizado em um plano formado pelo trinômio – *consórcio entre primos* (na dimensão propriedade) / *expansão-formalização* (na dimensão empresa/gestão) / *trabalho em conjunto* (na dimensão família). Apesar de não ser uma classificação rígida, já que podem ocorrer hibridações, a alocação proposta é a que mais se aproxima da realidade atual do Magazine Luiza.

Segundo Gersick e outros (1997) - ao se referirem ao estágio do trabalho em conjunto na dimensão família - expõem que durante esse estágio, duas ou mais gerações estão envolvidas ao mesmo tempo na empresa. No Magazine Luiza existem - além dos fundadores - a presença de outras duas gerações, formados pelos sobrinhos e netos, que estão envolvidas na administração da organização. Buscando, através de uma comunicação direta e multidirecional, transporem um dos desafios-chave desta etapa do modelo, que é promover a cooperação entre as gerações envolvidas.

Com relação à dimensão propriedade, a organização se estrutura dentro do mesmo modelo, como um consórcio entre primos, pois existem três gerações de acionistas presentes: os tios-fundadores; vários primos cotistas com suas respectivas descendências.

Por último, naquilo que o modelo discorre sobre a gestão da empresa, a organização se insere na etapa expansão/formalização, pois já houve a diferenciação nas variadas áreas funcionais; está em curso um projeto de expansão com a abertura de novas unidades; negociou-se a venda de parte das ações; e se procura estruturar a organização através de uma profissionalização da gestão.

Apesar de ser uma classificação de caráter dinâmico, a organização pode estar em um momento diferente dentro em pouco tempo, a sua inserção dentro desse modelo permite-nos uma idéia aproximada de como a organização se posta naquilo que concerne à moderna empresa familiar e permitindo-se compara-las com outras.

4.5 O ESTILO DE LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO

A liderança que se estabelece nos corredores dessa organização varejista pode ser identificada de acordo com as diversas teorias apresentadas.

De acordo com a teoria de Lewin, sobre comportamentos de liderança, a constatada na empresa se aproxima mais de um estilo orientado para os empregados. A mesma avaliação se repete quando se examina a teoria proposta pela Universidade de Ohio, o estilo de liderança estaria voltado mais para a estrutura de consideração.

Por sua vez, nos estudos da Universidade de Michigan, a liderança implementada estaria mais próxima de ser identificada como uma orientada para o relacionamento do que com uma liderança efetivamente participativa, apesar do estímulo ao envolvimento dos funcionários, ser uma das características da organização.

Quando confrontada com a teoria de Blake e Mouton, assume-se uma posição de liderança que muito se assemelha com a gerência em equipe ou democrática, pois tanto a busca pelos objetivos organizacionais quanto pela satisfação dos funcionários, são focos de uma preocupação constante no dia-a-dia do Magazine Luiza.

Tomando-se o que propõem Hersey e Blanchard, a variação na liderança de forma decrescente com relação a um maior controle na gestão, ocorre principalmente com os novos contratados, mostrando-se específica e por tempo determinado. Para a totalidade da organização, entretanto, o estilo se mantém como de um trabalho em equipe.

No que diz respeito às formas de liderança; transformacional, transacional e carismática; o Magazine Luiza parece estar mais próximo da primeira opção, já que na empresa busca-se um comprometimento crescente para com os objetivos organizacionais, e são com base nesses resultados alcançados que se auferem ganhos e não apenas por se fazer parte da empresa. Além disso, busca-se através do trabalho em equipe, a maximização dos ganhos individuais pela conquista da

meta global.

Na forma transacional, renovam-se as ofertas e quando estas são minimizadas, os esforços também o são. Não existe um relacionamento de responsabilidade, tratando-se mais de uma postura paternalista. Com respeito à última, é algo que poderia transparecer por ser a atual superintendente – Sra Luiza Helena – a figura central e mais conhecida da empresa. Os resultados, entretanto, não ocorrem por aquilo que ela é, e sim por aquilo que ela faz, á medida que o estilo adotado por ela – mais participativo e transparente - diferentemente do adotado por sua antecessora, já parece eternizado na organização.

Como foi revelado pela diretora de Recursos Humanos, Sra. Telma Geron, *“essa forma de liderar, mais democrática e participativa, já faz parte da cultura da empresa. Uma mudança futura seria algo de difícil aceitação e implementação”*.

O estilo de liderança do Magazine Luiza está mais próximo, dentre todos apresentados, a um exemplo de liderança servidora. Essa tem, representada na organização, algumas de suas competências básicas, que compõe a estrutura desse novo estilo de liderar, sendo que para a atual superintendente e sobrinha da fundadora, *“líder é aquele que através da postura, do exemplo e da coragem consegue agregar processos para o fazer acontecer”*.

Na organização, todas as conquistas são divididas pela totalidade das lideranças envolvidas, e não creditada apenas a figura central da empresa.

4.5.1 A comunicação interna

Um aspecto de grande valia e determinante para que a organização persiga o alinhamento da equipe, com vistas a essa busca pelos objetivos estratégicos anualmente definidos é a comunicação interna; canal fundamental para disseminação das informações e cultura da organização.

Ambiciona-se uma comunicação interna aberta, sem barreiras e multi-direcional; com todos tendo acesso a todos. Não se detectando entraves a uma comunicação ágil e direta, sendo ela, descendente ou ascendente, quando se toma por base a estrutura hierárquica funcional.

Essa eficácia é perseguida de muitas maneiras no interior da organização, e uma sutil demonstração do quanto este comportamento é levado a sério, encontra-se explicitado na organização física da administração central: a superintendente Luiza Helena - no centro do escritório - e a equipe administrativa alocada no mesmo andar, sem paredes nem divisórias. Tal escolha é explicada pela Sra Luiza da seguinte forma: *“a transparência não vale só para os números e as metas, mas também para o relacionamento”*.

Tal comportamento está registrado no código de ética da empresa, onde se lê: *“A comunicação é aberta e é um direito de todos. As lideranças têm por obrigação divulgar essa prática, onde os empregados podem se comunicar com qualquer pessoa, independente do grau hierárquico. Todos os empregados têm acesso aos gerentes, diretores e superintendência. O Magazine Luiza possui uma política de portas abertas”*.

Baseada nessa política de transparência e acessibilidade irrestrita criou-se o departamento de comunicação, que tem como prioridade principal, disseminar as decisões estratégicas corporativas através da integração entre funcionários e a organização. Sendo esta - além da difusão da cultura, através de valores e princípios - considerada como um importante fator para consolidar a imagem da organização junto ao seu público interno e externo.

Diversas maneiras são implementadas no Magazine Luiza para que a comunicação se mostre eficiente e plena. Algumas delas são: (1) *eliminação dos impressos de comunicação interna* (buscando a intensificação do diálogo); (2) *colocação de um microcomputador em cada gerência de loja* (facilitando a disseminação da estratégia através da Intranet); (3) *criação do Luiza News* (informativo de periodicidade bimestral, onde os empregados são informados sobre a vida da empresa); (4) *instalação do TV Luiza* (canal de comunicação entre a administração e os funcionários, com veiculação trimestral, para facilitar o alinhamento da equipe em torno das metas estratégicas); (5) *desenvolvimento da*

Luiza Net (a *intranet* da organização, que busca agilizar as informações para o público interno); (6) *incentivo ao “Toró de palpites”* (canal de sugestões entre os funcionários e a superintendência).

“Acredito que o Magazine Luiza cresceu porque tem credibilidade junto a seus clientes, e esta credibilidade foi construída com base na verdade de nossa comunicação” (Sr. Onofre de Paula Pelegrino - diretor executivo da holding)

4.5.2 Delegação e autonomia

A delegação de poder é uma característica interna vislumbrada em todos os setores da organização. Todos têm a autonomia de decidir e errar, porém não podem faltar com a ética e honestidade, seja ela com clientes ou colegas de trabalho. É permitido errar, mas não ocultar esses erros.

Sobre isso, a Sra. Luíza Helena revela que *“administrar problemas é uma coisa séria, porque as empresas se envolvem tanto na geração deles que perdem 70% do seu tempo no operacional. Na nossa empresa, os problemas devem ser resolvidos imediatamente e por qualquer pessoa. Assim sendo, sobra tempo para trabalharmos a estratégia, criarmos o nosso futuro e sairmos à frente”*

Os gerentes de uma determinada loja têm total autonomia para definir preços ou promoções locais, devendo apenas se reportar sobre o desempenho global do ponto de venda, isto é, pode abaixar preços ou margens, desde que o resultado definido para loja dentro do período seja alcançado.

Esse estilo de liderança constatado na organização induz a um sentimento de ‘liberdade responsável’ que se mostra como um fator de motivação para os envolvidos, já que transmite um sentimento de confiança da organização para com seus funcionários.

Não há uma centralização de poder, mas existe um núcleo de comando à disposição para resolução de problemas, porém sem uma interferência direta, diária

e constante sobre todos. Não existe um sentimento paternalista de controle, todos devem saber o que fazer e como fazer, até mesmo por que foram treinados para isso. Em caso de dúvida, sabem onde conseguir as informações pertinentes.

A diretora de Recursos Humanos, Sra. Telma Geron, afirma que *“ela (Luiza Helena) iniciou um processo de descentralização do poder da empresa, que dava mais autonomia às unidades em relação à central. Não queríamos que as pessoas só seguissem as premissas do escritório central; elas precisavam ter capacidade de decidir”*

E a própria Sra. Luíza Helena complementa que *“os gerentes e substitutos imediatos têm autonomia para administrar sua Unidade; tomar decisões, delegar tarefas e estimular cada vez mais a participação de sua equipe através do Conselho de Representantes dos Empregados, de forma consciente e responsável, observando, contudo, as normas da Empresa”*.

Assim, naturalmente, aumenta-se o sentimento de satisfação do indivíduo por fazer parte de uma organização que procura valorizar seu trabalho e respeitar sua competência profissional.

4.5.3 Trabalho em equipe

A organização procura desenvolver ações no intuito de se estimular para que todos trabalhem em equipe, incentivando uma maior participação na vida da empresa. Seja através do conselho de loja ou da pesquisa sobre clima organizacional, o que se persegue é um maior envolvimento e comprometimento de todos com os objetivos organizacionais.

De acordo com a atual superintendente, o que se quer é *“ver as pessoas felizes e trabalhando juntas, mas não brincamos quando o que está em jogo são os resultados. É por isso que investimos na transparência com os números da companhia, de forma que todos saibam em que posição se está e tenham um*

incentivo para fazer a sua parte”.

Esse estilo de liderança implementado visa o alinhamento de todos para o alcance das metas definidas pelo planejamento estratégico anual, sendo que, quanto mais compacto e efetivo for esse alinhamento, mais facilmente tenderá a organização a obter os resultados almejados.

A gestão organizacional se baseia na criação e manutenção de uma rede interna de relacionamentos, uma comunidade onde um não pode viver sem o trabalho do outro, e de como este afetará o dos demais e os resultados conjuntos trazidos pela organização.

Sobre esse estilo de gestão, a Sra. Luíza Helena esclarece que *“no Magazine Luiza procura-se atrelar os rendimentos individuais mensais à meta geral da loja, e é isso que aumenta o bônus individual. Tal prática evita a concorrência interna e estimula o espírito de equipe”.*

E complementa:

“O nosso organograma é em forma de átomo; ‘cliente’ está escrito bem no meio. Todos na empresa precisam resolver qualquer problema que o cliente tenha. É lógico que nós temos especialistas que trabalham em várias áreas, só que todos entendem de cliente. Todos sabem que nós temos de vender e ter lucro para fazer a empresa perdurar. E como todos têm uma parcela dependente de resultados, todos se esforçam conversar com os outros. Estouro de verbas e vendas fracas mexe com o bolso de todo mundo”. (vide anexos G e H)

Eventos, reuniões e confraternização são estratégias de mobilização para o ano organizacional, todavia parece ser a comunicação aberta e transparente, a principal responsável por esse alinhamento com a estratégia organizacional. Nesse intuito, todo início de semana realiza-se o rito da comunhão, onde cada unidade busca reavivar os objetivos estratégicos a serem perseguidos, através de uma comunicação direta e em comunhão com os valores culturais da organização. Sendo repassadas ainda aos gerentes, novas informações oriundas da administração central, para serem compartilhadas com todos que trabalham na unidade.

4.5.4 Desenvolvimento de funcionários

O desenvolvimento das pessoas dentro da organização é buscado da forma aparentemente mais correta: a vontade individual. Quando se deseja realizar um curso ou voltar aos estudos, a organização contribui com parte dos gastos, mesmo que tal opção de aprendizagem não se relacione com o segmento varejista.

Sobre esse investimento em educação, a atual superintendente, diz que *“você investe em educação, mas não acredita no desenvolvimento das pessoas. Enquanto você não cria uma estrutura mental, não faz a equipe quebrar o que está estabelecido e enxergar de onde vem a força delas, dificilmente se consegue mudar. O mais legal é que, quando se quebra o paradigma, é só felicidade. As pessoas gostam que acreditem nelas, gostam de acreditar nos outros, gostam de desafios e segurança”*.

E acrescenta, *“no mercado competitivo de hoje, todos precisam estar muito bem preparados, porque antes quem tinha poder era quem tinha força, depois passou a ser quem tinha dinheiro, e hoje, a liderança de sucesso é aquela de quem obtém conhecimento e os coloca em prática”*.

Como único pré-requisito, tem-se que somente os que têm mais de um ano de empresa podem requerer tal prerrogativa junto ao departamento de RH. Este auxilia e orienta nas diversas opções oferecidas pelo mercado.

Todos na empresa precisam ter espírito empreendedor e cabe às lideranças descobrir talentos e investir neles. Para isso, é preciso ter ousadia, criatividade, preocupação com o ser humano, além de uma equipe alinhada e comprometida.

Sobre isso, a Sra. Luíza Helena reflete que *“acredito que o grande diferencial da minha gestão é estar próximo com a base: ouvindo, trocando, querendo. Está presente nos valores da empresa: a crença nas pessoas, o investimento no processo educativo, a aprendizagem coletiva; tudo isto dando ênfase no ser humano”*.

Pode-se também, através do departamento de recursos humanos,

redefinir o plano de carreira individual e implementar uma migração para outra área de maior interesse ou que tenha maior afinidade com o funcionário. Tal medida visa aproveitar as potencialidades de cada um, naquelas áreas que são de maior interesse individual.

Segundo a Sra. Telma Geron, *“estimulamos para que os empregados, quando vivenciam problemas familiares ou pessoais, encaminhem suas necessidades para o gerente da filial ou diretamente para a equipe de psicólogos, assistentes sociais e médicos do trabalho da empresa, para que possam ser assessorados em suas dificuldades”*.

Esse estilo de administração mais participativo implementado, possibilita à equipe delinear seu próprio futuro – através do plano de carreira – além de participar dos resultados da organização. Tudo é feito de forma transparente e direta, o que serve para despertar a consciência de todos em relação ao seu “papel” na organização.

4.5.5 Autenticidade do estilo de liderança implementado

A autenticidade deste estilo de liderança é percebida na busca pela transparência em todas as ações organizacionais. O planejamento estratégico, as promoções de funcionários, demissões, aquisições, resultados alcançados, tudo é comunicado aos funcionários antes de vir a ser de conhecimento comum.

Persegue-se um sentimento de confiança e respeito por parte das lideranças, para com os funcionários da organização. Essa preocupação gera uma satisfação, que retorna na forma de um maior comprometimento retratado nos baixos índices de rotatividade, muito abaixo da média apresentada pelo setor¹⁶.

Luiza Helena afirma que *“buscamos o alinhamento da equipe, descentralizando o poder. Os colaboradores passaram a ter participação ativa nos*

¹⁶ Segundo informações reveladas pela diretora de Recursos Humanos, Sra. Telma Geron

resultados da empresa e também a pensar no todo, e não mais viver em feudos ou departamentos. Investimos em processos maduros e educação para os funcionários”.

Aqueles que sentem que podem contribuir com alguma sugestão, têm um canal direto para efetivar sua vontade e ainda podem ser premiados com isso. Tal postura é um estímulo para a inovação.

A gestão participativa é importantíssima, segundo a organização, mas deve ser amarrada aos conceitos. Outros valores agregados são: vontade e motivação de cada um. As pessoas devem ter orgulho e alegria de irem para a empresa, independente do dinheiro.

E a Sra. Luíza comenta que *“percebemos que quando as pessoas não se sentem participantes do processo ficam infelizes. Eles querem construir coisas, sejam pequenas ou grandes. Quando percebem que podem ser ouvidos, que estão participando e, realmente, estão construindo algo, tudo fica mais leve”.*

Esse estilo de liderança é construído no dia-a-dia, fruto da credibilidade e confiança transmitida nesse quase meio século de vida da organização. Onde, através dos valores e princípios “semeados” pelo casal de fundadores, que ressoaram na gestão da sobrinha-superintendente, delineou-se a organização que hoje é vista como uma referência no seu segmento de mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estilo de liderança do Magazine Luíza tem uma característica inovadora naquilo que se refere às relações entre administração e funcionários. O modo de gerir os recursos humanos presentes na organização apresenta diferenciações significativas quando se compara com outras organizações contemporâneas, sejam elas do setor varejista ou não.

Através de uma maior transparência e participação, os funcionários do Magazine têm a organização como uma das melhores para se trabalhar, o que por si só, induz uma relação positiva de comprometimento e admiração.

Tal sentimento faz com que as ações organizacionais – implementadas mediante pesquisas internas – sejam vistas como oriundas de um desejo coletivo, e mesmo as mais significativas distâncias geográficas que separam algumas lojas, não conseguem fazer com que esse sentimento de unidade seja maculado. Isso se dá, não somente porque este significará maiores ganhos para todos, mas principalmente porque todos se sentem, de alguma forma, responsáveis por aquele objetivo organizacional definido de uma forma mais participativa e se esforçam por sua conquista.

Essa união pela conquista ante uma determinada meta organizacional - facilitada pela comunicação aberta e ágil, mas também por um modelo de gestão que privilegia o trabalho em equipe em detrimento do individualismo - faz com que essa organização obtenha ganhos em faturamento de forma crescente e continuada.

Em um setor onde muitos não conseguem, nem ao menos manter uma boa saúde financeira, tal comportamento se traduz em um diferencial de competitividade.

Esta competitividade advinda da lucratividade crescente faz com que o Magazine Luíza se mantenha, não apenas como uma sólida organização varejista, mas principalmente que esteja se tornando nesta última década, um dos gigantes do setor.

Graças às modificações estruturais – muitas delas introduzidas na gestão da superintendente atual – essa organização familiar demonstra para aqueles que não acreditam nesse tipo de empresa que, quando bem administrada e com o trabalho de uma equipe comprometida, a moderna empresa familiar pode ser uma inesgotável fonte de lucros e ver em muito, estendida sua longevidade e competitividade.

A organização tem ainda muitos desafios a enfrentar, dentre eles, se conseguir o comprometimento dos novos funcionários oriundos dos concorrentes ‘incorporados’ nesses últimos meses. O maior deles - característico de uma empresa familiar – ainda está por vir, a “passagem de bastão” para a terceira geração; formada pelos netos dos fundadores; um momento que costuma ser determinante na vida organizacional desse tipo de empresa. Uma atenuante que poderá facilitar tal transição é a presença ativa dos fundadores no conselho de administração da organização.

Conforme foi revelado pela diretora de recursos humanos citada anteriormente, o estilo de liderança atual já faz parte da organização e um retrocesso no futuro, com a adoção de um estilo de menor participação não deverá ser bem visto por aqueles que compõem a empresa.

O estilo do Magazine Luíza, todavia, é algo próprio da organização, não podendo ser simplesmente transmutado para uma outra empresa, seja concorrente ou não. Paralelamente, há a cultura organizacional da família Trajano que faz com que exista uma certa coerência em princípios e valores; que delineia a estrutura organizacional e que também congrega uma força humana produtiva alinhada com essa visão. Isso, junto a um moderno e ajuizado modelo de gestão financeira – todo o valor auferido pela venda de ações ao grupo investidor norte-americano foi reinvestido na estrutura produtiva – faz com que essa organização varejista paulista

seja uma das maiores empresas nacionais, admirada no país e no exterior.

Com relação ao objetivo do trabalho – analisar como um estilo de liderança adotado por uma organização familiar poderia contribuir para a criação de uma vantagem competitiva consistente dentro de seu segmento de mercado – crê-se que foi constatado que não há nenhum “milagre” sendo feito na organização estudada. Onde cada ação implementada se mostra coerente e atrelada a uma outra e ambas têm a função de alcançar um objetivo maior: a meta global definida quando da execução do planejamento estratégico organizacional anual.

O estilo de liderança em questão é oriundo de um sentimento comum compartilhado por duas mulheres – tia e sobrinha – que apesar de gerações diferentes, têm em sua convivência e na aquiescência dos demais diretores, vindos da família ou não, a base que estrutura e fortifica esse *DNA* organizacional. Um comportamento que se reflete no campo funcional, em forma de credibilidade, confiança e respeito; que faz com que essa empresa seja motivo de admiração e curiosidade por parte de seus concorrentes mais diretos.

Assim, o estilo de liderança adotado pelo Magazine Luiza parece estar alicerçado sobre dois pilares: os valores da família controladora e o seu efeito direto mais sensível, o comprometimento gerado nos funcionários da organização nascido da confiança que depositam nessa administração familiar.

Certamente, não se poderá creditar apenas ao estilo de liderança em questão, os resultados conquistados anualmente pelo Magazine Luiza. Mas certamente ele se caracteriza como um catalisador para que tudo funcione de maneira alinhada e eficaz, quando se observam as outras áreas funcionais dessa organização familiar paulista. E essa constância administrativa, sem sobressaltos ou malabarismos, tem induzido a um diferencial competitivo ante seus diferentes concorrentes setoriais.

REFERÊNCIAS

AFFONSO NETO, Annibal. *Estratégia competitiva: análise do processo de formulação estratégica dos bancos que atuam no Brasil em um contexto de globalização dos mercados*. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

AKTOUF, Omar. A administração da excelência: da deificação do dirigente a reificação do empregado. *Revista Organização e Sociedade*, Salvador, v. 3, 1995, n. 4, p. 7-47.

ALBURQUERQUE, Lindolfo G. de. *A gestão estratégica de pessoas: as pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. 306 p.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 2, p. 12-24, abr./jun 1993.

ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990. 265p.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988, 197p.

BENNIS, Warren. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996. 162 p.

BENNIS, Warren; TOWNSEND, Robert. *Reinventing Leadership*. Piatkus, 1996. 187p.

BERGAMINI, Cecilia W. *O Líder eficaz*. São Paulo: Atlas, 2002. 185 p.

BERGAMINI, Cecilia W. *Liderança: a administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994. 179 p

BERNHOEFT, Renato. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989. 179p.

BRYMAN, Alan. Liderança nas organizações. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tania; CLEGG, Stewart R; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999, v. 3.

BULGACOV, Sergio. *Manual de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999. 463 p.

BUONO, Anthony F; BOWDITCH, James L. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992. 305 p.

CARLZON, Jan. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005. 137p.

CHANLAT, Jean François. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: Uma perspectiva sócio-antropológica. *Revista Organização e Sociedade*, Salvador, v. 2, n. 3, p. 7-33, 1994.

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. Organizações familiares: por uma tradição, contemporaneidade e multidisciplinariedade. *Revista Organização e Sociedade*, v. 7, n. 18, mai./ago. 2000.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 462 p.

FISCHER, André L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In FLEURY, M., (org.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. 306 p.

FREITAS, Maria Éster de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?*. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000. 178 p

GERSICK, Kelin E. et all. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio, 1997. 308p.

HALL, Richard. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 322p.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos*. São Paulo: EPU, 1977. 254p.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. *O líder do futuro*. Fundação Peter Drucker. São Paulo: Futura, 1996. 316 p.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. *O desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações*. Rio de Janeiro: 1991. 334 p.

KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David P. *Organização voltada para a estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 411 p.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976. 551p.

KETS DE VRIES, Manfred. F.R. *Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna*. São Paulo: Atlas, 1997. 212 p.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. 306 p.

LISBOA, Teresinha C. Pessoas: a razão de ser da liderança. In: OLIVEIRA, Jayr Figueiredo; MARINHO, Robson M. *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2005. 358 p.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1998. 171p.

LODI, João Bosco. *Sucessão e conflito na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1987. 151p.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. *Administração de pequenas empresas*. São Paulo: Makron Books, 1997. 867p.

MACÊDO, Kátia B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *Revista de Administração de Empresas - RAE-eletrônica*, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica>>. Acesso em 21 de mar. 2006.

MELO, Marlene Catarina O. L. Administração de recursos humanos cedendo lugar para a gerência de pessoas: um exercício compartilhado. *Revista Organização e Sociedade*, Salvador, v. 4, n. 9, p. 7-38, 1997.

MINTZBERG, Henry. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookmann, 2000. 299p.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. São Paulo: Atlas, 1991. 381p.

OLIVEIRA, Jayr F.; MARINHO, Robson M. *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2005. 358 p.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

OUIMET, Gerard. As armadilhas dos paradigmas da liderança. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, p. 8-16, abr./jun. 2002.

SCHEIN, Edgar H.. *Organizational culture and leadership*. 2a ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992. 418 p.

SETTE, Ricardo S. *Estratégia empresarial*. Lavras: UFLA, 1998. 149p.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgilio Bitencourt. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. 520 p.

SITE Magazine Luiza. Disponível em: <<http://www.magazineluiza.com.br>> Acesso em: 16 mar. 2006.

SOUZA SILVA, Jader C.; FISCHER, Tânia; DAVEL, Eduardo. Organizações familiares e tipologia de análise: o caso da Construtora Odebrecht. In: XXV ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. Anais do XXV Enanpad. Rio de Janeiro : Anpad, 2001.

STEERS, Richard M.; UNGSON, Geraldo R.; MOWDAY, Richard T. *Managing Effective Organizations*. Boston, USA: Kent, 1985. 703 p.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1999. 533 p.

TAVARES, Mauro C. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000. 398 p.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VASCONCELOS, Flávio C.; BRITO, Luiz Arthur L. *Estratégia: vantagem competitiva: o constructo e a métrica*. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 2, abr./jun, p. 52-55, 2004.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark; PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000. 433 p.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001. 204 p.

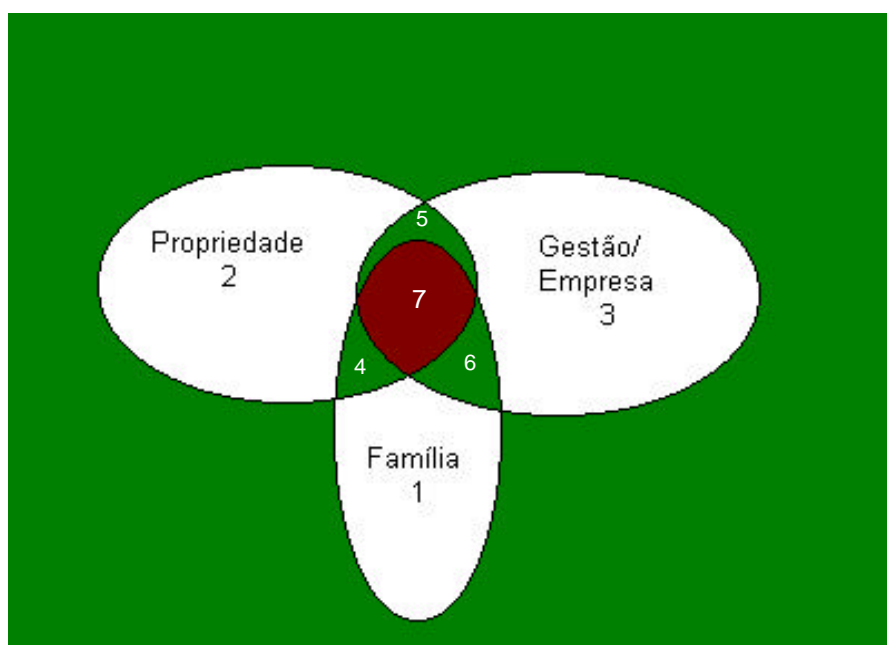
YULK, Gary. *Leadership in organizations*. 3. ed. New Jersey, USA: Prentice-Hall,

1994. 494 p.

ANEXO A

Modelo dos três círculos

Tagiuri e Davis (1982)



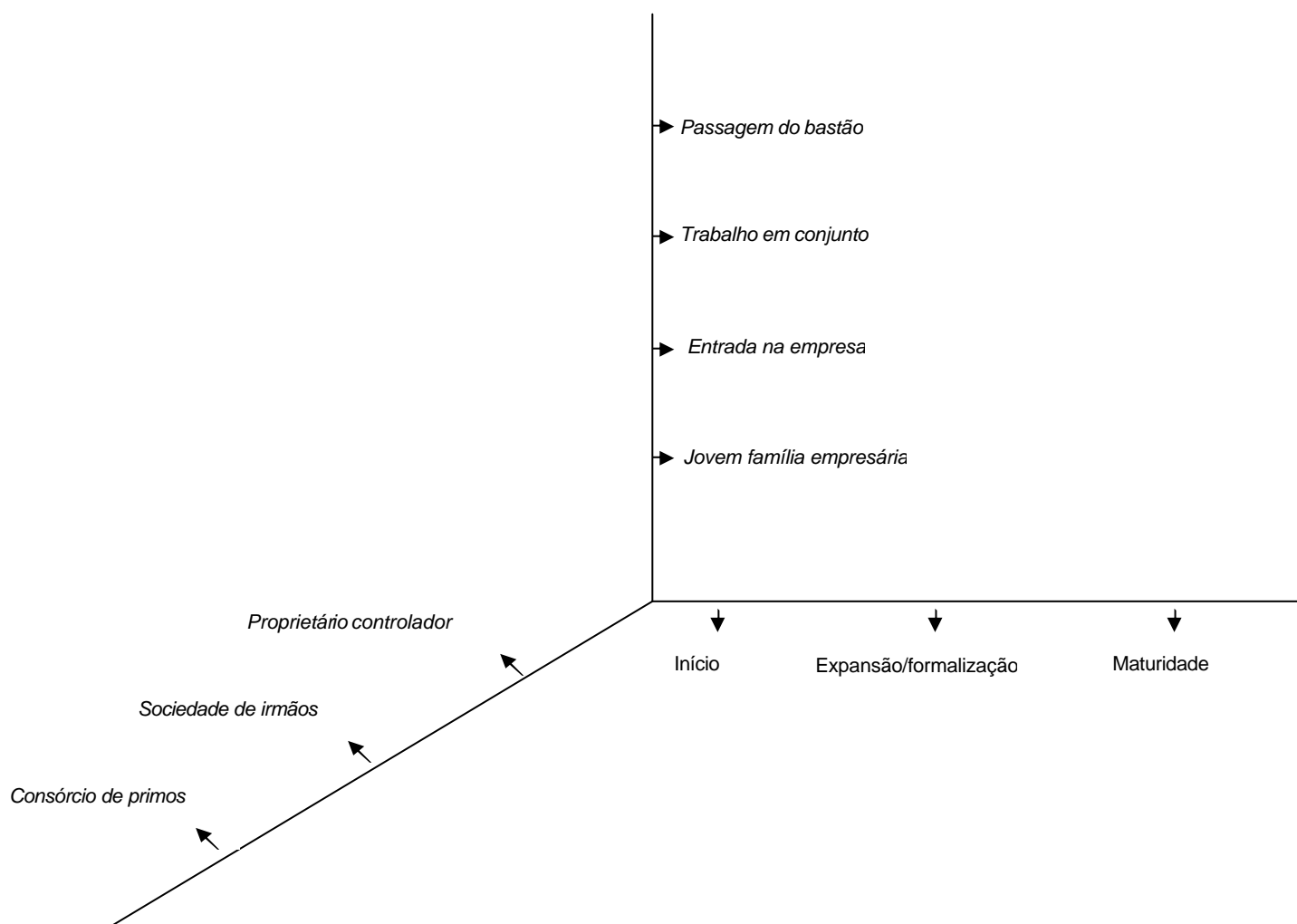
1. Membro da família
2. Acionista/sócio
3. Gestor funcionário
4. Membro da família/detentor de ações
5. Gestor/acionista
6. Membro da família/funcionário
7. Pertence à família/trabalha na empresa/possui ações na empresa

Obs: Os círculos sobrepostos representam as pessoas que têm mais de uma conexão com a empresa.

ANEXO B

Modelo Tridimensional de desenvolvimento da empresa familiar

Gersick et alli (1997)

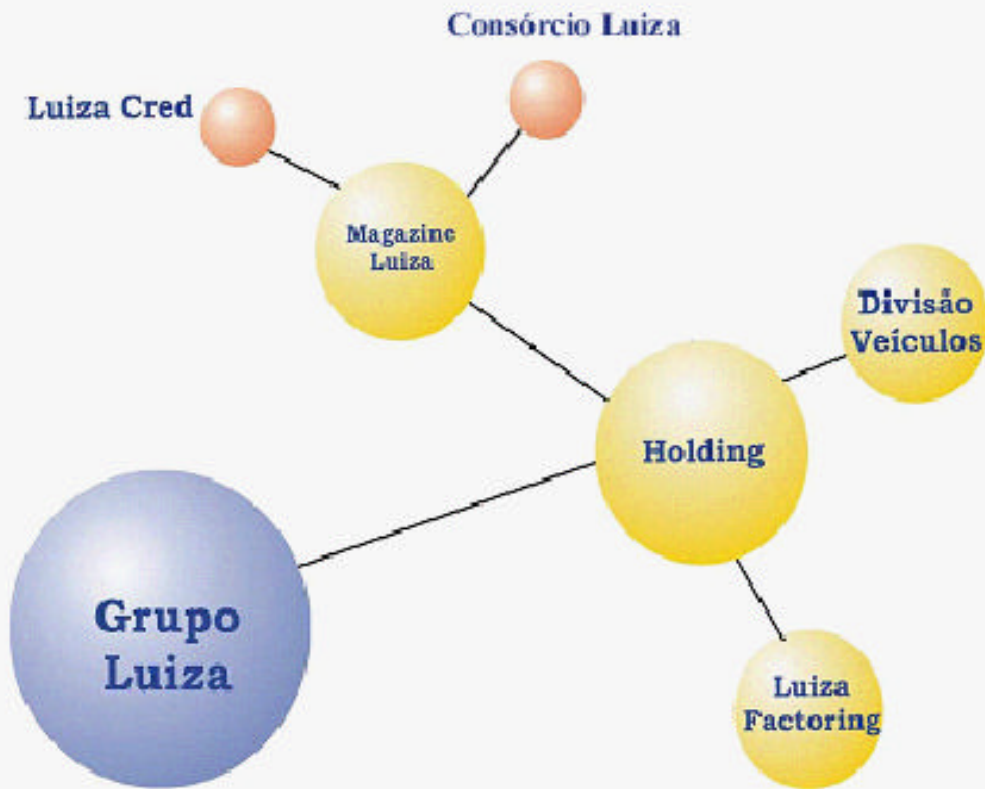


DIMENSAO PROPRIEDADE	
<i>Etapa 1:</i> <i>Proprietário controlador</i>	. Características principais: - controle da propriedade consolidado em uma pessoa ou um casal; - tem como desafios principais: equilibrar o controle com as contribuições de cotistas importantes; capitalizar-se e escolher uma estrutura de propriedade para a próxima geração;
<i>Etapa 2:</i> <i>Sociedade de irmãos</i>	. Características principais: - controle efetivo nas mãos de uma geração de irmãos; tem como desafios principais: desenvolver um processo para controle dividido entre os sócios; definir o papel dos sócios não-empregados; reter capitais; e, controlar as fações dos ramos da família;
<i>Etapa 3:</i> <i>Consórcio de primos</i>	. Características principais: - muitos primos cotistas; - tem como desafios principais: administrar a complexidade da família e do grupo de cotistas; e, criar mercado de capitais para a empresa;
DIMENSAO FAMILIA	
<i>Etapa 1: Jovem</i> <i>família empresária</i>	. Características principais: - geração adulta abaixo dos 40 anos - tem como desafios principais: criar um “empreendimento/casamento” viável, e, tomar decisões iniciais a respeito do relacionamento entre trabalho e família;
<i>Etapa 2:</i> <i>Entrada na empresa</i>	. Características principais: - geração adulta entre 35 e 55 anos; - tem como desafios principais: administrar a transição da meia-idade; e, separar e individualizar a geração mais nova;
<i>Etapa 3:</i> <i>Trabalho em conjunto</i>	. Características principais: - geração adulta entre 50 e 60 anos; - tem como desafios principais: promover a cooperação e a comunicação entre as gerações; encorajar a administração produtiva dos conflitos; e, administrar as três gerações da família que trabalham em conjunto;
<i>Etapa 4:</i> <i>Passagem do bastão</i>	. Características principais: - geração adulta com mais de 60 anos; - tem como desafio principal: a transferência da liderança da família de uma geração para a outra;
DIMENSAO EMPRESA/GESTAO	
<i>Etapa 1: Início</i>	. Características principais: - as estruturas organizacionais são mínimas e informais, com o proprietário no centro de tudo; - normalmente possui somente um produto; - possui o desafio da sobrevivência;
<i>Etapa 2:</i> <i>Expansão/formalização</i>	. Características principais: - estrutura cada vez mais funcional, formalizadas em áreas funcionais (RH, marketing, produção, etc); - evolução do papel do proprietário-gerente e início do processo de profissionalização da empresa. Sistemas mais sofisticados de administração financeira;
<i>Etapa 3:</i> <i>Maturidade</i>	. Características principais: - estrutura organizacional favorável à estabilidade - configuração divisional é dirigida pela alta gerência

1ª loja da organização – Franca (SP)**Atual sede administrativa e loja-matriz (Franca/SP)**

Apresentação do Grupo

Atualmente o Grupo Luiza está segmentado da seguinte forma:



Fonte: Magazine Luiza – Junho/2006

ANEXO F

➤ Localização Geográfica:



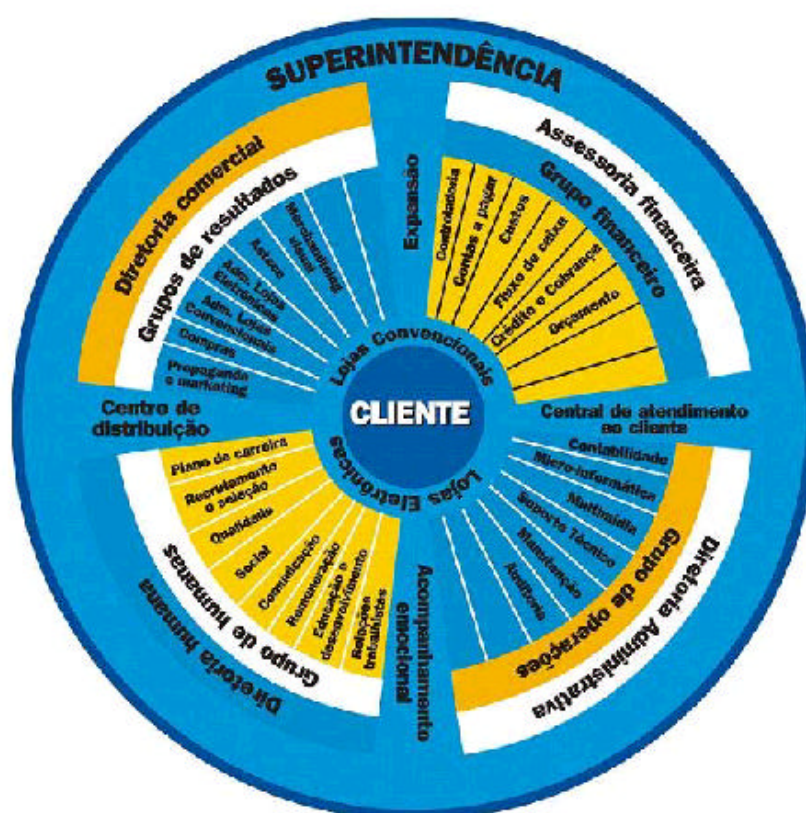
Atualmente o Magazine Luiza está presente em **270** municípios de **7** Estados do Brasil. São eles:

- ✓ 133 lojas no Estado de **São Paulo**;
- ✓ 41 lojas no Estado de **Minas Gerais**;
- ✓ 33 lojas no Estado do **Paraná**;
- ✓ 08 lojas no Estado do **Mato Grosso do Sul**;
- ✓ 67 lojas no Estado do **Rio Grande do Sul**;
- ✓ 77 lojas em **Santa Catarina**;
- ✓ 01 loja no Estado de **Goiás**;
- ✓ Site na Internet – magazineluiza.com.br.

ANEXO G

Organogramas do Magazine Luiza

- **Organograma antigo:** Circular e Estratificado



ANEXO H

- Organograma Atual*

O **organograma** atual da empresa é representado por um **átomo**, onde no centro está o cliente, simbolizado por um rosto. **Todas as áreas estão ligadas diretamente ao cliente**, e todas elas têm autonomia para resolver o problema dele, assim como oferecer experiências memoráveis para atingir sua total satisfação e encantamento.



Fases da gestão estratégica:

Fase 1: Preparação

ATIVIDADE	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar
- Pesquisa Clima Organizacional (todos os funcionários)						
- Pesquisa com as Unidades (lojas, depósitos, escritório central)						
- Definição Orçamentária						
- Reuniões Estratégicas (R.E.): diretoria e equipes						
- Workshop (diretoria, gerência depto. principais lideranças escritório central)						
- Definição Estratégias do ano (diretoria, gerência depto)						

Fase 2: Implementação

Principais Ações:

ATIVIDADE	Mar	Abr	Mai
- Seminário Posicionamento Estratégico (diretoria, gerência escritório central, gerência de lojas e depósitos e principais lideranças)			
- Encontro (Todos os funcionários de lojas, depósitos, escritório central e terceirizados, estagiários). Acontece de 2 em 2 anos.			
- Repasse Seminário. Acontece no ano que não tem Encontro. Envolve todos os funcionários da empresa, inclusive terceirizados.			

Fase 3: Acompanhamento

ATIVIDADE	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan
- Reunião Estratégica – R.E.										
- Reunião Diretoria – R.D. (Superintendência e diretoria) - Periodicidade: 1ª segunda-feira/mês										
- Reunião Áreas – R.A. - Diretoria e equipe - Periodicidade: 2ª segunda-feira mês										
- R. Orçamentária – R.O - Diretoria - Periodicidade: 1 vez mês										
- Reunião Global de Gerentes (R.G.G.) - Todos os gerentes de lojas - Periodicidade trimestral										
- Reunião Reg. de Ger. (reunião de gerentes por regional) - Periodicidade: bimestral										

Aspectos teóricos da Gestão estratégica

1) TERMINOLOGIAS

Para que possam entender melhor as ferramentas que o ML utiliza para definição de suas estratégias, conheça o **painel de gestão** que está sendo demonstrado pela seqüência de importância:



ANEXO L

Cultura Organizacional

Missão

“Ser uma Empresa de competitividade, inovadora e ousada, que visa sempre o bem-estar comum”.

Visão (Intento)

“Primeira empresa a ser lembrada pelos clientes, por causa das experiências memoráveis e encantadoras nos relacionamentos de varejo, serviços financeiros e afins”.

Valores e Princípios



- “Comprometimento com a evolução do ser humano, através da postura ética e do investimento no processo educativo”.
- “Crença nas Pessoas” (Respeitar o SER HUMANO na sua globalidade).
- “Transparência nas Ações e relações” (Não mentir, não enganar, denunciar).
- “Ser a Centralidade do Cliente” (Ser o foco do cliente).
- “Aprendizagem Coletiva” (Investir na APRENDIZAGEM COLETIVA, através da troca de experiências em equipe).
- “Participação” (PARTICIPAR no planejamento e nas ações para atingir as metas e objetivos globais das unidades e individuais, preservando o crescimento mútuo).
- “Ganha-Ganha” (Cumprir todas as OBRIGAÇÕES para um relacionamento íntegro e benéfico entre todos).
- “Ética de princípios” (Ser honesto, verdadeiro, transparente e respeitar as pessoas).
- “Comunidade” (Ser sempre útil à COMUNIDADE na qual faz parte).
- “Crença no Espiritual” (CRER NA ENERGIA que nos impulsiona rumo à realização da vida).
- “Lucro” (O lucro é essencial para a permanência e expansão da organização no mercado).