

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

Escola Brasileira de Administração Pública

Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa

**O PARADOXO ESTRATÉGICO-GERENCIAL DO
NOSSO TEMPO: A CENTRALIZAÇÃO DE PODER E A
BUSCA PELA HUMANIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Por

Antonio Luiz M. Almeida Jr

**curso de Mestrado Executivo da Escola de Administração da Fundação Getúlio
Vargas**

Orientador : DOUTOR FERNANDO GUILHERME TENÓRIO

Rio de Janeiro

2002

RESUMO

Esta dissertação objetiva transmitir subsídios não somente para um repensar estratégico bem como e, principalmente, para uma ampla visão da eterna dicotomia quanto a determinação de centralizar ou descentralizar o processo decisório e as atividades nas empresas. Considerando-se, o acirramento crescente da concorrência e a pressão econômica capitaneada pela mundialização dos produtos e serviços, como sendo os principais influenciadores desta inquietação. Será analisado o setor de comércio varejista, mais especificamente supermercados e hipermercados e, as razões e motivos pelos quais os seus executivos podem ter optado por conduzir suas organizações para um determinado posicionamento estratégico-gerencial bem como, às conseqüentes vantagens e desvantagens destas escolhas. As conclusões a serem obtidas com esta dissertação objetivam estimular a reflexão das organizações, profissionais e estudiosos acerca dos impactos tangíveis e intangíveis quando estiverem definindo ou reconsiderando o seu posicionamento estratégico-gerencial, e, ainda, levaram a macro-conclusão de que não existe um único modelo aplicável para todas as situações e que, infinitas configurações e aplicações podem ser consideradas.

Palavras – chaves: estratégia, centralização de poder, administração de aspectos conflitantes, fatores motivacionais e psicológicos, mudanças, transformações organizacionais e humanização das empresas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
2. REFERENCIAL TEÓRICO	
2.1. Revisão Bibliográfica	10
2.2. Fordismo e pós-fordismo versus centralização e descentralização	17
2.2.1. Taylorismo e a sua influência no Fordismo	19
2.2.2. Fordismo e pós-fordismo: organização da produção e do trabalho	23
2.2.3. Centralização de poder e o fordismo	34
2.2.4. Descentralização de poder e o pós-fordismo	38
2.3. Globalização nas empresas: a desculpa que faltava	41
2.4. Centralização de poder nas organizações e seus impactos	46
2.5. Descentralização de poder nas organizações e seus impactos	50
2.6. Estratégias empresariais e os recursos humanos	54
2.6.1 Fatores motivacionais	62
2.6.2 O impacto do ambiente de trabalho	68
2.6.3 Gestão participativa como diferencial competitivo	73
2.6.4 Formação e desenvolvimento de equipes de trabalho	78
2.6.5 Retenção de empregados	85
2.7. Setor varejista e o cenário brasileiro de hipermercados e supermercados	90
2.8. Estratégia de centralização no varejo	103
2.9. Estratégia de descentralização no varejo	108
3. METODOLOGIA	
3.1. Tipo de pesquisa	114
3.2. Universo, população e amostra	115
3.3. Seleção dos sujeitos	115
3.4. Coleta de dados	116
3.5. Tratamento de dados	116
3.6. Limitações do método	116
4. CASO EMPRESARIAL: CARREFOUR	117

5. CONCLUSÕES	132
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	140

1 INTRODUÇÃO

Até onde os valores e preocupações das empresas com os seus empregados são realmente considerados nas decisões estratégicas-gerenciais? Será que o impacto da conquista econômica frente ao fator humano é realmente compensador? Qual o modelo ideal? Por outro lado, qual a real contribuição dos programas de incentivo e motivacionais das organizações? Como conseguir a sintonia fina entre os desejos econômicos e a motivação e satisfação das pessoas ao mesmo tempo? Esta última, certamente guarda na sua essência a resposta que nos dará o caminho a ser perseguido.

Será que as reais conseqüências do processo de centralização estão sendo avaliadas? Como fica o fator humano neste cenário, até onde existiu e existirá a preocupação com a satisfação e a motivação dos gestores “engessados”? Onde fica o discurso que atesta que as pessoas representam o que há de mais relevante para as organizações, e no momento da verdade, no momento que decidem questões que provocam impactos consideráveis na atuação das pessoas e as mesmas não são sequer ouvidas? O que os dirigentes entendem como sendo a busca pela humanização das empresas? Essas e outras perguntas demandam respostas rápidas e definitivas, pois, o impacto negativo na moral e na motivação das pessoas que produzem os resultados no dia-a-dia, pode vir a comprometer todos os sonhos.

O homem parece ter perdido o referencial do desenvolvimento administrativo e das relações sociais. O mundo de hoje é interdisciplinar e interdependente, não podemos tomar uma decisão unilateral sem prever as suas reais conseqüências. Definir a busca por uma meta econômica em detrimento das pessoas e, ao mesmo tempo, definir a motivação das pessoas sem uma meta econômica balizadora dos resultados almejados pela empresa, são duas alternativas que, invariavelmente, apontam as empresas para uma direção de conflito de

interesses. O que pesa mais? O que é mais importante? É melhor atingir os resultados financeiros necessários e desejados e, ao mesmo tempo, correr o risco de perder empregados treinados e competentes, e, deste modo, correr o risco indesejado de comprometer as atividades.

Estas e outras perguntas rondam os pensadores da administração há muito tempo, não seria esse um dos grandes dilemas envoltos nas decisões estratégicas, ou melhor, um dos papéis das teorias da administração não seria exatamente este, procurar mostrar e estimular ações que, auxiliem a cooptação da razão substantiva em prol da razão funcional? Desta feita, os tempos passam, e os eternos conflitos existenciais das organizações vão se aperfeiçoando, se flexibilizando, mas, a sua essência, a dicotomia homem/empresa, essa jamais mudará.

O fenômeno da globalização veio incendiar ainda mais o já complexo cenário empresarial, na medida que estimula a mudança de estratégia, que quebra com inúmeros paradigmas e, sobretudo, na proporção que impõe a necessidade de um repensar estratégico e gerencial. As empresas não podem fechar os olhos para este fato. Este fenômeno já deixou de ser uma novidade, já é realidade, está no meio de nós.

A transformação do mundo é real, aproximou os continentes, tornou inúmeras organizações até ontem locais e regionais em organizações mundiais, com operações aqui e ali, espalhadas por diversos lugares e produzindo onde faz mais sentido produzir, isto é, onde os resultados e o custo/benefício são melhores.

Com esta mudança, normalmente, as empresas tendem a buscar ganhos de escala e se transformam em “maiores organizações” e não, necessariamente, em melhores organizações. Desta feita, o que move a verdadeira mudança é o fator econômico e, jamais, o fator humano e social.

De fato, há males que vem para o bem, a globalização propiciou uma série de benefícios e oportunidades para inúmeros mercados e organizações, todavia, deixou no meio

do caminho, empresas que até hoje, encontram-se perdidas quanto a sua verdadeira vocação e valores organizacionais, que buscam obter ao máximo algum retorno financeiro em suas atividades, esquecendo-se de quem realmente são, do que verdadeiramente acreditam e valorizam.

Neste novo mundo globalizado, surgiram “novos clientes”, pessoas como eu e você, que, sobretudo, exigimos atendimento cordial, preços condizentes com os praticados no mercado em geral, propaganda coerente e verídica, vitrines bem sinalizadas e atraentes, produtos e serviços impecáveis entre outros aspectos. Para um novo “perfil” de consumidor, necessariamente, precisa-se de um novo perfil de empresa, pelo menos no que tangem os seus talentos humanos. Sem isso, simplesmente, os “novos clientes” procurarão a concorrência preparada e ávida por conquistá-los.

Com este perfil de cliente, as organizações precisam acordar e, auferir maior importância para os seus gestores e talentos, uma vez que eles constituem o verdadeiro capital da empresa, eles farão a diferença ou não. Empregados motivados e bem preparados podem produzir inúmeros resultados tangíveis e intangíveis e, deste modo, contribuir decisivamente para o êxito da instituição.

Estamos recebendo inúmeros sinais no sentido de escolher a verdadeira vocação para os nossos processos decisórios, nem tanto ao mar, nem tanto a terra, a solução ótima virá pela busca do ideal, do caminho que permita às empresas conquistarem os resultados almejados, mesmo que para isso, precisem abrir mão de um percentual considerável de suas metas. As soluções organizacionais devem e precisam atender aos dias que vivemos.

O trabalho objetiva transmitir uma visão abrangente da eterna dicotomia quanto a centralização ou descentralização do processo decisório e das atividades nas empresas, olhando, sobretudo, com olhar crítico acerca da necessidade de se buscar maior humanização, isto é, maior valorização das pessoas dentro das organizações.. Esta inquietação será aplicada

ao cenário varejista atual, considerando as decisões estratégicas que influenciam as gerências operacionais, motivadas prioritariamente por aspectos econômicos, relevando diversos outros fatores, sobretudo, o fator humano, cada vez mais fundamental para o alcance do sucesso nos dias de hoje.

O que move diversas organizações no sentido de atuarem de maneira centralizada, sem dúvida nenhuma, é a busca dos ganhos de escala e do fortalecimento, até certo ponto, necessário, para competirem de maneira mais enfática no mundo globalizado. A vocação do passado, agora suplantada pelos aspectos econômicos, parece ter deixado de ser o serviço, a inovação, a ousadia e o atendimento superior e, sim, a visão dos maiores ganhos possíveis, transformando o fator humano em ator coadjuvante e voltando a atenção novamente para os controles e a rigidez da época de ouro do Fordismo.

O foco definido para efeito de estudo serão os setores estratégicos, responsáveis pelo planejamento e direção das ações da empresa bem como os reflexos de seus posicionamentos perante os níveis gerenciais e operacionais.

Pretendemos, por meio das teorias administrativas e de suas tendências bem como por intermédio das particularidades do setor estudado, refletir sobre os verdadeiros benefícios e vantagens que a centralização das decisões pode estimular e realmente contribuir para a alavancagem dos negócios.

Da mesma forma, serão abordadas as vantagens e desvantagens da aplicação do modelo descentralizado. A teoria da administração científica de Taylor, com sua sistematização e controles e, a Escola das relações humanas, com a defesa do fator motivacional no “homem social” como sendo relevante para as empresas bem como uma atenção profunda para o lado humano nas organizações baseando-se, sobretudo, nas teorias X e Y descritas por Douglas McGregor, a importância das relações humanas nas organizações, as funções da gerência entre outros aspectos de liderança e gestão desenvolvidos nos

trabalhos de Mary Parker Follett são, juntamente com a flexibilização organizacional e suas técnicas gerenciais contemporâneas, as principais fontes teóricas de sustentação deste trabalho.

Mencionaremos o caso empresarial do Carrefour de modo a exemplificar com maior riqueza as mensagens e reflexões desejadas. Diversas entrevistas foram realizadas com os gestores desta organização selecionada, objetivando emoldurar o ponto de vista explicitado. Não serão citados nenhum dos entrevistados e suas opiniões, ficando as mesmas representadas nas entrelinhas do trabalho.

O momento atual desta reflexão nos parece ser extremamente oportuno, quando percebemos as contínuas mudanças ocorridas. Em sua grande maioria, a centralização das decisões pode provocar a perda do foco no negócio (comercial), sendo esta, uma questão de tempo, transformando-se em empresas com excelência no cumprimento de políticas e controles e, certamente, obtusas para as reais necessidades dos seus clientes, contribuindo ainda para um distanciamento entre as pessoas que decidem em relação aos clientes que consomem os seus produtos e serviços. É o caminho de volta ao mecanicismo em detrimento do caminho em prol da humanização.

Enquanto isso, as empresas que atuam de maneira descentralizada, defendem e atuam com o foco no negócio, prestigiando os seus valores humanos, mas, por outro lado, perdem em competitividade por preços, ofertas de produtos e logística entre vários outros fatores determinantes para a sua sobrevivência. Os riscos de uma, ou de outra opção, seguramente são enormes, pairando no ar diversos questionamentos quanto ao caminho correto.

O que este tipo de decisão provoca e que, certamente, ainda trará muitos reflexos nos anos que estão por vir, é motivo de profunda inquietação e estudo.

O princípio da centralização das decisões é a sua atuação, de forma significativa, na consolidação do poder nas mãos de poucas pessoas, sendo estas responsáveis pelas definições

e opções estratégicas-gerenciais. Embora, em muitos casos, este caminho mostre-se extremamente apropriado, pelo menos no plano teórico, pois contemplam aspectos considerados essenciais para algumas situações econômicas (ganhos de escala, melhor poder de negociação com terceiros entre outros) em diversas situações, acarretam a necessidade de controles rígidos e a criação de estruturas organizacionais paralelas capazes de garantir a aderência da organização às normas estabelecidas pela cúpula, retirando desta feita, o foco de atuação na atividade fim da empresa, direcionando esforços para a obtenção da excelência operacional interna que, na grande maioria dos casos, afasta as empresas das reais necessidades impostas pelo mercado (clientes) e pela concorrência. Este posicionamento centralizado pode implicar em conseqüências intangíveis que, somadas, podem levar a derrocada das organizações.

Por outro prisma, a descentralização valoriza acentuadamente a delegação de poder e autonomia para os diversos níveis hierárquicos, pulverizando e permitindo agilidade nas decisões, conforme os parâmetros corporativos estipulados. Por este modelo, geralmente, os diversos setores e unidades de negócios de uma organização, ampliam sua independência, sendo cobrados, sobretudo, por metas e resultados financeiros. Os mecanismos e procedimentos que os administradores e executivos empregarão para atingir os objetivos definidos, não é motivo de controle e exigência, estes utilizarão os seus melhores esforços, recursos, experiência profissional e competência pessoal para concretiza-los.

As hipóteses deste trabalho prendem-se na reflexão acerca da efetividade do emprego de uma solução centralizadora nos dias que correm, que prima, mais do que nunca, pela busca incessante da diferenciação. Além deste aspecto, o fato de relevar para segunda instância o fator humano (predominando o fator econômico), no momento da decisão de se centralizar ou descentralizar atividades é motivo de ponderação, visto que os grandes responsáveis pelos resultados das empresas, quer elas sejam centralizadas ou não, são às pessoas e, portanto,

devem ser levadas em consideração nas decisões empresariais, sob pena das organizações observarem as suas metas acabarem distantes do êxito. Nos dias de hoje, humanizar as organizações é o mínimo que os dirigentes precisam se preocupar em realizar.

Contrariando o momento de nossa sociedade em que a busca da diferenciação demonstra-se inevitável, presenciamos o retorno de práticas administrativas características de um mundo já superado. Como tratar a diferenciação e a satisfação dos clientes, quando o importante é o cumprimento das normas e metas financeiras da matriz? Será esse o paradoxo com que as organizações se defrontam? Ou mais um modismo que, como todos, o que era *old fashioned* ontem, poderá ser a nova solução de amanhã, e, neste balanço, em breve, não será surpresa nenhuma se esta tendência vier a ser substituída pela mais “nova” descoberta da administração gerencial. Neste sentido, abordaremos a discussão do fordismo e do pós-fordismo, unicamente, sob a luz das relações de trabalho.

A descentralização poderá se renovar, ressurgindo com novos apelidos bem como outras alternativas podem ser vislumbradas. Será como uma volta a um passado de ousadia e prosperidade ou, o início de mais um caminho errado. Somente o tempo nos dirá. A dúvida permanecerá em nossas cabeças e, cada vez mais, a máxima dos nossos dias é absolutamente verdadeira, cada caso, é, definitivamente, um caso.

Por tudo isso, um estudo que dê atenção especial às questões envolvidas na escolha e nas relações da estratégia empresarial (centralizar ou descentralizar decisões e atividades) com os seus impactos nos diversos fatores de produção de uma organização varejista, certamente contribuirá para estimular a busca incessante das melhores soluções empresariais, objetivando minimizar as conseqüências negativas sob o ponto de vista social, econômico e político para os seus empregados e para toda a comunidade por eles influenciada.

Além de poder auxiliar nas soluções empresariais estratégicas e seus desdobramentos, a pesquisa proposta poderá agregar descobertas aos estudos organizacionais e as suas teorias,

à medida que permitirá confrontar suas ponderações com os resultados financeiros de êxito ou fracasso, obtidos ao longo do tempo pela empresa selecionada.

Os resultados deste estudo servirão, ainda, para estimular a crítica nas empresas que buscam em determinados momentos o repensar estratégico de suas atividades. Organizações em fase de expansão para além das fronteiras estaduais e nacionais, que estejam envoltas em operações em diferentes localidades e regiões e, por fim, empresas que desejam implementar estratégias que contribuam efetivamente para o sucesso organizacional, ao mesmo tempo em que garantam a uniformidade de seus produtos, serviços e imagem institucional, sem, contudo, perder a motivação e satisfação de seus empregados.

As instituições varejistas convivem constantemente com este tipo de questionamento estratégico e, este estudo, sem dúvida, virá ao encontro destas discussões, mostrando a miríade de escolhas existentes.

Salienta-se ainda que, embora o foco esteja voltado para as instituições varejistas, os conceitos e paradigmas abordados, em sua essência, aplicam-se aos diversos segmentos de negócios e, portanto, comprovam a relevância e a sua vasta aplicação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Revisão Bibliográfica

Conduzir uma revisão bibliográfica acerca dos grandes pensadores e suas contribuições para as teorias da administração é uma tarefa, ao mesmo tempo em que bastante

dispendiosa e árdua, é um convite para uma viagem fantástica pelo entendimento da evolução da sociedade e das organizações ao longo do tempo.

Diversos autores em seus melhores momentos de lucidez e magnitude nos influenciaram para a realização deste trabalho. Suas concepções e idéias acerca de temas convergentes com a nossa investigação, muito nos motivaram a perseverar, mesmo nos momentos onde grandes dúvidas pairavam sobre a nossa perspectiva de êxito.

Como afirma Philip Kotler, um dos mais expressivos pensadores do marketing moderno, os homens de negócios precisam compreender que as idéias impulsionam a história. Deste modo, na busca introspectiva acerca de grandes pensadores da administração, podemos perceber, claramente, alguns personagens fundamentais para a elaboração deste trabalho, uma vez que transmitiram com primazia seus conceitos e modelos que vieram ao encontro das nossas aspirações.

Não obstante este espectro de correntes teóricas, fundamentamo-nos em pensadores voltados para o tema e para a discussão estratégica da centralização e descentralização de decisões, onde encontramos muita sustentação nos escritos de Douglas McGregor e de Mary Parker Follett.

2.1.1 Mary Parker Follett

Muito à frente do seu tempo, Mary Parker Follett, uma cientista política americana, nunca recebeu a atenção merecida por suas inúmeras contribuições em prol da importância das relações entre as pessoas, trabalho em grupo, responsabilidade (agora conhecido como “empowerment”), a questão do conflito como algo construtivo, libertador e necessário bem como novas vertentes de se interpretar e definir a liderança empresarial. Embora tenha

falecido em 1933, a sua filosofia sobre organização e gerenciamento permanece viva nas empresas de hoje.

Follett desafiava os líderes de sua época a substituírem a burocracia por *networks* com poder e um objetivo comum. As idéias de Follett são perspicazes e adequadas para entendermos com maior clareza as funções dos gerentes. Percorrendo todo o seu trabalho vem à questão da relação entre as pessoas, retirando desta feita, o foco único e exclusivo das transações nas organizações. Sua crença é de relacionamentos que se iniciam a partir de uma bondade humana e da existência de espírito cooperativo.

Partindo da premissa de que as pessoas ocupavam o centro das atenções, sejam nos negócios, sejam em qualquer outra atividade, Follett propagou a defesa de se entender o ser humano como um ser complexo e composto de inúmeras perspectivas, isto é, problemas psicológicos, éticos e econômicos fazem parte dos problemas humanos, que se apresentam de forma prioritária e refletem em outras vertentes.

“uma vez que um conflito – diferença – está aqui neste mundo, já que não podemos evitá-lo, deveríamos, penso eu, usá-lo para trabalhar para nós. Follett defendia que, inicialmente, entender o conflito era o primeiro passo a ser dado, sem nos perguntarmos acerca de quem está certo ou quem está errado e, sim, admitir que ambos estão certos”

(Follett, 1997:4).

Segundo ela, o uso ‘correto’ do conflito é perguntar: O que estas pessoas, que diferem e se opõem a mim, devem ver como a pergunta correta, se sua posição é racional e, de fato, correta? A partir daí, deveríamos usar a compreensão mútua da pergunta de cada um para integrar ambas as posições em uma resposta nova e diferente que satisfaça e atenda o que cada lado considera justo e correto. Em verdade, segundo sua teoria, a única maneira de

solucionar um conflito não é pela vitória tampouco pelo acordo e, sim, pela integração de interesses. Utopia ou possibilidade?

Follett reinventou e deu novo significado a palavra gerenciamento, o que até então era conhecido por ser nada mais do que uma ‘caixa de ferramentas’ dos gerentes, passou a ser defendido por Follett como uma função. Sempre concentrava-se na ação e nos resultados esperados, jamais, como era comum na época, focar o gerenciamento em procedimentos, técnicas e métodos.

Nessa linha, captou, profundamente, o amplo alcance da função de gerenciamento de empresas como sendo algo integrador e, neste sentido, abordou ao longo dos anos diversas questões inerentes ao conflito, poder, liderança, controle, responsabilidade, consenso e participação.

Ela era favorável a que se desse maior autonomia e responsabilidade às pessoas, alegava em seus escritos que a responsabilidade é a maior incentivadora do desenvolvimento dos homens. Follett acreditava que um líder era uma pessoa que vislumbrava o todo e não somente as partes, que desenvolvia e oferecia uma visão do futuro, que compartilhava as conquistas e experiências do grupo bem como e, principalmente, como alguém que treinava os seus seguidores para serem futuros líderes.

Muito envolvida com trabalhos e questões sociais, Follett era bastante interessada no indivíduo dentro da sociedade e em como alguém poderia alcançar a realização pessoal por intermédio da criação de organizações mais justas e democráticas. Para ela, uma empresa não era meramente uma instituição econômica e, sim, uma instituição social, sendo parte integrante da sociedade. Neste sentido, defendia as funções da empresa e o gerenciamento dentro desta estrutura social como um todo, ressaltando a união de esforços para tornar a sociedade mais justa, seu esforço constante.

As reflexões oriundas das idéias e dos escritos de Follett são de inestimável valor para este trabalho, muitas de suas concepções acerca da democratização da gestão, da importância dos indivíduos e suas relações, do uso apropriado dos conflitos em prol de melhores soluções e, sobretudo, da reinvenção acerca da função do gerenciamento nas organizações, são valores válidos e ainda atuais e pertinentes para os nossos dias e, como tal, de extrema contribuição para as aspirações desta dissertação.

2.1.2 Douglas McGregor

Douglas McGregor, professor norte-americano, permanece com um dos maiores pensadores acerca das relações humanas. Em seus trabalhos, observou que o gerente mais eficiente tende a ser o que valoriza e confia nas pessoas desde o início. A sua obra mais conhecida, o lado humano da empresa (1980), publicada nos EUA em 1960, desenhava a divisão da teoria motivacional em teoria X e teoria Y, em relação às características e premissas adotadas para moldar o comportamento humano. A partir destas premissas, completamente divergentes, os líderes e gerentes poderiam assumir determinadas posturas e atitudes que teriam, como consequência, a maximização dos resultados de suas organizações, conforme o estilo de liderança adotado em conformidade com as interpretações acerca da natureza humana.

Deste modo, a teoria X argumenta que:

“O indivíduo médio possui um despreço inerente pelo trabalho e irá evitá-lo caso lhe seja possível; As pessoas precisam, portanto, ser forçadas, controladas, dirigidas e ameaçadas com punição para realizar um esforço adequado tendo em vista as metas da organização; e, o ser humano típico

prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, possui pouca ambição e quer, acima de tudo, segurança”

(McGregor, 1980:42).

Com este entendimento sobre o comportamento humano, é natural que os gestores que atuam dentro desta filosofia empregarão os seus melhores esforços no sentido de implantarem controles e mecanismos de recompensa entre outros aspectos, adequados a esta realidade.

McGregor argumentava que não foram as pessoas que criaram as organizações e sim, as organizações que transformam as perspectivas, as aspirações e o comportamento das pessoas. Em outras palavras, este *hall* comportamental do ser humano não é fruto de sua natureza e sim, consequência da filosofia administrativa e das políticas adotadas pelas organizações.

Por outro lado, a Teoria Y sustenta-se no princípio de que as pessoas querem e precisam trabalhar.

“O esforço físico e mental no trabalho é tão natural como no divertimento ou no descanso – o ser humano típico não detesta o trabalho; o controle externo e a ameaça de punição não são as únicas formas de incentivar o esforço para atingir as finalidades da empresa; o compromisso com os objetivos surge da recompensa associada ao prazer de cumprir uma meta – o mais importante é a satisfação do ego e isto pode ocorrer quando o esforço individual caminha na mesma direção dos propósitos da organização; o ser humano médio aprende, sob condições adequadas, não somente a aceitar, mas a procurar responsabilidades; a capacidade de exercitar um grau relativamente elevado de imaginação, engenhosidade e

criatividade para a solução de problemas organizacionais está distribuída de forma ampla pela população”

(McGregor, 1980:53).

Neste prisma, a atuação dos gestores mostrar-se-á de outra forma, com o emprego de outras técnicas administrativas mais adaptadas e compatíveis com esta visão. Os indicadores de sucesso para gestões que atuam com esta visão são infinitamente diferentes das que atuam com base na Teoria X. São caminhos distintos e cujos resultados, podem alcançar resultados igualmente satisfatórios, é uma questão de escolha gerencial conforme a realidade cultural e estratégica da organização.

McGregor ainda estudou e abordou inúmeros temas voltados para o desenvolvimento do talento gerencial, passando pelas questões da participação, comunicação e envolvimento nas decisões, das relações entre assessorias e linha dentro das hierarquias e burocracias empresariais bem como e, de igual importância, o estudo do clima gerencial e o desenvolvimento de gerentes.

Por todas essas concepções acerca da natureza humana e da preocupação exacerbada em vislumbrar o lado humano nas questões empresariais é que Douglas McGregor, foi fonte de profunda inspiração e embasamento efetivo para a realização deste trabalho, suas idéias vieram ao encontro das nossas perspectivas e nos transmitiram a devida segurança conceitual na abordagem do tema aqui proposto.

Por encontrar em Douglas McGregor e Mary Parker Follett, enorme sustentação e o amparo necessário para a construção do edifício teórico deste trabalho, nos baseamos, fortemente, em suas idéias e bandeiras conceituais. Claro, desnecessário comentar que de uma forma ou de outra, inúmeros outros pensadores que serão lembrados em diversas citações, e

momentos específicos, todavia, igualmente importantes, farão parte deste trabalho, quer sejam citados, quer sejam referenciados por suas contribuições para a administração.

2.2 Fordismo e Pós-fordismo versus Centralização e Descentralização

“Todos estamos no meio da mais profunda e acelerada revolução desde a invenção do machado de pedra. Por este motivo, a capacidade de se adaptar às violentas mudanças técnico-políticas tornou-se o principal atributo de sobrevivência para os executivos em cada país do planeta”

(Toffler, 1997: 9).

As palavras proféticas do visionário Alvin Toffler retratam, ainda hoje, com precisão, o momento que estamos vivendo, um capítulo de nossa história que pode vir a ser lembrado pela realização de um dos maiores erros estratégicos, e, por conseguinte, gerencial, das grandes cadeias varejistas. Empresas que, em sua grande maioria, surgiram no auge do período Fordista, obtendo grande crescimento nas décadas de 60 e 70, e que, acima de tudo, souberam quebrar as amarras do Fordismo e buscaram a diferenciação como estratégia de negócio, característica marcante e essencial do período pós-fordista.

Não podemos negar a dicotomia insólita deste momento. Por um lado, pressionadas, sobretudo, pelos requisitos da competição global que impõe padrões e exige escala para começar o jogo, as empresas buscam técnicas gerenciais e estratégias muito próximas dos preceitos do fordismo, todavia, estes preceitos são ultrapassados e, muitos, indesejados para

os dias de hoje. A sociedade evoluiu para novos patamares de democratização e consciência social, simplesmente, o mundo não é mais como costumava ser. Trata-se de uma transformação de valores, costumes e hábitos que se apresenta de forma irreversível.

Por outro lado, o incentivo pela busca da humanização das empresas por intermédio de práticas gerenciais mais flexíveis e com valores corporativos voltados para a compreensão acerca da importância dos empregados e dos aspectos humanos na organização, as empresas caminham, naturalmente, para uma ação mais próxima das características do pós-fordismo. Não obstante, privilegiar práticas pós-fordistas não estimula tampouco protege a organização contra os ataques da globalização, o que pode levar a comprometer a sua sobrevivência neste novo mundo empresarial.

“O verdadeiro empurrão para essas mudanças deriva da necessidade não só de humanizar a organização, mas também de usa-la como um caldeirão de crescimento pessoal e desenvolvimento da auto-realização”

(Bennis, 1999: 66).

O fordismo e o pós-fordismo implicam em uma série de pressuposições acerca da natureza humana e, assim, estimulam organizações da produção de maneira distinta e adequada ao conjunto de valores e premissas desenhados para o comportamento humano, isto é, não existe modelo melhor ou pior e, sim, modelos organizacionais condizentes com distintas realidades acerca do momento da sociedade e coerente com as tendências administrativas do meio empresarial de suas épocas.

Para entendermos o fordismo, não podemos, jamais, ficarmos desconectados dos preceitos e das concepções do taylorismo. Ambos, mutuamente, se influenciaram. O taylorismo, pode ser entendido como o antecessor das características do fordismo, todavia, o

crescimento da atuação fordista no cenário empresarial propiciou o fortalecimento de medidas já concebidas anteriormente bem como o aperfeiçoamento e a criação de novos mecanismos para o que ficou conhecida como administração científica.

“O fordismo surgiu primeiro como uma tecnologia de gestão da produção, transformando-se, a partir dos anos 1930, em um modelo técnico-econômico. Contudo, como modelo gerencial, o fordismo somente existiu ou existe porque antes apareceu o taylorismo; sem o taylorismo não haveria o fordismo”

(Tenório, 2000: 135).

2.2.1 Taylorismo e a sua influência no Fordismo

Ao longo dos anos, toda a rigidez e a exacerbada preocupação com a racionalidade do trabalho, buscando os melhores tempos possíveis na realização das atividades e métodos cada vez mais eficientes, acabaram por promover o engessamento das tarefas e funções, isto é, todos deveriam se comportar e realizar os mesmos passos e, deste modo, chegariam no mesmo resultado, que era o desejado pelos administradores. A motivação do homem estava atrelada aos valores econômicos. Entendia-se que quanto mais produzisse, quanto mais conseguisse reproduzir as tarefas pré-determinadas e, na grande maioria, repetitivas, mais seria valorizado e estaria em absoluta conformidade com o pensamento vigente.

Até os anos cinquenta, todos os bens e serviços eram uniformes e o alvo principal era a produção de grande escala e a visão de continuidade no longo prazo. Nesta época, no início

do século XVIII, reinava em absoluto os conceitos da administração científica de Frederic Taylor, a chamada Escola Clássica.

“O advento das máquinas tornara o trabalho evidentemente mais eficiente, porém não havia ainda provocado a racionalização da organização e execução do trabalho. (...) O pensamento central (...) pode ser resumido na afirmação de que alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente seus passos, que organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados e que souber comandar e controlar tais atividades”

(Motta, 1998:3).

Era, sem sombra de dúvida, um período da história onde a racionalidade superava completamente o conhecimento, o que importava era a razão e a lógica dos números para a consecução das atividades.

Os grandes personagens desta Escola são Taylor e Fayol. O primeiro, que era um técnico que passou a se ocupar com experiências voltadas para o aumento da eficiência do trabalho em si e, como tal, pela sua formação americana, preocupava-se, sobretudo, com métodos mais direcionados para a dedução, para a lógica e para a racionalização do trabalho. Henri Fayol, com formação francesa, contemporâneo de Taylor, engenheiro, com uma atuação profissional mais ressaltada para a administração diretiva que o conduziu, dentro da filosofia da Escola Clássica, para o estabelecimento de princípios gerais da administração. É de Fayol a divisão de funções do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Não menos relevante, foram às contribuições de Henry Gantt, que, introduziu uma compreensão de natureza psicológica do ser humano, utilizando a psicologia para buscar o incremento da produtividade no trabalho. Deste modo, Gantt, iniciou uma movimentação interessante para época, reconhecendo a eficiência dos incentivos não monetários em um período que o “homo economicus” era absoluto. A moral do trabalhador adquiriu novo *status*.

As idéias principais deste movimento da administração prenderam-se na visão do “homo economicus”, entendendo que o homem é, sobretudo, racional e que em suas decisões, tem noção exata das suas alternativas e das conseqüências das mesmas. Nesta idéia, sem dúvida nenhuma, o que flui na veia humana é o sangue monetário, é a busca pelo lucro, pela maximização econômica; A produção-Padrão constituiu-se em outro importante alicerce conceitual deste movimento, onde a principal função do administrador da época era a determinação da única maneira correta de execução de um trabalho.

A eficiência máxima será o resultado deste único caminho escolhido. Por intermédio de estudos de tempos e movimentos bem como subdividindo o trabalho em diversas etapas, buscava-se a simplificação e o melhor caminho para executá-lo com maior eficiência.

Não obstante este estudo acerca do trabalho, era imperioso dispor do que ficou conhecido por Taylor como o “homem de primeira classe” que vinha a ser a pessoa certa para cada tipo de trabalho, onde, portanto, o resultado seria maximizado. A partir desta idéia, a participação e importância do administrador tomaram novo rumo, precisava planejar cuidadosamente a execução de cada operação. Deste modo, aos operários, ficaria apenas a execução do que foi planejado.

Pagaria-se mais para aquele empregado que produzisse mais, simples assim, era o sistema de incentivo monetário criado na época e que, até hoje, muitas organizações ainda o utilizam com ardor.

A Administração Científica percebia estas idéias como uma forma de se estruturar as empresas. O bom planejamento e controle são condições indispensáveis para que todo o processo de racionalização do trabalho e das tarefas produzam bons resultados.

As idéias básicas da Escola Clássica poderiam assim ser resumidas:

“1^a quanto mais dividido for o trabalho em uma organização, mais eficiente será a empresa;

2^a quanto mais o agrupamento de tarefas em departamentos obedecer ao critério da semelhança de objetivos, mais eficiente será a empresa;

3^a um pequeno número de subordinados para cada chefe e um alto grau de centralização das decisões, de forma que o controle possa ser cerrado e completo, tenderá a tornar as organizações mais eficientes;

4^a o objetivo da ação de organizar são mais as tarefas do que os homens. Desta forma, ao organizar, o administrador não deverá levar em consideração os problemas de ordem pessoal daqueles que vão ocupar a função. Deverá criar uma estrutura ideal”

(Motta,1998:9).

Diversas críticas foram feitas ao que estes conceitos representavam, culminando, principalmente, com o questionamento básico acerca da natureza e veracidade do “homo economicus”. Entendiam que o homem é muito mais complexo do que isso e que tentar prever o seu comportamento somente com esta vertente é sofrer de miopia crônica ou não

enxergar a *big picture*. Desta forma, quase todos os princípios desta Escola foram combatidos e, em certo sentido, invalidados.

“A natureza do homem é muito mais complexa e à medida que considerarmos apenas a variável econômica como determinante de seu comportamento, prevemo-lo na teoria mas não na prática. (...) a única maneira certa de realizar um trabalho (...) foi duramente atacada. Tal procedimento levaria à total desumanização do homem, além de não aumentar a longo prazo a produtividade do trabalho, pois tenderia a provocar o aparecimento de atitudes negativas em relação ao trabalho, à empresa e à administração”

(Motta,1998:12).

2.2.2 Fordismo e Pós-fordismo: Organização da Produção e do Trabalho

Com esta realidade em tela e, profundamente, influenciados por esta organização do trabalho, isto é, com os preceitos e valores da administração científica, as organizações estruturaram-se neste alicerce teórico acerca do comportamento humano, culminando com modelos de gestão da produção calcados nestes preceitos e nesta visão. De fato, o fordismo ganhou impulso e incentivo a partir do taylorismo.

“O fordismo é um método de organização da produção e do trabalho complementar ao taylorismo que se caracteriza pelo gerenciamento

tecnoburocrático de uma mão-de-obra especializada sob técnicas repetitivas de produção de serviços ou de produtos padronizados”

(Tenório,2000:140).

O fordismo utilizado como uma técnica de gestão da produção, similar ao taylorismo, teve seu início na produção de automóveis pelas idéias e mãos de Henry Ford que entre outros conceitos, trouxe para a administração contribuições como a criação da linha de montagem e da produção em massa. Esta última, notadamente, uma consequência e uma característica do crescimento do fordismo.

Como a administração científica pregava controles e procedimentos entre outros aspectos do taylorismo, muitas foram às contraposições ou incrementos a proposta taylorista e, por conseguinte, ao fordismo. Entre os diversos enfoques em torno da gestão da produção e do entendimento da natureza humana, é válido percebermos os estudiosos da Escola de Relações Humanas e os Behavioristas, que muito contribuíram para entendermos o ser humano como sendo detentor de um algo a mais, de outras facetas até então relegadas ou desconhecidas sob a luz dos conceitos mecanicistas.

A partir da ‘aceitação’ de que o homem poderia ter e assumir características outras que não somente a econômica, isto é, de que a complexidade do ser humano ultrapassa a visão ‘simplista’ do modelo clássico, começaram a surgir novos movimentos e experiências que objetivavam descortinar novas e tangíveis perspectivas organizacionais.

“As idéias iniciais da Escola de Relações Humanas passam a ganhar divulgação e a experimentar um grande desenvolvimento, a partir de 1930, época de grande crise que assolou o mundo capitalista. Nessa época, a preocupação dos administradores e empresários recaía sobre o aumento da

produtividade e, portanto, sobre a redução dos custos. As idéias da Escola de Relações Humanas vêm trazer uma nova perspectiva para o reerguimento das empresas de acordo com as preocupações de seus dirigentes, além de servirem de justificação para a negação da validade do conflito industrial, que essa ‘escola’ atribuiu a individuais aberrantes”

(Motta, 1998:18).

Considerada precursora deste movimento, Mary Parker Follet idealizou inúmeras formulações acerca da resolução de conflitos e dos aspectos de negociação nos relacionamentos, do que comumente ficou conhecido em seus escritos de resposta circular, além de ter, de fato, conseguido demonstrar um novo significado para a palavra função advinda da matemática. Não menos importante e, neste caso, personagem de destaque em toda a ‘trama’, George Elton Mayo, com seus experimentos em organizações, vivenciou e de forma consubstanciada, demonstrou que muitas, senão todas, as premissas da administração científica eram inválidas para caracterizar o que se esperava da natureza e do comportamento humano.

A grande mudança no pensamento desta Escola foi o acréscimo da visão e o reconhecimento da existência de grupos informais e suas inter-relações em uma organização bem como a substituição de incentivos monetários por outros de características eminentemente psicossociais.

Dentre as diversas idéias e características deste movimento, o ser humano passou a ser visto como possuidor de um comportamento que não pode, jamais, ser simplificado e reduzido a esquemas altamente mecanizados, como o “homem economicus” pressupunha;

Este ‘novo ser humano’ é influenciado por diversas outras variáveis de cunho social e outras necessidades específicas; É o surgimento do “homo social”.

O reconhecimento da existência de grupos informais nas organizações poderia ser considerado um avanço para a época, pois, desta forma, passou-se a vislumbrar um novo patamar de complexidade organizacional, levando-se em conta, as diversas, efetivas e necessárias relações humanas dentro das empresas. Segundo Fernando Prestes Motta (1998), os grupos informais emergem de dentro de uma organização quando as interações informais entre um determinado número de indivíduos começam a intensificar-se e a tomar corpo.

“Extremamente preocupada com a relação entre moral e produtividade, a Escola de Relações Humanas colocou na motivação a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar para o atingimento dos objetivos da organização formal. Imaginava-se que para tanto o homem não poderia ser obrigado a realizar tarefas cujos fins desconhecesse, mas, ao contrário, deveria participar da própria decisão que desse origem à tarefa que devesse executar”

(Motta, 1998:24).

A partir deste aspecto, a Escola de Relações Humanas tornou claro, o novo entendimento acerca deste “homo social”, possuidor, sobretudo, de necessidades voltadas para o engrandecimento da sua ‘motivação’, sem sombra de dúvida, uma mudança soberba de paradigma para a época.

Como corolário do movimento desta Escola, podemos dizer que, efetivamente, o trabalho passou a ser visto como uma atividade de fato, grupal; As necessidades sociais (reconhecimento, segurança entre outras) dos trabalhadores são mais importantes do que as

instalações e o ambiente físico onde o trabalho é desenvolvido; Existência e reconhecimento da importância de grupos informais dentro das fábricas e, sobretudo, o surgimento de um ambiente fabril propício para a colaboração entre os trabalhadores e o incremento das suas inter-relações no trabalho.

Diversas críticas foram feitas a este movimento da administração, muitas afirmando que a questão do conflito entre outras, nada mais seria do que tapar o sol com a peneira, uma vez que negar a existência de conflitos formais não implicaria em assegurar que eles não mais existissem e ainda, no final das contas, as indústrias precisavam dar lucros e este movimento primava por trazer à tona uma gama de variáveis que, na visão dos empresários da época, em nada acrescentavam aos seus resultados, muito pelo contrário.

Foi nesta época que surgiu uma derivação do movimento da Escola de Relações Humanas, os chamados Behavioristas que, embora gozassem das mesmas prerrogativas, possuíam uma visão mais pragmática do papel do administrador de empresas e, de certa forma, conseguiram tangibilizar de maneira mais realista, desde os aspectos inerentes ao comportamento administrativo, passando pelo próprio indivíduo, por grupos formais ou informais até a abrangência dos processos empresariais.

Este movimento rejeita completamente a idéia do ‘homo economicus’ da Escola Clássica bem como não coaduna da visão simplista da Escola de Relações Humanas que apenas introduz a existência de sentimentos e motivações no ser humano, sem, contudo, predestinar um caminho a ser seguido, é como observar uma árvore sem perceber a floresta que está em volta.

Para os behavioristas, a administração é um processo de criação de oportunidades de crescimento, entendendo que os homens são racionais em relação a um conjunto de informações envoltas em determinadas situações. O conhecimento das possíveis alternativas

de ação além de regras ou princípios que se possa estabelecer prioridades representa uma situação como ela é. A partir deste conjunto de dados e alternativas de ação, o homem adapta o seu comportamento, esta é uma mudança considerável na percepção que se tem acerca do ‘homo social’.

Com esta linha de raciocínio, os behavioristas começaram a introduzir uma dada importância nos processos de tomada de decisão, entendendo como sendo algo essencial na administração. De fato, pouca ou nenhuma relevância havia sido dada até então para este aspecto. Da mesma forma que as organizações definem estruturas e funções, estes pensadores entendiam que deveria existir uma definição clara do processo decisório e como tal, da distribuição de autoridade (poder) pelas empresas.

Como agente participante dos processos decisórios, os behavioristas deram especial atenção ao desenvolvimento de normas e ordens dentro das organizações, isto é, a forma pela qual as pessoas aceitam determinadas decisões impostas, normalmente, pela autoridade (poder). Abordaram e analisaram circunstâncias segundo as quais as pessoas reconhecem e, portanto, aceitam, decisões. Identificaram a existência de autoridades por confiança, por identificação, por sanções e por legitimação.

Os grandes expoentes deste movimento foram Herbert Simon e Chester Barnard, os grandes teóricos desta fase e que em muito estimularam o entendimento dos processos decisórios e o comportamento administrativo. Todavia, merece destaque especial para o professor americano, Douglas McGregor, pela sua contribuição no tratamento dos aspectos da motivação e dos conflitos entre indivíduos e organizações. Foi de McGregor a concepção do que até hoje é considerado referência nos estudos acerca das teorias da motivação, conhecidas como teoria X e teoria Y.

“A Teoria X leva naturalmente à ênfase nas táticas de controle – nos procedimentos e técnicas para dizer o que as pessoas têm de fazer, para determinar se estão fazendo, ou não, o que lhes foi dito, e para administrar recompensas e punições. Como uma de suas pressuposições básicas é que as pessoas têm de ser obrigadas a fazer o que é necessário para o sucesso da empresa, a atenção se dirige, naturalmente, para as técnicas de direção e controle”

(McGregor, 1980:125).

Por trás da teoria X, encontram-se pressuposições acerca do comportamento humano.

“O ser humano, de modo geral, tem aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível; Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que se esforce no sentido da consecução dos objetivos organizacionais; O ser humano, de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo”

(McGregor, 1980:41).

Esta teoria representava e, de certa forma, ainda representa, uma gama de ações gerenciais que ocorriam e, ainda devem ocorrer, em diversos setores da indústria nos dias de hoje. Não é algo para ser imediatamente rejeitado e, sim, entendido como uma caracterização factível de ações gerenciais baseadas nessas premissas.

“A Teoria Y, por outro lado, leva a uma preocupação com a *natureza das relações*, com a criação de um ambiente que estimule o compromisso

com os objetivos organizacionais e que proporcione oportunidades para o exercício máximo da iniciativa, da engenhosidade e da autodireção no esforço para atingi-los”

(McGregor, 1980:125).

A Teoria Y foi concebida sob a ótica da integração entre os objetivos dos indivíduos com os objetivos organizacionais, tendência natural das teorias administrativas mais atuais, do período mais característico como pós-fordismo. Importante ressaltar que, apesar da evolução da sociedade e de parecer, em um primeiro vôo por esta teoria que a mesma está em completa sintonia com os novos reclames do mundo empresarial, ainda hoje, observa-se, claramente, grande aplicação da teoria X na forma de administrar.

“O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso; O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais; O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução; O ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procura-las; A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa; Nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas”

(McGregor, 1980:53).

Essas pressuposições, nitidamente diferentes da Teoria X, demonstram maior dinamismo e sinalizam para a possibilidade de crescimento e desenvolvimento do homem ao longo do tempo. Não estão estruturadas pela exacerbada preocupação com controles e, sim, pela busca da integração entre objetivos individuais e organizacionais, demonstrando uma nova forma de administrar.

Por tudo isso, é inegável a contribuição de Douglas McGregor ao movimento behaviorista. Alinhados com esta perspectiva de integração e obtenção da cooperação das pessoas, desenvolvendo assim o lado humano das empresas, os behavioristas observavam as organizações como um sistema cooperativo racional onde, a cooperação das pessoas dependeria, sobretudo, da existência de sintonia entre os objetivos organizacionais com os seus interesses e objetivos pessoais.

“Quaisquer que sejam, entretanto, as deficiências e limitações do behaviorismo, o que ele significou para o progresso da Teoria das Organizações é tão grande, que podemos afirmar, não fossem obras como as de Chester Barnard e Herbert Simon, provavelmente ainda estaríamos discutindo ao nível de como fazer amigos e evitar preocupações...”

(Motta, 1998:50).

Partindo destas ‘novas’ premissas e visão acerca do comportamento humano, outras formas de gestão da produção e do trabalho foram desenvolvidas, o que podemos interpretar, atualmente, como tendo sido vivificadas pelo que chamamos de período pós-fordista.

Nos anos sessenta, a sociedade demonstrava evolução. A crescente diversificação dos negócios desde meados dos anos 50 foi um dos fatores que mais contribuiu para ascender os

questionamentos relativos ao mundo do mercado de massa. A era da produção padronizada, da pouca oferta de bens e serviços parecia ter sido superada.

“Na década de 60, no entanto, uma nova diversificação de estilo de vida, opinião, vestimenta, estrutura familiar e necessidade do consumidor começaram a se manifestar. As companhias começaram a introduzir no mercado tipos, tamanhos, cores e modelos diferentes, serviços e procedimentos mais variados. (...) Os mercadologistas falavam cada vez mais em “segmentação”. Mas poucos percebiam a relação entre seus padrões mercadológicos e as mudanças profundas ocorrendo na estrutura social, cultural e política”

(Toffler, 1997:54).

As organizações viram-se obrigadas a refletir acerca do que mudar e quais os riscos envolvidos. Por mais dolorosa que pudessem ser as respostas, não havia dúvida que era a única direção a seguir. A sociedade mudou bem como as suas aspirações acerca do que desejavam e do que almejavam possuir, enfim, começaram a se perguntar o que queriam e, não, simplesmente, aceitar o que lhes era oferecido. Era um novo cenário e exigiam ‘novas empresas’ e mentalidade empresarial.

“Em geral, as grandes organizações só mudam significativamente quando determinadas condições prévias são atendidas. Primeiro, deve haver enormes pressões externas. Segundo, deve haver pessoal lá dentro que estejam extremamente insatisfeitas com a ordem existente. E terceiro, deve haver uma alternativa coerente, englobada num plano, modelo ou visão”

(Toffler, 1997:26).

As mudanças aqui mencionadas estavam relacionadas fundamentalmente às transformações da sociedade de maneira geral, as exigências, os desejos e anseios mostravam-se extremamente diferenciados em relação às outras épocas. O homem é muito mais complexo do que simples esquemas de trabalhos têm valores e sentimentos que podem contribuir ou prejudicar o alcance dos resultados. Acima de tudo, precisava-se tirar o foco do trabalho em si, para focar no desenvolvimento do homem.

“O fordismo (...) é um paradigma que transcende as relações internas das empresas para se configurar em um modelo de gestão da sociedade como um todo. No entanto, a crise do fordismo e suas conseqüências não se restringiram a temas de caráter macroeconômico (...) A forma de gestão do próprio sistema empresarial é afetada através das inovações tecnológicas tanto do processo de produção em si quanto do gerenciamento da força de trabalho”

(Tenório, 2000:158).

Chegamos ao final do século e, com ele, surgem diversas técnicas e teorias administrativas, impulsionadas pelas aspirações e exigências da “nova sociedade” emergente, no que se caracterizou como o período pós-fordismo, acarretando uma natural flexibilização das relações sociais.

Com a mudança social como um todo, naturalmente, as organizações e as economias começaram a acompanhar esta mudança de cenário e de perspectivas tanto no nível individual como nas empresas e países. O mundo tornava-se cada vez mais diferenciado e complexo, exigindo novas soluções.

“(…) O pós-fordismo ou modelo flexível de gestão organizacional caracteriza-se pela *diferenciação integrada da organização da produção e do trabalho sob a trajetória de inovações tecnológicas em direção à democratização das relações sociais nos sistemas-empresa*. Concepção que contraria a fordista na medida em que esta se baseia na previsão de um mercado em crescimento, o que justifica o uso de equipamentos especializados a fim de obter economia de escala. Agora surgem *equipamentos flexíveis* cuja finalidade é atender a um mercado diferenciado, tanto em quantidade quanto em composição”

(Tenório, 2000:163).

Entender as transformações que a sociedade e, por conseguinte, as organizações passaram e ainda estão passando, é de fundamental relevância para não perdemos o referencial de onde viemos, onde estamos e para onde caminhamos.

O destino é incerto, todavia, sob a luz da evolução da gestão dos fatores de produção nas empresas ao longo do tempo, saberemos enxergar e nos posicionar nos momentos de incerteza e ilusão com as tendências organizacionais que temos presenciado.

Não existe certo ou errado, lançar mão do uso de fórmulas mágicas, ou isso ou aquilo e, sim, definições e decisões sustentadas por forte embasamento teórico e que, sobretudo, objetivam acompanhar, influenciar e ao mesmo tempo, estar suscetível aos movimentos e aspirações da sociedade de maneira geral.

As organizações precisam acompanhar as tendências do mundo que vivemos, precisam ficar atentas as diversas mutações da sociedade, sob pena de ficarem no meio do caminho entre o passado glorioso e o futuro incerto.

2.2.3 Centralização de Poder e o Fordismo

Quando abordamos o tema centralização e descentralização de poder nas organizações, invariavelmente transitamos por esferas relacionadas ao entendimento acerca da natureza dos comportamentos dos seres humanos enquanto empregados em instituições empresariais.

Pelas características descritas e observadas por muitos pensadores sobre as idéias e concepções de Taylor e, por conseguinte, do fordismo, não seria nenhum absurdo relacionarmos esta conceituação aos preceitos da centralização de poder nas organizações, onde a busca por controles e procedimentos, produtividade exacerbada, aferição de tempos e movimentos, dentre outras características, não nos deixa dúvida a respeito das conseqüentes medidas gerenciais impetradas pelas direções.

A teoria X de Douglas McGregor assemelha-se, sobremaneira, ao modo de gestão característico da centralização e do fordismo, uma vez que está montado sobre bases de sustentação muito sólidas e cristalizadas em relação ao que é esperado do comportamento humano e, como tais, influenciam o que os gerentes deveriam impetrar em suas empresas. Quando nos deparamos com paradigmas da produção da época e com crenças oriundas destes paradigmas, conceberemos, sem sombra de dúvida, soluções que refletem, como um espelho, a nossa miopia em conseguir enxergar um pouco além e perceber que existem outros caminhos que podem ser percorridos.

Quanto mais centralizado for um ambiente organizacional, maior será a tendência de encontrarmos mecanismos gerenciais voltados para a mensuração dos procedimentos e da aderência dos resultados encontrados ao ‘padrão’ previamente estabelecido. A organização volta-se, sobretudo, para o desenvolvimento de controles internos e técnicas de apuração de resultados, distanciando-se dos seus objetivos principais, isto é, das suas atividades fins.

Uma vez distantes do foco da atividade fim, isto é, no que realmente produz valor e receitas para os negócios, as organizações, automaticamente, promovem o espírito da cobrança exacerbada, da mensuração das atividades, da eficiência interna em detrimento da acolhida de novas formas de ampliação de suas atuações e negócios.

As organizações voltam-se para o seu próprio umbigo, para as suas próprias engrenagens encalacradas, invariavelmente, perdem-se no meio disso tudo, investem pesadamente em pessoas e máquinas visando otimizar processos banais e sem verdadeira contribuição para o sucesso nos negócios. Enquanto isso, o aqui e agora do mercado, continua evoluindo ao sabor das ondas empresariais e das tendências tecnológicas que não poupam ninguém.

O mercado de produtos e serviços desenvolve-se de forma constante e, quase sempre, evolutiva. Uma vez tendo distorcido o foco em relação ao que realmente vale a pena para as suas organizações, muitos executivos acreditam que a resposta para o êxito empresarial prende-se na eficiência operacional (fatores endógenos à organização) e não na busca da excelência no atendimento aos anseios de seus clientes e *prospects* (fatores exógenos à organização). Obviamente, as duas vertentes são fundamentais e no seu equilíbrio esconde-se a resposta que buscamos para o alcance do sucesso nos negócios.

O fordismo acentuou em prosa e verso a perseguição à eficiência operacional, isto é, melhores tempos, melhor produtividade, redução de custos mediante padronização técnica,

produção de poucas peças em muita quantidade, treinamento quase mecânico para os funcionários, em certo sentido assemelhava-se a um verdadeiro adestramento entre outras características marcantes da forma de administração da produção reinante no período do fordismo.

A sociedade naquela época, assim como atualmente, era ávida por produtos e serviços, todavia, com uma grande diferença aos dias de hoje: o desconhecimento acerca das perspectivas de evolução tecnológica que, em muitos aspectos, tornou o cenário organizacional atual muito mais complexo de se gerir e de se estimar.

Com a evolução da própria sociedade, a diversificação passou a ser a palavra de ordem. Como compatibilizar padronização com diversificação de produtos e serviços? Como coadunar esses interesses, hoje notoriamente divergentes? E mais, faz sentido ir contra essa corrente que nos parece irreversível? Será esse o caminho que inúmeras empresas estão buscando hoje?

Será essa a opção estratégica que melhor se apresenta para o momento empresarial que estamos passando? Diariamente nos deparamos com notícias da busca pela diferenciação em produtos e serviços, pelo atendimento personalizado, mesmo em mercados de consumo de massa. Como atingir uma diferenciação, quando a prioridade é a padronização de procedimentos, é a medição da eficiência, é o paradigma da quantidade e não da qualidade, isto é, quanto mais se produz, melhor, independente da qualidade que está sendo produzida.

Desejamos expandir os negócios e as operações e não queremos abrir mão do controle, queremos estar sempre à frente ou supostamente, à frente do que está acontecendo, assim é o ser humano, e o executivo mais ainda. Neste sentido, padronizar, centralizar, hierarquizar, dominar, mandar, demandar, exigir, dentre outras medidas empresariais, caracterizam cursos

de ação que inúmeros executivos vêm praticando em suas organizações sob o título de ‘tudo em nome do sucesso da empresa’.

Quando entendemos os preceitos filosóficos que atuaram no período fordista e refletimos acerca das atitudes e mentalidades reinantes em operações empresariais caracterizadas como centralizadas, invariavelmente seremos empurrados para concluir que uma coisa não existe sem a outra. Não existiria centralização de decisões, caso não existisse uma cultura fordista e seus valores. Não existiria uma perpetuação de operações fordistas, caso não existisse a centralização do poder e das decisões. Uma característica leva à outra e as duas, juntas, mudaram a visão e a gestão de um infindável número de empresas, inclusive nos dias de hoje.

A contribuição do fordismo e da centralização de decisões é inquestionável e, mesmo nos dias que correm, mostram-se efetivas para diversas operações empresariais - é uma questão do que a empresa produz, quais são suas crenças acerca do comportamento humano, isto é, no que a gerência acredita ser fundamental e relevante para o êxito de seus empregados, qual o setor de negócio em que ela atua e qual a melhor estrutura organizacional para atender a produção que se almeja.

Tonar-se míope e obtuso para as mutações do mercado, em favor da excelência operacional é o erro possível e quase sedutor que se apresenta para as empresas que são regidas por esta filosofia empresarial. Portanto, não se trata de adequação ou de inadequação do fordismo aos dias de hoje e, sim, da visão dos seus executivos em perceberem quando estão se tornando reféns de seus controles e o que desejam realizar com isso.

2.2.4 Descentralização de Poder e o Pós-fordismo

Voltando a Douglas McGregor, quando entendemos a dicotomia para a época de sua teoria Y em relação à teoria X, percebermos, com profunda lucidez, como existem dois mundos bem distintos no cenário empresarial. A teoria Y para a época de ouro do fordismo era algo que poderia ser considerado absurdo, toda a sociedade e os seus paradigmas reinantes estavam voltados para a padronização e para a produção em massa; em tese, a concepção defendia em seus preceitos que todos queriam consumir as mesmas coisas, os gostos eram praticamente os mesmos, enfim, não fazia diferença, a produção não acompanhava os desejos pessoais e sim, as possibilidades técnicas e a capacidade de produção.

Neste sentido, conceber que a produção pudesse variar em consonância com os ‘novos’ anseios da sociedade era algo inimaginável até então. A produção não obedecia tampouco se preocupava em conhecer os verdadeiros desejos da sociedade, simplesmente, produzia-se. Era um paradigma a ser ponderado e esquecido. As características do comportamento humano eram diferentes uma vez que a sua natureza era diferente. Proceder considerando que diferenças existem em relação aos gostos e desejos, seria uma notícia arrebatadora e surpreendente para os moldes da época. Não obstante, trouxe à baila o entendimento acerca das diferenças de costumes e, sobretudo, de preferências pessoais.

A sociedade começou a esboçar os seus desejos e transferir a responsabilidade pelo atendimento dos mesmos às organizações e não o contrário, como vinha acontecendo no período fordista, em que tudo era produzido pelas empresas e não restavam opções para os ‘consumidores’ escolherem alguma coisa diferente. Descortinava-se desta forma um novo horizonte para as empresas. Um mar nunca antes navegado e repleto de incertezas, perigos e novas expectativas.

Segundo a teoria Y, a integração dos objetivos individuais e organizacionais é o ponto de mutação indispensável, é a quebra da visão umbilical e voltada unicamente para as necessidades das empresas. A partir deste entendimento, todas as premissas sobre a natureza e o comportamento humano começavam a cair por terra, tornou-se parte do passado fordista em que o empregado era nada mais do que um simples meio para atingir um fim da organização. Sua importância era atrelada ao resultado da empresa e, jamais, à sua verdadeira contribuição pessoal.

Quando penetramos no mundo da gestão descentralizada esbarramos, e muito, na questão do ambiente de trabalho, da cooperação, do entendimento acerca dos anseios individuais, da visão integrada de objetivos (organizacionais e individuais), da confiança no trabalho das pessoas, da ótica do resultado e não no processo utilizado para se chegar ao mesmo.

Os empregados começaram a ser vistos como recursos indispensáveis; diversos investimentos em treinamento surgiram, hoje, coroados com a visão das universidades corporativas, podendo se considerar como um grande salto pós-fordista em prol da construção do futuro das organizações. O antigo departamento pessoal alcançou, em muitas empresas, o *status* de diretoria e ganhou importância estratégica. A opinião de cada um dos empregados passou a ter outra relevância, as suas contribuições passaram a ser verdadeiramente ouvidas e até certo ponto, estimuladas.

A gestão participativa surgiu nos corredores das grandes organizações trazendo tintas de novidade, de uma nova onda que se apresentava. Em verdade, tratava-se de nada mais nada menos do que ouvir os empregados e os clientes. Compreendendo as suas agonias e desejos, a organização obteria informações preciosas em prol da perspectiva de seu futuro. A questão que se coloca é: Até que ponto os dirigentes realmente tinham interesse neste tipo de ação

executiva, entendendo a sua importância, ou, no fundo, era mais uma forma de iludir e implantarem o que bem desejavam?

Neste cenário pós-fordista, coadunando com as percepções de McGregor e sua teoria Y, é de se ponderar e refletir em função da proximidade do pós-fordismo com a descentralização de poder nas organizações. Onde uma cultura pós-fordista teria terreno próspero para o seu desenvolvimento? Em uma gestão descentralizada ou centralizada? Como alinhar personalização de atendimento e produtos com uma visão fordista? Seria sensato pensarmos em autonomia de poder nas decisões sem que a organização estivesse alinhada com esses propósitos? De que adiantaria ouvir os anseios individuais de seus empregados se a organização não valorizasse este tipo de ação em prol do seu sucesso?

O universo corporativo precisa conspirar a favor de certas culturas e hábitos gerenciais, sob pena de ver florescer forte dicotomia entre o discurso dos executivos e o que realmente ocorre no dia-a-dia das empresas. Tanto a filosofia fordista quanto a pós-fordista não se espalhariam pelo cenário empresarial caso os principais dirigentes não acompanhassem e apoiassem, fortemente, a implantação dos valores que estas filosofias preconizam.

Parece-nos claro que a descentralização de poder está intimamente interligada ao pós-fordismo, uma não se desenvolve sem a outra, isto é, sem descentralização não haveria desenvolvimento do pós-fordismo; sem o pós-fordismo, a descentralização, talvez, nunca surgisse.

Outrossim, a centralização está para o fordismo assim como a descentralização está para o pós-fordismo. São correntes distintas e igualmente relevantes para os tempos que representaram e ainda representam. Suas contribuições para a organização da produção e, por conseguinte, das empresas são incontestáveis.

2.3 Globalização nas Empresas: A Desculpa que Faltava

“Globalização é o fenômeno que consiste em múltiplas e rápidas interações entre indivíduos, empresas, ONGs e Estados, facilitado pelas novas tecnologias, gerando novas realidades e alternando o curso do processo civilizatório mundial”

(Brigagão/Rodrigues, 1998:129).

Esta simples e abrangente palavra acabou por ser utilizada para qualquer fim. É como se fosse a desculpa universal de todos os nossos problemas, livrando-nos de buscar as verdadeiras raízes e respostas. Diversas interpretações podem ser extraídas conforme o contexto e os desafios que se apresentam. No setor industrial, por exemplo, a globalização soa como o único caminho a ser perseguido, ganhos de escala e atuação global, sem o qual, as empresas estarão confinadas ao apodrecimento ou então, ao fim não menos nobre, de serem adquiridas por alguma outra grande empresa, de preferência, do mundo digital.

De fato, a globalização pressiona e empurra as empresas em torno do crescimento econômico. Não se sabe ao certo qual o caminho a ser percorrido, mas se tem a certeza de que algo precisa ser feito. A convergência das diversas tecnologias atuais como pano de fundo desta discussão, remonta ao cenário desafiador e futurista que nos aproximamos, queiramos ou não.

Não é de hoje que este fenômeno econômico deixou de ser uma tendência ou uma mera opção de negócio, tornou-se uma realidade irrefutável e inescapável. Veio para ficar e já

está completamente engendrada e fluindo com fulgor nas artérias empresariais dos nossos executivos e gestores.

Não há dúvida, que a contribuição desta atmosfera que nos cerca em prol das mudanças empresariais que assistimos todos os dias confortavelmente em nossas casas e escritórios, é imensa. As mensagens recebidas e interpretadas conforme a nossa realidade, originarão um balaio de idéias e decisões, tudo muito bem justificado pela mundialização.

Atualmente, as empresas que não buscarem conquistar o globo, que não pensarem em ganhos de escala, em redução de preços, em valor agregado, na utilização efetiva da telemática em seus negócios e, sobretudo, na diferenciação de sua proposta de negócio, não imaginarão uma boa expectativa de prolongamento das suas operações. Não se trata mais de atuação local/regional. Se as atividades puderem ser desenvolvidas em outro país/região com economias de custo, ampliação da qualidade de produção ou algum ganho tangível, é lá que as empresas devem estar e se posicionar estrategicamente.

“(...) um processo de difusão de idéias, valores, condutas e diversidades culturais, formas de produção e de trocas comerciais, múltiplos serviços, desenhos organizacionais, Pesquisa & Desenvolvimento na área da ciência e da tecnologia, novos materiais, nova logística dos meios, miniaturização eletrônica, gestão de ecossistemas, que atravessam e rompem as fronteiras nacionais”

(Brigagão/Rodrigues, 1998:13).

As organizações, influenciadas e, de certo modo, engolidas, por estas mudanças de proporções incontroláveis, iniciam processos reflexivos em toda a sua estrutura objetivando conquistar novos mercados, ampliar seus controles e informações acerca de suas operações.

Quanto mais uma empresa conseguir expandir seus tentáculos, maior será a sua influência e o seu poder de barganha, impedindo em muitos casos a entrada de outras organizações no seu mercado. Os valores mudam significativamente em relação ao período fordista, isto é, as empresas passam a se preocupar, exacerbadamente, com a volatilidade e a diversidade dos seus mercados de atuação, ficando, de certa maneira, como reféns dessas mudanças.

De fato, é um período da história empresarial que desperta, no mínimo, curiosidade. Do ponto de vista econômico, a globalização faz ressurgir a conceituação da simples e velha produção em massa, onde as organizações buscavam freneticamente ampliar padronização, procedimentos e controles sobre a produção. Poucos e diversificados produtos eram gerados para demandas previamente conhecidas ou completamente inexistentes.

O que nos conduz para este pensamento é a necessidade das organizações ganharem escala e, como tal, precisar ampliar controles e mecanismos específicos de acompanhamento e mensuração dos processos administrativos. Nitidamente, uma característica das empresas no período fordista.

Por outro lado, a busca pela diversificação dos negócios, a oferta de produtos e serviços inovadores nos remete diretamente as características do período pós-fordista, onde a sociedade é ansiosa por novidades e no desenvolvimento baseado nas diferenças e necessidades individuais, é a chamada produção de massa customizada.

As empresas deveriam estar se perguntando acerca da constituição de estruturas organizacionais condizentes com a realidade que vivemos, isto é, adaptáveis e flexíveis para um mundo pós-fordista. Deveriam buscar formas diferentes de realizar negócios com os seus clientes e, não com os seus outrora simples consumidores.

“A natureza da competição nos mercados de varejo é afetada por barreiras para entrada, poder de barganha de fornecedores, rivalidade competitiva e ameaça dos novos formatos superiores”

(Levy/Weitz, 2000:172).

As principais variáveis que ganham força neste novo cenário de competição acirrada, da máxima do “pensar globalmente, agir localmente”, procurar não somente ser o melhor, mas também, e, em muitos casos com maior peso, ser o maior, podem ser assim ilustradas na visão de Michael Porter (1980).

Fatores de Mercado	Fatores Competitivos	Fatores Ambientais	Análise de Pontos Fortes e Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tamanho ▪ Crescimento ▪ Sazonalidade ▪ Ciclos de negócios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Barreiras para entrada ▪ Poder de barganha dos fornecedores ▪ Rivalidade competitiva ▪ Ameaça de novos formatos superiores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnologia ▪ Economia ▪ Legislação ▪ Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidades Gerenciais ▪ Recursos Financeiros ▪ Localizações ▪ Operações ▪ Mercadorias ▪ Gerenciamento de lojas ▪ Fidelidade do cliente

Com estes referenciais em mente, as organizações, e nestas incluídas as varejistas, idealizam estratégias e posicionamentos que contemplem a sua sobrevivência e crescimento.

Sem sombra de dúvida, a globalização contribui decisivamente para a volta da necessidade do gigantismo empresarial, sugerindo o renascimento de posturas e atitudes que estão muito mais ligadas aos tempos passados do que a flexibilização que sentimos em diversos setores econômicos.

De fato, a globalização nos influencia a imaginar que características do período fordista voltam a fazer sentido e, ao mesmo tempo, aqui está a magia e dicotomia desta palavra, nos prova que diferenciar e galgar novos patamares de agilidade organizacional e de negócios, é o dever de toda empresa que almeja sobreviver neste novo mundo.

Nos resta observar se, construir uma grande organização, com ganhos de escala, poder de barganha perante fornecedores entre outras características e, ao mesmo tempo, ágil e flexível suficiente para entender os anseios e desejos de seus clientes é algo factível ou um verdadeiro devaneio dos executivos. Fato é, este fenômeno, sobretudo, econômico, está entre nós e não pode ser desconsiderado tampouco esquecido pelas organizações.

2.4 Centralização de Poder nas Organizações e seus Impactos

Quando entendemos o que está por trás da centralização de poder nas organizações, podemos com naturalidade averiguar os impactos causados por este tipo de ação gerencial em diversos fatores de produção das empresas.

A centralização prega a concentração de poder e o conseqüente desenvolvimento de processos altamente hierarquizados, isto é, com níveis restritos de autonomia gerencial e, em

geral, absolutamente encapsulados. Numa visão holística, é similar a construção de um labirinto. Existem poucos, e muitas vezes, somente um caminho que leva a solução. Todas as etapas necessárias para a conclusão de um projeto são, minuciosamente, planejadas, simuladas e previstas, pelo menos na teoria.

A liberdade de ação é restrita e é algo não desejado ou não incentivado e, sim, o que é estimulado, é a criação de políticas reguladoras das atividades e mecanismos de controle que se constituem em objetivos primários dessas organizações predominantemente caracterizadas como possuidoras de gestões centralizadas. Apoiar ou se importar com a humanização da empresa é sinal de fraqueza e de perda de tempo. Todos os preceitos do fordismo e a ênfase no mecanicismo e na previsibilidade sobre o comportamento humano são os fatores considerados relevantes.

Neste sentido, as organizações muito centralizadoras acabam constituindo diversos níveis hierárquicos, provocando um verdadeiro tormento na comunicação interna, na resolução de problemas intradepartamentais, distanciamento em relação aos clientes, disputas internas por poder e, acima de tudo, pecam pela obsessão por controles, indicadores de diversos tipos e que, muitas vezes, nada indicam, além de provocarem, inconscientemente, a formação de um clima organizacional voltado para o individualismo e para o fomento de ações estanques e desconectadas das estratégias globais da empresa, culminando, em sua grande maioria, com a perda indesejada de esforços em atividades que nada somam as metas traçadas.

Muitas empresas acabam transformando-se em verdadeiros celeiros do isolacionismo funcional, onde a comunicação não é fator de relevância. O que se observa é que a visão corrente é de que quanto menos os empregados trocarem informações, melhor para a empresa. Quanto mais as opiniões forem divididas e dicotômicas, melhor, uma vez que,

difícilmente, culminará em ações conjuntas, possuidoras de maior poder de negociação frente à direção, isto é, o poder de barganha dos funcionários é bem menor desta forma (separados) do que unidos.

Acima de tudo, defendem velhas bandeiras esfarrapadas acerca da visão do homem de primeira classe de Taylor e, buscam, incessantemente, desenvolver e espelhar nos outros empregados essa visão caolha espelhada num super homem imaginário, sobre a natureza comportamental do ser humano. Almejam, intuitivamente, estimular a montagem de equipes técnicas, possuidoras das mesmas habilidades e, invocam, poucos supervisores de modo a poder garantir a excelência no desenvolvimento de suas atividades. Este tipo de ação gerencial ainda é o que encontramos em muitos negócios e organizações, por mais inadequados que possamos considerá-los nos dias de hoje.

O gerenciamento das atividades torna-se mais simples, padronizado, independem do local de atuação da organização, políticas e procedimentos são definidos e a preocupação gira em torno de garantir que as mesmas estejam sendo implantadas corretamente. Sem dúvida, é uma gestão mais facilitada em muitos aspectos gerenciais e estratégicos, todavia, nem sempre acompanham as especificidades que os mercados e os empregados de hoje pedem. Esta ponderação precisa existir, isto é, o que compensa mais: facilidade de gestão e implantação ou abrir um pouco mão dessa rigidez e buscar alguma adequação aos anseios do mercado? O que é mais relevante para as perspectivas da empresa?

Essas e muitas outras características dos impactos da centralização nas organizações acabam por desencadear outras questões relevantes para o cenário empresarial. Os impactos no gerenciamento dos recursos humanos. As conseqüências no ambiente de trabalho. O cerne da questão da produtividade, isto é, a motivação para o trabalho. As perspectivas de crescimento na carreira frente às barreiras políticas e hierárquicas. A retenção de empregados

capacitados e conhecedores das operações da organização. A visão acerca dos movimentos estratégicos da empresa que acabam sempre ficando restritos a um grupo seletivo e detentor das informações e, conseqüentemente, do poder. A busca pela humanização da empresa começa pelo autoquestionamento sobre esses e outros temas.

Nesta perspectiva centralizadora, o compromisso dos empregados com a organização, geralmente, é mais baixo do que o que ocorre com a gestão descentralizada, fruto do foco no resultado financeiro, na produção e, não, especificamente, nos fatores humanos. No fundo, o que hoje chamamos de área de recursos humanos, volta-se para a visão de uma antiga área de departamento pessoal, isto é, processamento da folha de pagamentos e alguns poucos benefícios. Políticas de carreira? Assistência social de alguma forma? Planos de avaliação de desempenho com vistas ao crescimento pessoal? Essas e outras ponderações são impensáveis no cenário centralizador, uma vez que não se constituem em preocupações reais e concretas das organizações que atuam desta forma. Não seria um desejo lícito e, sim, uma utopia dentro desta perspectiva de gestão.

Muito mais do que serem considerados parte crucial dos processos, os empregados, restringem-se a realização do que lhes é cobrado e exigido em termos comportamentais e de produção diária. Não existe incentivo para o desenvolvimento da proatividade, muito pelo contrário, quanto mais disciplinado e obediente for o empregado, melhor para ele e para a organização. Se possuir alguma necessidade específica e que esta, não seja convergente com os interesses organizacionais, certamente, a tendência é de vir a ser substituído, uma vez que a empresa que atua desta forma, não possuirá estrutura e cultura para entender e realizar este tipo de ação.

Desta forma, neste clima organizacional formado por este estilo gerencial, a tendência é que a preocupação com o lado financeiro seja o objetivo maior. Todas as outras questões

são secundárias e não relevantes. A cultura da empresa direciona-se para o alcance de resultados financeiros em detrimento da valorização de outros fatores, como os recursos humanos, por exemplo, o que acaba por estimular a saída indesejada de empregados valiosos, em função do conhecimento técnico que possuem e, principalmente, do conhecimento tácito acerca das operações da empresa.

As decisões e as estratégias que são tomadas, baseiam-se na perspectiva financeira de maiores lucros e, dificilmente, levam em consideração o lado humano da organização, que, em verdade, são os principais e derradeiros agentes responsáveis pelo alcance das metas e resultados.

As empresas tornam-se fechadas para este tipo de apelo, o desenvolvimento profissional do empregado nessas condições é difícil de ser previsto e imaginado, uma vez que o ambiente de trabalho não incentiva tampouco propicia este tipo de ação gerencial. Em síntese, as organizações enxergam o que desejam enxergar e convidam os seus empregados a fazerem o mesmo. Acima de tudo, as empresas querem que os empregados coloquem os seus trabalhos em primeiro lugar em termos de prioridade de vida.

Muitos são os impactos e conseqüências de uma gestão centralizadora em uma organização, quer sejam aspectos humanos, quer sejam aspectos financeiros e de marketing. Esses impactos podem ser considerados positivos e/ou negativos, dependendo da ótica que está sendo usada e, sobretudo, do que se deseja auferir como resultado e meta de negócio. Não existe certo e errado neste caso, existe uma escolha empresarial e o conseqüente posicionamento gerencial para alcançar os parâmetros desta opção estratégica.

2.5 Descentralização de Poder nas Organizações e seus Impactos

Um ambiente de gestão caracterizada como descentralizada pode ser entendido como possuidor de certas facetas interessantes sob o ponto de vista humano na organização. A perspectiva de valoração do lado humano nas organizações é a principal vertente de diferenciação no tocante a gestão centralizadora.

A percepção de que os empregados são os verdadeiros responsáveis pelos resultados da empresa, quebra e transforma de maneira irrevogável algumas crenças e paradigmas do passado. A estrutura organizacional da empresa começa a assumir outro desenho, muito mais horizontalizada, reduzindo níveis hierárquicos, privilegiando a comunicação interna e a agilidade nas tomadas de decisão. O empregado adquire novo *status*, deixa de ser mais um, recebe tratamento quase individualizado, suas necessidades e expectativas são ouvidas e levadas em consideração nos momentos devidos. Existe diálogo e abertura para que os mesmos coloquem suas ponderações.

De fato, a descentralização, como qualquer mudança, começa com a quebra de alguns paradigmas e de algumas crenças incorporadas ao longo do tempo fruto de práticas gerenciais e hábitos enraizados que provocaram o surgimento de uma determinada cultura empresarial. Quando, neste momento, as empresas que buscam a descentralização começam a se fazer perguntas simples, do tipo, porque realizamos esta tarefa desta forma? Qual a razão de determinada atividade ser realizada por esse nível hierárquico? O que faz mais sentido, a estrutura organizacional existente ou a busca pelo atendimento dos desejos e anseios de nossos clientes? Observa-se a mudança no reconhecimento de que os clientes deixam de ser meros consumidores.

São mudanças simples e muitas vezes discretas que, contudo, gradativamente, começam a moldar uma nova cultura corporativa. Assim como a psicologia nos tem mostrado que um ser humano só se transforma quando as mudanças ocorrem internamente, isto é, no nível consciente, em geral, uma empresa só se modifica quando às transformações ocorrem calcadas em alicerces construídos de maneira consciente acerca do que se deseja mudar e do que se almeja conquistar.

A descentralização descortina este manancial de oportunidades internas em prol da transformação da cultura corporativa e da visão acerca do funcionamento das organizações. É um momento rico para o crescimento e para o nascimento de outras formas de gerenciamento das operações, mais adequadas a nova realidade enfrentada pelas empresas em suas áreas de negócios e de atuação.

As organizações que atuam de forma descentralizada enfrentam desafios de natureza completamente diferente das centralizadas. Precisam se preocupar, em primeira instância, com os anseios de sua clientela e, a partir daí, desenvolver a estrutura organizacional da empresa. Esses aspectos não se findam em si mesmos, são recorrentes e irreversíveis, isto é, os desejos e anseios dos clientes se modificam ao longo do tempo, novos clientes surgem e com eles, outras e novas necessidades também. Com esta linha de atuação em mente, é natural imaginarmos que a empresa pós-moderna e, como tal, mais voltada para a descentralização, seja uma empresa em constante mudança estrutural e em constante mudança de toda sorte de recursos humanos, operacionais, financeiros, mercadológicos e estratégicos de que possa lançar mão.

O alinhamento das aspirações individuais dos empregados com as metas e objetivos da empresa é uma das ações que, profundamente, modifica a essência do relacionamento dos empregados com a organização, isto é, o compromisso institucional tende a ser maior assim

como a autonomia de ação acaba por provocar altos níveis de satisfação dos empregados. Resultante desta nova relação empregado-empregador, a empresa consegue cooptar o entusiasmo e a motivação dos empregados com o alcance dos seus objetivos individuais e, conseqüentemente, os resultados da organização tendem a ser maiores.

Um empregado satisfeito com o seu trabalho e com a organização é fator de extrema diferenciação. Em geral, atrai outros empregados no mesmo perfil, consegue vislumbrar outros negócios possíveis, novas formas de gerir suas atividades, desenvolve a proatividade em relação aos problemas internos e de seus clientes entre outras características importantíssimas para o sucesso da empresa.

Nesta filosofia, a organização descentralizada acaba buscando muito mais o lado humano da organização, o sucesso é resultado do esforço conjunto entre outros aspectos, o trabalho em equipe e participativo é motivo de orgulho interno, a comunicação recebe sinais claros da sua importância e é incentivada e o retorno financeiro é conseqüência e nunca, jamais, objetivo primário.

Por outro lado, nem tudo são flores, a organização pode acabar se dispersando, perdendo foco acerca da sua verdadeira vocação e intenção estratégica. A tendência para o estímulo à informalidade pode deixar a entender que essas organizações não estão muito preocupadas com o planejamento e com alguma rigidez muitas vezes necessária para o mundo dos negócios. Descentralização e informalidade não são conceitos atrelados, isto é, uma organização pode ser descentralizada e ser formal em diversas atividades, sem, contudo, perder de vista o seu real propósito e missão institucional.

De fato, uma gestão descentralizada caracteriza-se fortemente por empreender uma certa flexibilidade em suas operações, isto é, nada é considerado irrevogável e definitivo, nem todas as decisões são tomadas de forma unilateral, isto é, claro, alguém precisa tomar

decisões, todavia, os empregados e participantes diretos desta decisão, normalmente, são ouvidos, colocam seus pontos de vista e influenciam as tomadas de decisão, tornando o ambiente de trabalho extremamente participativo e incentivador do trabalho em equipe, uma vez que percebem o quanto as suas opiniões são relevantes para os processos.

Quando falamos em gestão descentralizada, não estamos defendendo a ótica do liberalismo exacerbado, estamos falando de privilegiar o lado humano na organização, de entender a corporação como constituída de algo mais do que máquinas, do que padronização e controles. Estamos sugerindo entender a empresa como detentora de alma, de sangue, de inteligência e que também, possui máquinas entre outras características fundamentais para o sucesso da mesma. A grande diferença é na percepção acerca dessa nova vertente. Enxergar a organização sob este prisma significa quebrar paradigmas e mexer com a cultura organizacional.

Não existe um caminho melhor ou pior, um caminho certo ou errado, existe sim, um caminho adequado ao atendimento das aspirações e necessidades da sociedade através do alinhamento dos objetivos dos empregados com os da empresa que, juntos, remando para o mesmo lado, são bem melhores do que separados, do que a filosofia de que a direção manda e os empregados obedecem, sentimento característico do período fordista e da centralização de poder.

Deste modo, o maior impacto que a gestão descentralizada pode almejar é buscar a sintonia fina entre os desejos e objetivos dos empregados com as metas organizacionais, deste encontro, podem surgir inúmeras mudanças e vitórias para a empresa que passará a desempenhar suas atividades primando pela gestão conjunta, partilhada e, profundamente, interdependente.

2.6 Estratégias Empresariais e os Recursos Humanos

Indubitavelmente, uma das variáveis de maior importância na busca do êxito da implantação de uma estratégia, independente de sua formulação e objetivos desejados, é a consideração para o fator humano. Sem pessoas envolvidas e compromissadas com a estratégia desenhada, o futuro esperado, poderá não passar de um simples desejo com pouquíssimas possibilidades de concretização.

“A formulação da estratégia empresarial se baseia fundamentalmente nas dimensões dos seus recursos humanos. Estes podem constituir uma vantagem estratégica a ser intensamente aproveitada ou uma fragilidade empresarial a ser corrigida com a maior rapidez possível. A partir da estratégia empresarial, a formulação da estratégia de recursos humanos deve expressar tanto as necessidades presentes e futuras dos negócios da empresa, como as demandas individuais das pessoas que participam desses negócios” (Chiavenato, 1994, 1992:57).

Desenvolver uma política ou estratégia focando no desenvolvimento da organização sem a devida importância e atenção ao fator humano parece ser um dos maiores equívocos empresariais. Nas palavras de Chiavenato, constata-se, claramente, o papel de ator principal

que as pessoas representam no dia-a-dia das corporações. Lamentavelmente, muitas instituições insistem em relevar estas questões em suas decisões estratégicas, comprometendo suas operações e provocando intangíveis dissabores nos empregados, muitas vezes, irremediáveis.

Desde a década de 1930, com a Escola de Relações Humanas, que os conceitos da chamada administração participativa (movimento iniciado por Peter Drucker) vêm sendo divulgados como representando o caminho para a obtenção dos resultados desejados pelas empresas no que tange os seus recursos humanos. Sem dúvida nenhuma que a participação e o envolvimento são aspectos indispensáveis para a gestão de pessoas.

“A *administração participativa* tem sido apontada por empresas bem-sucedidas – principalmente as japonesas – como alavanca para o progresso tendo por base as pessoas. Representa o envolvimento das pessoas na gestão da empresa. (...) Assim, a *participação* exige três aspectos fundamentais:

- a) o envolvimento mental e emocional;
- b) a motivação para contribuir;
- c) a aceitação de responsabilidade”

(Chiavenato, 1994,1992:62).

Neste sentido, as empresas precisam criar e desenvolver ambientes de trabalho que estimulem o envolvimento de seus empregados, onde eles se sintam parte integrante e capazes de efetivamente fazerem a diferença. Uma administração participativa requer a busca incessante, como frisa Chiavenato, do envolvimento, da motivação e da delegação de responsabilidades.

Muitos empregados, por não compreenderem de maneira cristalina o que e, por que fazem determinadas ações, não conseguem desenvolver uma efetiva motivação em seus trabalhos. Daí ressaltar a importância do envolvimento como pré-requisito prioritário para o desabrochar da motivação profissional. Esses empregados, sentindo-se perdidos e sem a devida orientação, acabam tornando-se repetitivos e com grande apego à rotina, na procura de algum sentido para os seus trabalhos.

Não obstante considerarmos o lado dos empregados em prol do desenvolvimento da motivação em seus trabalhos devemos ressaltar, também, a importância dos dirigentes das organizações, verdadeiros estimuladores ou não, de oportunidades para o crescimento da motivação, do envolvimento real com as estratégias das empresas e, sobretudo, estimular a satisfação com o trabalho.

“Uma razão igualmente importante por que a administração não se utiliza efetivamente dos conhecimentos atuais da ciência social está relacionada com o equívoco a respeito da natureza do controle no campo do comportamento humano. Em engenharia, o controle consiste em adaptação à lei natural. Não significa fazer com que a natureza cumpra as nossas ordens. Não se cavam canais, por exemplo, esperando que a água corra para cima; (...) No campo humano a situação é a mesma, mas muitas vezes cavamos canais querendo que a água corra para cima. Muitas das nossas tentativas de controlar comportamentos, longe de representarem adaptações seletivas, violentam diretamente a natureza humana. Consistem em tentar fazer com que as pessoas se comportem segundo os nossos desejos, sem respeitar a lei natural. (...) não se pode esperar alcançar os resultados desejados através de uma ação inadequada”

(McGregor, 1980:19).

O desempenho profissional de cada pessoa é diretamente influenciado pelas suas aptidões e habilidades. O desenvolvimento destas variáveis depende, sobretudo, do nível de motivação de cada um. Diversos pensamentos tentam explicar o fator motivacional há muito tempo, desde o estudo das hierarquias das necessidades humanas de Maslow até a definição de que a motivação é algo que cada um de nós tem e a desenvolvemos conforme as nossas necessidades e desejos ou motivos pessoais.

Todas as empresas desejam empregados motivados, simplesmente esquecem que as mesmas possuem grande responsabilidade por mantê-los assim, através de ambiente de trabalho saudável, que estimule a opinião e o envolvimento, que auxilie o crescimento e que possa fornecer *feedback* e novas oportunidades e desafios.

“O bom desempenho depende de quão motivado está o empregado.

Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo.

A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho”

(Chiavenato, 1994,1992:165).

Não há dúvida que as empresas, juntamente com os seus interesses econômicos e de negócios, não podem ou melhor, não devem deixar o fator humano, da administração participativa e dos fatores motivacionais, entre tantos outros aspectos, ao acaso, como algo que imagina-se que se auto-resolverá com o tempo. Isto simplesmente não acontecerá e, pior, em muitas circunstâncias, por não estarem envolvidas e desejosas dessas macro-decisões estratégicas-gerenciais, acabam atuando como mais uma nova barreira a ser vencida ou

simplesmente “empurram com a barriga” o dia-a-dia, criando um ambiente de trabalho pouco provável para o sucesso.

Muito mais do que desenvolverem ações e medidas que estimulem e consigam cooptar a participação dos empregados em prol dos objetivos da empresa, os dirigentes precisam refletir, pois, dificilmente, reconhecem que, por vezes, são os principais responsáveis pelos resultados miseráveis que podem vir a colher.

“(...) O princípio fundamental derivado da teoria Y é o da integração.

(...) sugere, implicitamente, que a organização seria mais eficiente na consecução de seus objetivos econômicos se fossem feitos ajustamentos concretos às necessidades e aspirações de seus membros”

(McGregor, 1980:55).

A visão de Douglas McGregor com a sua teoria Y (integração) vem defender a pressuposição da necessidade de convergência entre os objetivos organizacionais e individuais dos seus empregados. Tratava-se, em última instância, de uma mudança considerável na mentalidade para a classe dirigente, acostumada as premissas de que a opinião e participação dos seus empregados não são fundamentais para o êxito da organização. Aliar as aspirações individuais com os objetivos da organização é o caminho a ser perseguido, por mais difícil e complexo que esta tarefa possa parecer.

“Há uma outra ilusão que se revela muito comum nas tentativas da direção para controlar o comportamento humano. Quando não alcançamos os resultados desejados, tendemos a procurar as causas do fracasso por toda a parte, menos onde ela normalmente está: na nossa escolha de métodos de

controle inadequados. O engenheiro não põe a culpa na água por correr para baixo em vez de correr para cima”

(McGregor, 1980:21).

Como vimos, a escolha de uma estratégia empresarial, entre outros fatores, passa, necessariamente, pelas nossas concepções e crenças acerca da natureza humana e como esta, impacta, principalmente, no fator motivacional dos empregados. Não podemos fechar os olhos para esta realidade, sem empregados motivados, sem métodos organizacionais condizentes com a natureza humana, não há estratégia que perdure e logre êxito.

“O comportamento humano é previsível (...) Só podemos aumentar a nossa capacidade de controlar se reconhecermos que o controle consiste em adaptação seletiva à natureza humana e não em tentar fazer com que a natureza humana se conforme aos nossos desejos. Se nossas tentativas de controle fracassam, a causa geralmente se encontra no fato de escolhermos meios inadequados. Nossa competência administrativa não terá muitas probabilidades de melhorar se culparmos as pessoas por não se comportarem de acordo com as nossas previsões”

(McGregor, 1980:22).

Por trás de todo e qualquer ato gerencial, existem pressuposições, crenças e valores de juízo acerca da natureza humana e seu comportamento, pelo menos, o que esperamos dele. Compreendermos, portanto, o que acreditamos serem verdades absolutas para os dirigentes tomadores de decisões, é de suma relevância para começarmos a perceber as conseqüências

destes atos e possibilitar, desta forma, introduzirmos mudanças nos métodos utilizados até então. É a velha máxima da administração, estímulo, resposta e *feedback*.

“A motivação não tem nada de misterioso. As conquistas recentes das teorias de motivação, embora não produzam todas as respostas sobre o impulso para o trabalho, já oferecem recomendações para uma ação efetiva no meio organizacional. Essas teorias procuraram compreender a própria natureza humana, explicando, prevendo e criando formas de direcionar o comportamento do indivíduo no trabalho”

(Motta, 2000:187).

Neste momento, muito mais do que analisarmos teorias acerca dos fatores motivacionais, devemos voltar a nossa atenção para compreendermos algumas premissas sobre a natureza humana no trabalho. Douglas McGregor, por intermédio das suas teorias X e Y, descreveu sobre as tendências do homem para um conjunto de comportamentos distintos e, como tal, exigindo dos dirigentes atitudes e posturas condizentes com estas premissas, sob pena de não conseguirem obter os melhores resultados para a organização.

De acordo com a teoria X, de maneira geral, o ser humano evita o trabalho a qualquer custo e só produz quando controlado, ameaçado de punição, coagido, pressionado e dirigido em suas ações.

Conforme a Teoria Y de McGregor, o ser humano é automotivável para o trabalho e produzirá mais, na medida que lhes forem oferecidas melhores condições.

“(…) A teoria X oferece à direção uma desculpa fácil para um desempenho organizacional ineficiente, que seria devido à natureza dos recursos humanos com os quais temos de trabalhar. Para a Teoria Y, ao

contrário, o problema está na direção Se os empregados são preguiçosos, indiferentes, avessos a assumir responsabilidades, intransigentes, não-criativos e não querem cooperar, a Teoria Y sugere que as causas se encontram nos métodos de organização e de controle empregados na administração”

(McGregor, 1980:53).

Com base nestas e em outras teorias acerca da natureza humana, os dirigentes poderão desenvolver estratégias condizentes com a cultura da empresa, com a forma de gestão reinante e, deste modo, ampliar as chances de sucesso na obtenção do compromisso dos empregados com a empresa.

2.6.1 Fatores Motivacionais

“Na teoria e prática administrativas, poucas vezes se pode encontrar uma área de preocupação tão acentuada e constante quanto a relativa à motivação para o trabalho. (...) A teoria da motivação veio atender ao sonho universal dos dirigentes. O Sonho parece mais concretizável quando se crê na possibilidade de usar o poder e a influência de dirigentes para motivar, mobilizar energias e gerar entusiasmo”

(Motta, 2000:186).

Não é de hoje que as teorias da motivação tentam explicar as diversas razões para a eterna dicotomia na relação homem-trabalho. A visão de que o trabalho é algo ruim e necessário, é como um remédio de gosto amargo. Não queremos, entretanto, sem tomarmos, jamais melhoraremos. Esta imagem acerca do trabalho vem sendo compartilhada por diversos pensadores da administração ao longo dos tempos. Certa ou errada, existe um senso comum acerca do quanto o trabalho é o oposto de diversas atividades prazerosas que realizamos. Nessa linha, os dirigentes deveriam procurar mecanismos para tornar o ambiente de trabalho em algo produtivo, alegre e agradável. Somente assim, as empresas serão capazes de concorrer positivamente pela motivação e satisfação dos seus empregados.

“(...) O Trabalho era visto como o contrário do lazer, e este como a atividade liberatória da autoridade e da concepção do dever. O lazer autêntico envolve autonomia do indivíduo sobre o tempo a ele dedicado. Por outro lado, o trabalho restringe a autonomia e significa conformidade com necessidades primárias de sobrevivência e luta contra o ambiente no qual o homem vive”

(Motta, 2000:187).

Sabedores dessa disputa entre necessidades primárias (trabalho) e prazer (lazer), os dirigentes devem se empenhar em produzir um ambiente organizacional propício para o desabrochar de atividades prazerosas. Não se trata de tornar as empresas em grandes salões de festas, e sim, formalmente, deixar fluir boas relações individuais entre os empregados e suas tarefas, com total anuência.

Deste modo, gradativamente, poderá ocorrer a diminuição do *gap* entre motivação e satisfação em relação à obrigatoriedade de se realizar tarefas (trabalho). Cada empregado

poderá, com o tempo, tornar-se fiel ao “cumprimento” de atividades que, no mesmo momento, garantem seu sustento (necessidades primárias) e somam prazer nesta difícil equação a ser equilibrada.

“O homem é um animal carente – nem bem uma de suas necessidades é satisfeita surge logo outra. Esse processo não tem fim. Vai do nascimento à morte. O homem está continuamente se esforçando – em outras palavras, trabalhando – para satisfazer suas necessidades”

(McGregor, 1980:43).

Não há sensação pior no trabalho do que perceber que toda vez que realizamos algo “diferente” do esperado, podemos estar infringindo alguma coisa e, como tal, desagradando aos princípios e valores da empresa. Não necessariamente realizar uma atividade de maneira diferente significa realizá-la de maneira errada. É uma dificuldade recorrente dos “gestores modernos” conseguirem conceber que existem outras formas e muitas vezes, mais eficientes, de se realizar determinado grupo de atividades.

É uma miopia antiga e ferrenha por mecanismos de controles complexos e repressores e não, pela visualização dos resultados concretos e aferição de metas. Estes, indubitavelmente, demonstram de maneira inabalável a eficiência conquistada. Na grande maioria dos setores econômicos, como realizamos determinado trabalho não é tão relevante quando comparamos com os resultados advindos deste trabalho. Medir os resultados e deixar os trabalhadores livres para criar, desenvolver novos métodos e facetas é um dos segredos do incremento da motivação no dia-a-dia.

“A filosofia de gerência por direção e controle – *independentemente de ser dura ou suave* – é inadequada para motivar, porque as necessidades

humanas focalizadas por essa abordagem são relativamente pouco importantes como motivadoras de comportamentos na nossa sociedade atual. Direção e controle têm valor limitado para motivar pessoas cujas necessidades importantes são sociais e egoísticas”

(McGregor, 1980:48).

O tempo que dedicamos ao trabalho é longo e valioso. Passamos muito mais tempo no trabalho do que em qualquer outro lugar. Quando não estamos fisicamente no trabalho, os nossos pensamentos, invariavelmente, passeiam pelas questões profissionais. Com isso em mente, não buscarmos prazer e felicidade no nosso dia-a-dia profissional parece ser obra da insanidade e do conformismo.

O escritor norte-americano William Faulkner apud Motta (2000:188) retratou de maneira divertida e ao mesmo tempo inspirada, a importância do tempo que dedicamos ao trabalho, alegando que o indivíduo não pode comer oito horas por dia, nem beber oito horas, nem mesmo fazer amor oito horas por dia; a única coisa a fazer oito horas por dia é trabalhar. Essa é a razão pela qual o homem faz a sua própria vida e a de todos mais tão miserável e infeliz.

Assim, por tudo isso é justo pensarmos que a visão comum acerca do trabalho é de algo nada agradável. Quando falamos em motivação, precisamos entrar nas fronteiras da relação individual com o trabalho. A motivação, sem dúvida, vem de dentro, todavia, sem estímulos lícitos, constantes e formais das organizações, todo o ímpeto e desejo dos empregados poderá ser desperdiçado e, com o tempo, aniquilar o compromisso dos mesmos com a organização.

Infelizmente, ainda nos dias de hoje, não são muitas as empresas que verdadeiramente se preocupam com os níveis de motivação de seus empregados. Realizar alguns treinamentos, participar de congressos, pagar alguns cursos entre outras ações comuns em diversas organizações, não são sinônimos da conquista de motivação, compromisso e satisfação por parte dos empregados.

Muito mais do que cursos, os empregados desejam se sentir valorizados pelos resultados que alcançam (não precisam ser muitos, tampouco, grandiosos) e pelas perspectivas que vislumbram para crescer na organização. Querem um ambiente justo acima de tudo e sensível às questões pessoais, afinal de contas, as empresas precisam se convencer que tratar os seus empregados de maneira diferente do que fariam pelos seus “preciosos” clientes é uma demonstração de que os mesmos não são “tão” valorizados. Ora, se o empregado não estiver motivado e satisfeito, o que acontecerá quando o mesmo atender ao “precioso” cliente?

Empregados motivados e valorizados pelas suas empresas atraem outros bons e motivados profissionais, são infinitamente mais comprometidos com os resultados e com a organização, buscam, constantemente, melhores qualificações, são proativos e, acima de tudo, querem o melhor para a empresa, pois sabem que o melhor da empresa será o melhor para o futuro deles. Não investir nas pessoas e nas suas satisfações com o trabalho é o pior investimento que uma empresa pode realizar. Entre outros fatores, é neste contexto que a concorrência agradece pelos empregados que ela consegue, facilmente, seduzir para a sua equipe.

A motivação, portanto, não é obra única e exclusiva da automotivação do indivíduo que, por si só, possui inúmeros pensamentos conflitantes para lidar e resolver, mas, sobretudo, a motivação precisa ser constantemente estimulada pelas empresas. Existem inúmeras formas de uma organização estimular a satisfação com o trabalho, resta saber, se essa busca pela

motivação e satisfação é realmente desejada por toda a cultura da empresa. São valores que precisam estar absorvidos por toda organização, uma vez que atos isolados não surtirão efeito positivo, muito pelo contrário.

“O conteúdo da tarefa é mais importante do que a ambiência na qual ela é conduzida. Em decorrência, a organização deve procurar enriquecer a tarefa dos indivíduos, dando oportunidade para que eles se sintam competentes, capazes de concretizar a tarefa e receber reconhecimento por isso. Níveis mínimos de fatores higiênicos, como *status*, salário e segurança, são importantes, mas quando presentes não causam satisfação: apenas impedem a insatisfação. (...) Na verdade, Herzberg concluiu que, de um modo geral, o ser humano tende a atribuir a si próprio os aspectos positivos de seu comportamento e à ambiência e às condições além do seu controle os aspectos negativos”

(Motta, 2000:19).

Quebrar paradigmas e transformar a organização em uma instituição que realmente valorize o empregado é o primeiro passo para uma empresa que deseja efetivamente conquistar e desenvolver a motivação e a satisfação de seus empregados. Sem dúvida, não é um passo fácil, pois se assim fosse, todos já o teriam feito.

Tomar decisões que contemplem a integração de interesses (empresa e empregados) é o paradigma que precisa ser quebrado em prol do renascimento da motivação individual e, conseqüentemente, da busca de melhores resultados nas organizações.

“(...) Os objetivos da organização *não* são melhor alcançados pela administração unilateral de promoções, porque essa forma de gerir por

direção e controle não cria o compromisso que ativaria todos os recursos das pessoas afetadas. Menor motivação e, conseqüentemente, menor grau de autodireção e autocontrole são custos que, multiplicados inúmeras vezes no decorrer do tempo, ultrapassarão de muito as vantagens obtidas pelas decisões unilaterais ‘para o bem da organização’”

(McGregor, 1980:56).

Em verdade, é uma decisão difícilíssima, abrir mão do foco puramente financeiro (lucros) em detrimento da realização de investimentos nas pessoas, o que, no longo prazo, e somente no longo prazo, poderá trazer maiores lucros. Quantos empresários estão dispostos a deixar de lucrar hoje para lucrarem mais amanhã?

2.6.2 O Impacto do Ambiente de Trabalho

A cada dia que passa o ambiente de trabalho adquire novos contornos e importância. As empresas que ainda não atentaram para a sua relevância e impacto perante os seus empregados bem como para os resultados alcançados pelos mesmos, poderá amargar a perda de inúmeros talentos de suas equipes.

“(...) as pessoas passam cerca de setenta e cinco por cento de seu período de vigília na fase adulta realizando atividades que guardam alguma relação com o trabalho – aprontando-se para ir trabalhar, deslocando-se para

o trabalho, trabalhando, cogitando de outros trabalhos e tentando relaxar depois do trabalho”

(Lundin, 2001:8).

Se concentramos tanto tempo no trabalho, temos de aproveitá-lo ao máximo, com energia e vibração. Apesar desta constatação, existem inúmeras pessoas que apenas gastam o tempo no trabalho para poderem satisfazer as suas necessidades e realizações em outros lugares e situações pessoais.

Neste momento, cabe uma indagação. Qual o receio das organizações em contribuírem por um ambiente de trabalho mais feliz e satisfatório? Algum medo de que, possivelmente, uma distração ou outra em momentos não tão adequados venham a corroer toda uma estrutura organizacional? Os gestores precisam repensar os seus papéis, precisam refletir acerca do que realmente estão fazendo para contribuir para a formação de um ambiente de trabalho favorável para os empregados.

“As pessoas gostam de trabalhar num ambiente que seja divertido, cheio de energia, e onde elas possam exercer um papel especial. (...) evita o desânimo e o esgotamento, mantendo a empolgação de cada um com seu trabalho”

(Lundim, 2001:9).

Por que os executivos dão tão pouca importância para este quesito que sustenta grande parcela das intenções de mudança de emprego dos funcionários? Segundo pesquisa realizada com cento e quarenta empresas brasileiras no ano de 2001, pela empresa de consultoria

Towers Perrin acerca dos principais fatores de atração e retenção de talentos e publicada no jornal Valor Econômico em junho/2001, 61% dos entrevistados demonstraram a relevância do ambiente de trabalho como fator decisivo na sua permanência ou saída de uma empresa. Este item só perde, com pouca diferença, para o fator salarial (67%), ficando a frente ainda, da imagem da empresa (49%), remuneração variável (49%) e desafios profissionais (47%).

O ambiente de trabalho é composto não só da sua infra-estrutura física e técnica bem como e, sobretudo, pelas pessoas que o utilizam. São as pessoas que fazem a diferença, que contribuem ou não para um ambiente saudável e desejado. As suas atitudes são vitais para a mudança de um ambiente organizacional.

Ademais, as organizações possuem uma parcela relevante no sucesso de um ambiente corporativo, por intermédio da definição das políticas de recursos humanos, do que pode e o que não pode ser realizado, da oferta de condições físicas adequadas e, principalmente, pelo estímulo freqüente à integração das pessoas e equipes, pela clareza nas metas e objetivos e pela transparência incondicional no que tangem às comunicações internas e decisões empresariais.

Quando as atitudes dos empregados somam-se aos esforços efetivos das suas organizações, o melhor ambiente de trabalho poderá ser formado. É uma parceria de sucesso. A empresa ganha o compromisso, a dedicação, o empenho e, sobretudo, a satisfação do empregado em poder participar desta “equipe vencedora”. Por outro lado, o empregado beneficia-se de um ambiente flexível, agradável, criativo e incentivador das suas realizações. O empregado deixa de ser um simples “recurso”, para ser um replicador importante dessa cultura por toda a organização.

Num ambiente propício para o bem-estar, iniciativas e orientações por parte dos empregados e com perfeita aceitação e estímulo dos executivos, acaba por incentivar ainda

mais o surgimento de “regras de convivência” que nada mais são do que a expressão da felicidade que se tem em poder participar de um ambiente gratificante.

“Ao entrar neste local de trabalho, por favor, *escolha* fazer deste dia um dia especial. Seus colegas, clientes, funcionários e você mesmo ficarão gratos. Não deixe de *brincar*. Podemos ser sérios em nosso trabalho sem sermos sisudos. Permaneça centrado na idéia de se *fazer presente* quando seus clientes e funcionários mais precisarem de você. E se você sentir que a sua energia está se esvaindo, experimente esse remédio certo: procure alguém que esteja precisando de uma mão amiga, uma palavra de apoio, ou de quem a ouça – e *alegre o dia dessa pessoa*”

(Lundim, 2001:116).

Nesse contexto, com a centralização de decisões, normalmente, a qualidade do ambiente de trabalho esgota-se rapidamente, isto é, torna-se irrelevante perante variáveis estratégicas de cunho, sobretudo, econômico, e consideradas de maior importância. Seria justo pensar que no médio/longo prazo esta “falta de preocupação” com o ambiente de trabalho não poderá provocar perdas irreparáveis?

A questão que se coloca é que são aspectos imperceptíveis quando a orientação e a cultura das empresas não possuem, de forma intrínseca, esta preocupação como sendo um valor efetivo da corporação, isto é, se a empresa não pratica ações reais no dia-a-dia visando a ampliação dos níveis de satisfação de seus empregados com o ambiente de trabalho. Se isso não é uma crença da empresa, seria como tentar pescar em um rio que secou.

Por outro lado, com a descentralização, em geral, as organizações ‘deixam’ as pessoas mais à vontade em relação a este aspecto, isto é, transferem a responsabilidade para os

próprios indivíduos, dentro de determinados parâmetros previamente definidos. Neste cenário, as pessoas possuem outra percepção acerca do ambiente do trabalho, uma vez que são as verdadeiras responsáveis pela qualidade do mesmo e, como tais, produzem o que julgam pertinente e, se sentem bem por isso.

Possivelmente, o Carrefour entre várias outras empresas, não se preocupou com este aspecto. Fato é que, com a queda qualitativa da atmosfera de trabalho, ocorre também uma saída dos talentos humanos das empresas, pois estes buscam melhores ofertas de trabalho como um todo, isto é, retornos financeiros, novos e “velhos” desafios, perspectivas de crescimento e, porque não, melhor ambiente de trabalho entre vários outros aspectos.

No caso do Carrefour, a empresa presenciou uma debandada efetiva de empregados para outras organizações varejistas, levando consigo toda a *expertise*, conhecimento do varejo e, sobretudo, vontade de fazer ainda mais pela nova empresa.

Assim como a motivação é fundamental para os resultados das empresas, pois impactam na produtividade e no envolvimento dos empregados, as conseqüências e os impactos negativos ou positivos de um determinado ambiente de trabalho influenciam, de maneira, absoluta, nos fatores motivacionais dos indivíduos e, como tal, o ciclo da gestão se reinicia, isto é, empregados motivados e um bom ambiente de trabalho é tudo que um dirigente deveria estar preocupado em estimular em suas organizações, infelizmente, não é o que temos presenciado.

Muitas vezes, os empregados podem acabar entrando naquela ‘bolha negativa’, ou melhor, como o ambiente de trabalho não está bom, ou melhor, não está voltado para a preocupação com os empregados e, sim, com os objetivos da empresa, associado a sua baixa motivação com a política interna da empresa e somados a diversos outros motivos que só

contribuem e somam para a sua insatisfação em geral, quais poderiam ser os possíveis desfechos deste ciclo?

O Carrefour, sem sombra de dúvida, passou por este ciclo lamentável, devido a pouca sensibilidade da direção e/ou omissão da mesma pelos reclames demonstrados de seus empregados. Com o foco e a cultura da empresa incentivando o lado financeiro e econômico, como dar atenção para uma questão ‘irrelevante’ como o fator humano?

Não podemos fechar os olhos para a importância de um bom ambiente de trabalho, trata-se de um aspecto tão relevante quanto qualquer outro e, portanto, merece toda a atenção e destaque pelas organizações em geral.

2.6.3 Gestão Participativa Como Diferencial Competitivo

Vivemos em um mundo no qual observam-se as empresas como verdadeiros organismos vivos, que precisam aprender a tornar-se flexíveis e a mudar para se manterem competitivas. Alianças são cada vez mais comuns e fundamentais, aumento do uso intensivo de tecnologia, a busca de recursos externos continua ampliando-se ao longo do tempo, a capacidade de aprendizagem contínua é um dos critérios de medição do grau de sucesso organizacional.

Hoje, o êxito de uma empresa ultrapassa a simples frieza dos resultados de um balanço positivo e, em verdade, o quanto esta corporação valoriza os seus empregados, o quanto contribui para a preservação do meio ambiente, o quanto ajuda a comunidade ao redor entre outras ações. São aspectos tão fundamentais quanto qualquer outra argumentação financeira.

Presenciamos, hoje, muitas organizações sendo avaliadas pelo mercado em função dos seus ‘balanços sociais’ e não, como seria de esperar, somente pelos seus balanços contábeis.

Neste “novo” contexto corporativo, a gestão participativa pretende transformar as pessoas em parceiros do negócio, participando dos custos e benefícios da atividade empresarial. É a evolução do processo democrático. A matéria prima dessa forma de gestão está nas pessoas e o que esta postura envolve de desafios e barreiras. O ser humano é extremamente complexo, é psicológico, biológico e social. Cada um tem nuances que o outro não possui e isso torna, muitas vezes, a gestão participativa difícil de ser exercida.

A gestão participativa pressupõe envolvimento e busca incessante do consenso em torno de objetivos estipulados e compartilhados. Por vezes demonstra-se impossível de ser realizada. A empresa percebe que “perde-se” tempo com tantas reuniões, com a administração de conflitos inerentes ao processo democrático, com as lentidões que começam a surgir nas tomadas de decisão. Nessa hora, se a base, se os valores da organização não estão bem consolidados, invariavelmente, acabam por abandonar o *modus operandi*. Os momentos de “crise” são as melhores oportunidades para observarmos o quanto à gestão participativa está ou não intrínseca nos executivos e o quanto estes acreditam na sua efetividade enquanto técnica gerencial.

Na abordagem da gestão participativa, invariavelmente, precisamos mencionar a figura do líder com novas atribuições e uma nova visão estratégica. O líder de hoje também precisa ser diferente do líder de ontem.

“O líder de hoje precisa criar uma cultura em que as pessoas retraídas possam comunicar suas idéias sem embaraços. Esses líderes estão comprometidos com a descoberta de problemas, e não só com a sua solução. Eles aceitam erros, até fracassos, pois sabem que assim

aprenderão mais do que com o sucesso. (...) Líderes eficazes criam organizações adaptáveis, criativas e capazes de aprender. Essas organizações possuem a capacidade, por mais enfadonha que seja, de identificar problemas antes de se transformarem em crises. São capazes de reorganizar as idéias e informações necessárias para solucionar seus problemas. Não têm medo de testar possíveis soluções”

(Bennis, 1999:107).

O líder, sintonizado com as agruras internas e os desafios da organização pode, atuar como verdadeiro catalisador e solucionador de problemas, criando um espaço capaz de provocar um ambiente de trabalho saudável e como tal, contribuir positiva e decisivamente para o despertar da motivação nos indivíduos, aumentando o compromisso e o envolvimento dos mesmos com a empresa e com os seus resultados. É como um casamento, estão unidos na alegria e na tristeza.

“O líder é alguém que pode organizar a experiência do grupo – seja o pequeno grupo do supervisor, o maior do departamento, ou a fábrica toda -, obtendo, assim, o poder completo do grupo. O líder faz o time. Essa é preeminentemente a qualidade de liderança – a habilidade de organizar todas as forças que há em numa empresa, levando-as a servir a um propósito comum. Homens com essa habilidade criam um poder de grupo, em vez de expressar um poder pessoal. Eles penetram nas conexões mais sutis das forças sob seu comando, tornando todas elas disponíveis e mais efetivamente disponíveis para a realização de seu propósito”

(Follett, 1997:179).

Na visão e nas palavras de Warren Bennis e Mary Parker Follett, podemos, claramente, perceber o novo papel que se impõe ao líder da atualidade e, como tal, este contexto empresarial demanda um novo perfil de dirigente. Atualmente, ainda é muito difícil encontrar executivos com qualificações consideradas razoáveis para assumir estes e outros desafios.

“O líder deveria ter o espírito de aventura, mas espírito de aventura não significa temperamento de um jogador viciado. Deveria ser o espírito pioneiro que desbrava novas trilhas. A perspicácia para ver novos caminhos possíveis; a coragem para experimentá-los; o julgamento para medir os resultados – essas são as qualificações do líder”

(Follett, 1997:181).

Ao contrário do que muitos executivos podem supor, a gestão participativa é, sem sombra de dúvida, compatível com hierarquias. As pessoas são envolvidas, estimuladas e desejosas de contribuir, em um clima de confiança entre as partes e isso não significa destruição dos centros de poder. Não se trata de promover a instalação do caos ou algo assim. O que muda, essencialmente, é a forma com que as coisas acontecem, é a promoção de um melhor ambiente de trabalho e do estímulo em cada um dos empregados para que verdadeiramente participem e contribuam para as decisões.

A antítese deste modelo de gestão é a atuação caracterizada pela imposição, pelo mandar, pela fiscalização e controles exacerbados, pela coação e, principalmente, por não ouvir nem discutir. Infelizmente, muitas organizações continuam atuando desta forma, sem

perceber o quanto estes procedimentos empurram os seus empregados para fora de suas empresas.

A mudança cultural da organização que deseja incentivar a gestão participativa é o primeiro e mais importante passo a ser perseguido. A gestão participativa supõe algumas premissas que têm que ser avaliadas para saber se é realmente essa a filosofia de trabalho que a empresa deseja adotar. Ao envolver pessoas e hierarquia é importante perguntar se a liderança tem confiança total em seus empregados; ela admite que eles lhe falem com total liberdade? É capaz de ouvir opiniões dos empregados e adotá-las quando boas?

Por outro lado, os empregados estarão dispostos a aceitar a responsabilidade das decisões, os riscos de erros e acertos? O ambiente de trabalho é propício para este nível de exposição? A organização demonstra querer aprender com os erros ou atua de maneira punitiva e inibidora? Qual a visão atual dos executivos: lideram por exemplo, por hierarquia e cargo, por punição e coerção, por resultados ou ainda, por uma combinação nefasta desses fatores?

Todas as pessoas envolvidas devem ter a visão do negócio. Desde a faxineira até o mais alto executivo. Isso fará com que todos se envolvam e compreendam a importância das partes para o sucesso do todo. Já se foi o tempo em que cada um realizava o seu cada um e estava pouco preocupado com os resultados das outras áreas. A responsabilidade das vitórias e das derrotas deve ser dividida por todos os participantes nos processos.

“A administração participativa constitui uma forma de administração onde as pessoas tenham reais possibilidades de participar, com liberdade de questionar, discutir, sugerir, modificar, alterar, questionar uma decisão, um projeto ou uma simples proposta”

(Chiavenato, 1994,1992:62).

Com a centralização de diversas atividades e procedimentos, o Carrefour, automaticamente e com um só golpe, aniquilou o desejo, a motivação e a vontade de participar de inúmeros empregados.

Do dia para a noite, vários gestores transformaram-se em meros executores de ‘ordens’ e normas. Passou a ser um administrador de controles e um implementador de políticas que, na maioria das vezes, nem sequer participou ou foi consultado acerca da sua definição. É como se retirassem todo o poder criativo, toda a autonomia engendrada ao longo de anos e que, inquestionavelmente, conduziram a organização para o sucesso alcançado.

Será que o Carrefour levou os conceitos da gestão participativa bem como valorizou os verdadeiros responsáveis pelos seus últimos resultados nesta ação de centralização de decisões? Não ouvir as pessoas acerca das suas contribuições e ponderações é sinal claro de que a empresa não está preocupada com isso e, sim, com os lucros, com as finanças, com a liderança econômica no setor.

Paradoxalmente, o Carrefour vem perdendo essa liderança no Brasil para o Pão-de-Açúcar. Coincidência? Os gestores do Carrefour desmotivados, sem direção, sem metas e objetivos tangíveis, com pouca ou nenhuma influência nas decisões que provocam o êxito ou fracasso dos seus negócios, entre outras características facilmente observáveis e contrárias às correntes da administração que advogam pela importância da gestão participativa no mundo contemporâneo.

Será que neste cenário “anti-participativo”, a concorrência tem terreno irrigado para crescer? Nos últimos três anos, o Carrefour estagnou o seu crescimento em vendas no Brasil enquanto o Pão-de-Açúcar cresceu consideravelmente. Segundo a edição de Julho/2001 das quinhentas maiores empresas do Brasil, da editora Abril, o Carrefour cresceu no último ano

4,6% enquanto que o Pão-de-Açúcar cresceu 8,7% em vendas. Será mera coincidência? A diferença entre eles, nos dias que correm, é praticamente nula.

2.6.4 Formação e Desenvolvimento de Equipes de Trabalho

Atualmente, com as mudanças constantes de condições consideradas imutáveis até pouco tempo atrás, podemos considerar a constituição e a busca pelo alinhamento de interesses de grupos e equipes no trabalho como sendo um dos aspectos de maior relevância para as empresas modernas.

“O problema é como integrar necessidades individuais e metas gerenciais. Em outras palavras, trata-se do inevitável conflito entre as necessidades individuais (tal como “passar mais tempo com a família”) e as exigências organizacionais (tal como cumprir prazos). (...) Hoje, a integração engloba toda uma variedade de questões relacionadas a incentivos, remuneração e motivação do indivíduo e o modo como a organização têm êxito ou fracassa ao ajustar essas questões”

(Bennis, 1999:67).

Alinhar necessidades individuais com as exigências corporativas é, notadamente, um dos maiores e mais freqüentes conflitos de interesses que, sem sombra de dúvida, impactam na formação de grupos de trabalhos vencedores. Os executivos devem se empenhar em

promover ações que objetivam compreender e reduzir a distância entre as aspirações individuais e a linha de conduta gerencial da empresa.

“(...) a empresa moderna precisa, acima de tudo, de homens capazes de se unir, não de homens que simplesmente se unam sem atritos, mas que possam fazer uso de sua união. O homem de negócio bem-sucedido de hoje é aquele de inteligência cooperativa treinada. O mundo, assim como o psicólogo, deposita um grande valor no homem que é capaz de participar da reflexão coletiva e da ação unificada, havendo posições mais altas oferecidas a ele na empresa e no campo político”

(Follett, 1997:250).

Quando abordamos temas como gestão participativa, motivação individual entre outros, invariavelmente, passaremos pela formação de grupos e equipes de trabalho. O que seria uma verdadeira gestão participativa sem o trabalho conjunto? Sem cooperação? Sem o senso de união e contribuição? Sem a busca pelos melhores resultados para todos? Já se foi o tempo em que o sucesso da organização baseava-se nas conquistas e nos resultados de alguns poucos ‘heróis’.

Selecionar, treinar e cultivar o senso de cooperação e união entre as pessoas de uma determinada equipe ou grupo, é o caminho para se conquistar resultados no médio prazo. De fato, não existem fórmulas para se obter o melhor de cada empregado, todavia, a experiência e a *expertise* de diversos teóricos e executivos demonstram que, acima de tudo, ouvir e envolver as pessoas nos processos decisórios é uma decisão vitoriosa, desde que seja realizada com verdadeiro interesse no estímulo ao aumento da participação das pessoas.

Muitos executivos dizem que escutam, envolvem e priorizam a participação dos empregados, no entanto, a teoria é uma coisa e a prática outra completamente diferente. Uma situação é ouvir os empregados com o intuito de buscar uma solução e levar suas opiniões em consideração antes da decisão, outra, bem diferente, diga-se de passagem, é ter uma solução definida, todavia, não comunicada e que a ‘discussão’ no grupo serve simplesmente a título de protocolo e formalismo, uma vez que a ‘cabeça’ já está feita e a decisão tomada pelo executivo.

Consequência natural de um processo democrático bem conduzido e núcleo da administração participativa, a formação e o desenvolvimento de equipes e do estímulo ao trabalho em equipe são desdobramentos fundamentais para uma organização que almeje o sucesso e a manutenção de vitórias.

O desafio aqui é o alinhamento dos objetivos individuais com as metas e resultados desejados para os grupos e os objetivos destes com os objetivos organizacionais. São forças interligadas, sem a presença de uma delas, nada se concretiza. A organização se fortalece na medida em que exista um equilíbrio entre esses fatores individuais e organizacionais.

As decisões devem ser tomadas com base no consenso do grupo, deve-se buscar o máximo envolvimento e comprometimento das pessoas. A equipe “vence” quando todo o grupo vence, não pode e não deve ser estimulada a concorrência entre equipes, o que deve prevalecer e ser valorizado é a sensação de pertencer ao grupo.

“(...) Finalmente, as pessoas começaram a perceber que a organização industrial deve estar baseada na idéia de comunidade. Se não quisermos ser dominados pelos interesses específicos do poder do capital, é igualmente evidente que não queremos ser dominados pelos interesses

específicos do poder do trabalho. Os interesses de capital e trabalho devem ser unidos”

(Follett, 1997:251).

Uma organização se faz com a formação de grupos. Convergir os interesses em prol da comunidade e da empresa, como defende Follett, é uma alternativa para tirarmos o foco de detalhes que nada acrescentam para o resultado da empresa. Todavia, conflitos existem e sempre existirão, não podemos fingir que não acontecerão. Lidar com eles e buscar alternativas que satisfaçam as partes envolvidas é o que estimula Follett e, de fato, parece ser um destino interessante para a resolução de conflitos. Seria a base do que chama integração para a resolução de conflitos.

“Se não achamos que diferença significa briga, mesmo quando dois desejos clamam pela preferência, se pensamos que a integração é mais lucrativa que a conquista ou a conciliação, o primeiro passo para essa consumação é *explicitar as diferenças*. Não podemos esperar integrar nossas diferenças, a menos que saibamos quais são”

(Follett, 1997:77).

Os conflitos podem ser considerados como um dos grandes aspectos que contribuem para a complicação na formação de grupos e equipes de trabalho. Muitas vezes, as pessoas deixam que seus julgamentos pessoais, suas diferenças em relação a alguém ou as atitudes de alguém permaneçam interferindo negativamente no dia-a-dia e nos resultados almejados. A única coisa que conseguimos enxergar em nossa frente são os julgamentos que fazemos das

outras pessoas. Essas lentes, não nos permite vislumbrar outras alternativas possíveis para a resolução de diferenças.

Ignorar que os conflitos existem é comumente uma alternativa que muitos julgam como sendo o melhor remédio, todavia, em verdade, não propiciam a busca da resolução ou da integração, o que provoca e culmina com o aparecimento de outros e novos conflitos que, se o ciclo persistir, também ficarão sem abordagem e solução. É uma bola de neve.

“Uma das mais importantes razões para trazer os desejos de cada lado a um lugar comum, em que possam ser claramente examinados e avaliados, é que a avaliação, freqüentemente, conduz à *reavaliação*. Progredimos através de uma reavaliação do desejo, mas geralmente não paramos para examinar um desejo, até que outro esteja disputando a preferência com ele”

(Follett, 1997:79).

No caminho da formação de equipes e grupos, quer sejam no trabalho, quer sejam na vida de maneira geral, passará, sem sombra de dúvida, pela busca de mecanismos que permitam que as pessoas lidem com negociações e conflitos que, invariavelmente, acontecerão. Entre diversas possibilidades, Follett nos brinda com a perspectiva da integração de interesses, tirando o foco do conflito em si, entendendo que as diferenças individuais existem e buscando direcionar a atenção para o estímulo da criatividade e do consenso em torno de outras alternativas jamais pensadas.

Sem dúvida, é um caminho muito mais ‘saúdável’ e que permite aos lados envolvidos concentrarem suas energias para o aspecto positivo da discussão, esquecendo toda e qualquer diferença de cunho estritamente pessoal. Óbvio, nem toda diferença pode ser resolvida desta

forma, quando duas ou mais partes desejam a mesma coisa, como por exemplo, a mesma casa naquela mesma rua, a mesma mulher para ser sua esposa entre outras escolhas, obviamente, excludentes. Não obstante, mesmo nesses casos, o bom senso e o interesse pela busca da melhor solução para as partes, ainda é a ação que deve imperar.

“(...) a conexão entre o *realinhamento de grupos* e uma reavaliação de interesses (...) Percebi a importância disso, observando os realinhamentos de partidos políticos. Em qualquer conflito entre grupos, devemos observar cada realinhamento, procurando ver até que ponto ele muda os desejos em confronto, pois isso significa até que ponto ele muda o conflito”

(Follett, 1997:81).

A constituição de grupos vencedores não é tarefa fácil, tampouco rápida. É trabalho minucioso e realizado por gestores com profundo afinco ao longo de meses e anos. Após este período de estiagem, as organizações poderão começar a realizar a farta colheita de resultados, até lá, é cuidar do dia-a-dia, com ações e atitudes. Caso contrário, todo o trabalho poderá ser jogado fora, isto é, saídas de empregados valiosos, demissões, novas contratações, entre outros fatores que modificam o cenário de uma equipe ao longo do tempo, podem vir a comprometer os objetivos almejados.

Com a mudança para a centralização das decisões, o poder, automaticamente, hierarquizou-se e migrou para as mãos de poucas pessoas e, como tal, o Carrefour, certamente, jogou por terra todo o trabalho que desenvolveu ao longo dos anos quando, de maneira eficiente e natural, cultivava e praticava os conceitos e as tendências da administração participativa em suas operações.

Os grupos e equipes e seus conflitos passaram a ser resolvidos por simples normas e procedimentos. O ambiente de trabalho começou a se degradar, onde antes prosperava cooperação e compromisso em prol da organização passou a existir o crescimento de conflitos de interesses pessoais e organizacionais. Pior, o mecanismo de solução de conflitos vigente, constituiu-se mediante o uso de hierarquias e poder, o que antes era resolvido por reuniões e consenso, transformou-se no uso da autoridade.

Como um dos precursores da gestão moderna calcada nas pessoas e na liberdade de ação direcionada pelos objetivos determinados institucionalmente, o Carrefour, sem dúvida nenhuma, entrou em mares nunca antes navegados pelos seus executivos. Se eles estarão certos ou não, somente o tempo nos dirá.

2.6.5 Retenção de Empregados

Quanto custa perder um profissional para a concorrência? Depende muito da política de investimentos das empresas, em geral, chega-se a cifras altíssimas. Ao invés das organizações gastarem cada vez mais na obtenção de novos empregados, que também é essencial, deveriam reservar parte deste investimento para a manutenção dos que têm.

Desenvolver programas que permitam aumento gradativo da satisfação das pessoas com a organização é de suma importância. São as melhores defesas contra a concorrência ávida pelos seus empregados. Pessoas qualificadas estão ficando cada vez mais difíceis de se encontrar. É melhor olhar para os que já conquistamos com profunda atenção, custa menos e os resultados para a empresa são muito maiores e altamente calculáveis.

As organizações varejistas, quando optam por centralizar ou descentralizar suas atividades, indiretamente, estão brincando com a manutenção ou saída de pessoas de suas empresas. O que leva uma pessoa a decidir a saída de uma organização? A resposta para essa pergunta, guarda na sua essência, o segredo da satisfação de um empregado precioso. Não se pode fechar os olhos para essa resposta.

Nos dias de hoje, com o incremento da concorrência em torno dos melhores, dos verdadeiros talentos humanos, os líderes, gestores e executivos, invariavelmente, passam pelo mesmo triste ritual, o da despedida de um empregado precioso. Para os que desenvolveram suas equipes, articularam seu entrosamento, investiram na formação dos seus talentos, é um momento, no mínimo, muito estranho e decepcionante.

“Seja como for o futuro, as organizações bem-sucedidas serão aquelas que realmente levarem a sério – e sustentarem isso na prática – a crença de que sua vantagem competitiva está baseada no desenvolvimento e crescimento das pessoas dentro delas. Além disso, os homens e mulheres que guiarem essas organizações serão líderes de um tipo diferente daquele que conhecemos. Serão maestros, não mestres; serão treinadores, não comandantes. Atualmente a glória será do líder que incentivar discordâncias saudáveis e valorizar seus seguidores corajosos o suficiente para dizerem *não*. O líder bem-sucedido não será o dono da voz mais alta, mas do ouvido mais apurado. Talvez sua verdadeira genialidade não esteja em obter conquistas pessoais, mas em libertar o talento de outras pessoas”
(Bennis, 1999:107).

Não nos deixa uma sombra de dúvida que o caminho do sucesso empresarial passa pelo estímulo ao desenvolvimento das pessoas e pelo incentivo ao incremento de suas

habilidades dentro das organizações. As características elucidadas por Warren Bennis para o gestor moderno, para o dirigente antenado com as técnicas contemporâneas de gestão e, sobretudo, para o líder de hoje e amanhã, retratam com primazia a árdua tarefa que cada vez mais estes possuem para valorizar e reter os seus talentos humanos.

As organizações devem buscar mecanismos que permitam motivar, desafiar e reter seus empregados ao longo do tempo. Não adianta correr atrás da manutenção de um funcionário quando ele já foi assediado, a sua cabeça já estará a mil por horas, repleta de planos e visões fantásticas do futuro.

Por que os executivos não fazem nada ao longo do tempo que o empregado se encontra na organização? Por que ser reativo? Por que esperar para ver o que outras empresas farão? As pessoas e empresas costumam atuar habitualmente de maneira reativa, buscam mudanças e soluções milagrosas em momentos em que simplesmente não cabe este tipo de ação. Não deveríamos aprender com os erros e mudar como diz o ditado popular? Por que não conseguimos empregar este singelo pensamento?

É inevitável. Em geral, o índice de retenção de um empregado que foi assediado é mínimo, por diversas razões e nobres desculpas. As empresas por sinal, nada fazem para preservar os seus empregados, muito pelo contrário, a omissão é fator de incentivo para que busquem novas organizações.

Quando esses talentos vão embora, vem o recomeçar, vem a sensação de perda e de decepção, desenvolvemos uma postura contrária à pessoa, nada mais que ela tenha a dizer depois de anunciada a possível mudança nos interessa ouvir, descartamos tudo imediatamente. No fundo, começamos a procurar outra pessoa, mentalmente, apesar das tentativas de resgatar a permanência do empregado. É como se colocássemos uma divisão intransponível, antes e depois do anúncio da saída. Aonde chegaremos com essa atitude? Não

parece mais óbvio desenvolvermos atividades e ações que incentivem a satisfação e compromisso do empregado com a organização? Se sim, por que não o fazemos?!

A prática traz a perfeição, vamos parar de falar e reagir ao sabor dos acontecimentos. Pratiquemos constantemente a excelência no ambiente de trabalho, o respeito pelos valores e expectativas dos empregados, desenvolvamos verdadeiras oportunidades de carreira, treinemos, conversemos e comuniquemos em todos os instantes, realizando uma verdadeira gestão participativa, entre vários outros aspectos.

Se não podemos equiparar propostas financeiras, produzamos um ambiente profissional tão saudável e cativante, que será difícil dar as costas para isso. Quanto vale este ambiente? Talvez não compense ganhar mais financeiramente em detrimento de um ambiente de trabalho não tão saudável e cativante, ou não? Vamos refletir e, imediatamente, agir.

“De fato, por vias autoritárias, não há solução para o problema das relações (...) que leve a atingir de modo adequado os objetivos organizacionais. Desperdício de recursos humanos, atritos e antagonismos, mecanismos de defesa complicados e dispendiosos, e menor compromisso com os objetivos organizacionais são as inevitáveis conseqüências da maneira tradicional de conceber essa relação”

(McGregor, 1980:160).

As palavras de Douglas McGregor nos conduzem para uma reflexão acerca do que vem a ser estimular a participação, cooperação, união no ambiente de trabalho e como isso, afeta, sobremaneira, os resultados organizacionais e, por conseguinte, a perspectiva de retenção de empregados. Quanto mais degradado um ambiente de trabalho tornar-se, maior será a facilidade de funcionários irem embora, por melhor que seja o retorno econômico para o empregado.

O Carrefour, presenciou a saída de diversas pessoas, outrora seus executivos-gestores e principais responsáveis pelos resultados da empresa. Este êxodo ocorreu, sobretudo, pela mudança na política de autonomia e decisões nas diversas lojas do grupo. Com uma atuação sempre caracterizada pela descentralização das decisões, ficando a cobrança estritamente voltada para resultados financeiros e pouca intervenção nos processos. Os gestores possuíam autonomia. O que eles faziam para atingir as metas era de total domínio e escolha exclusiva deles mesmos.

Neste cenário de autonomia, os gestores poderiam ser entendidos como verdadeiros presidentes/diretores de suas lojas. Eles definiam tudo. Montavam e desenvolviam suas equipes, resolviam questões de mercadorias, preços, entrega, estoques entre outros aspectos. O nível de satisfação e motivação com o trabalho era alto. De certo modo, eram donos dos seus próprios destinos. Essa sensação por si só, era motivo mais do que suficiente para gerar altos níveis de compromisso, satisfação e dedicação completa ao sucesso do negócio.

Com a mudança estratégica-gerencial ocorrida nos últimos anos, esses mesmos executivos se depararam com uma realidade muito diferente. Observaram toda a sua autonomia correr pelos seus dedos para as mãos de poucas pessoas na matriz da empresa.

Nesse momento, tornaram-se meros executores de procedimentos e regras, sem, contudo, participarem das definições. Literalmente, executavam algo que muitas vezes, discordavam solenemente em função do conhecimento que tinham acerca dos seus clientes e das necessidades dos mesmos. Uma decisão tomada a milhares de quilômetros de distância dos clientes poderia conter graves e desconcertantes erros para a imagem institucional.

Desta forma, o nível de motivação e satisfação bem como o bojo das atividades destes gestores, modificaram-se completamente. Passaram a ser garantidores da implantação de determinados padrões estipulados pela matriz. Sem envolvimento na definição, sem envolvimento nos aspectos mais importantes do negócio (definições de preço, mercadorias,

estoques, etc.). Com esse novo cenário em tela, procurar novos horizontes mostrava-se como um bom caminho a ser seguido.

Além disso, neste mesmo período de perdas de empregados, o Carrefour amargou estagnação nas vendas, enquanto o seu principal concorrente coletava crescimentos expressivos no mesmo período. Se existem relações entre esses fatores ninguém tem como afirmar, entretanto, os indícios são fortes de que o pouco caso e mínimo esforço na manutenção dos seus gestores outrora eficientes, caracterizam-se como argumentos irrefutáveis da importância deste aspecto gerencial.

Por tudo isso, o Carrefour foi inábil na tentativa de manter empregados em sua organização, empurrando-os para a concorrência que, calorosamente, agradeceu. Se essa visão não se modificar nos próximos anos, quantos empregados o Carrefour conseguirá manter? A resposta para essa pergunta é de fundamental importância para a sobrevivência e competitividade da organização.

2.7 Setor varejista e o cenário brasileiro de supermercados e hipermercados

“É um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”

(Levy/Weitz, 2000:27).

O varejo, em geral, sempre se apoiou em valores oriundos dos seus fundadores que tinham como maior preocupação e foco de atuação, a satisfação dos seus clientes, era o que estimulava o princípio de suas atividades. Os varejistas encarregam-se de determinadas

funções que propiciem o aumento da demanda de consumo, tais como: fornecimento de uma variedade de produtos e serviços; manutenção de estoques; proporcionar serviços e, realizar a divisão de grandes lotes em quantidades menores e mais propícias para o consumo.

De modo a oferecer satisfação aos anseios dos clientes, as organizações entregavam parte essencial do seu poder e controle nas mãos das pessoas que estavam “na linha de frente”, que interagiam diariamente com os clientes e que, portanto, seriam os mais indicados para agir em nome da empresa. Ao lado disso, almejavam a necessária agilidade nas decisões, o entendimento das preferências e costumes dos seus clientes e, das eventuais e rápidas mudanças de rumo, entre outros atributos exigidos para a obtenção da sobrevivência e do crescimento do negócio.

O setor varejista é cada vez mais um mundo complexo e em constante ebulição, onde em certos nichos, mais do que um produto, vende-se uma atmosfera capaz de provocar a concretização de uma venda e para isso, diversas variáveis estão envolvidas e precisam estar em completa sintonia e integração.

“O varejo é tão comum a nosso dia-a-dia que freqüentemente o ignoramos. Os clientes desconhecem as elaboradas decisões de negócios e a tecnologia usada pelos gerentes para fornecer bens e serviços. Gerentes de varejo precisam tomar decisões complexas para selecionar mercados-alvo, a localização de lojas, quais mercadorias e serviços oferecer, negociar com fornecedores, bem como decidir o preço, a estratégia de promoção e a exibição da mercadoria. Tomar essas decisões em um ambiente de alta competitividade e rápidas mudanças é desafiador e excitante, com grandes oportunidades de recompensas financeiras”

(Levy / Weitz, 2000: 25).

O fator humano é essencial para promover um ambiente cativante e, por conseguinte, estimular a compra por parte dos clientes. Neste sentido, a motivação das pessoas envolvidas nos processos é de extrema relevância, quanto mais motivadas e satisfeitas, melhores resultados poderão ser alcançados bem como maiores as chances de fidelizar os clientes para que retornem frequentemente, reiniciando o ciclo.

Para atender a um ambiente repleto de desafios e mudanças constantes de cenários econômicos e culturais, faz-se necessário promover uma revolução educacional no setor varejista. O setor sempre se caracterizou pela perspectiva da “mão na massa”, aprende-se fazendo e não, necessariamente, nos bancos escolares. O preparo e a formação de pessoas que estejam atentas com a realidade sem perder o passo e a visão das novas tendências são de suma importância para a sobrevivência nos negócios.

Em geral, o início dos empreendimentos advém de questões estritamente comerciais, ou melhor, o foco, em geral, vem do negociante perspicaz que vende produtos e serviços de uso pessoal ou familiar aos consumidores, seus clientes. Com essa visão, são raros os que demonstram preocupação inicial com os aspectos de planejamento administrativo-financeiro, posicionamento de marca, qualificação das pessoas, mercadorias, estoques, planejamento de vendas, pesquisas de mercado, fornecedores, entre tantos fatores relevantes para o sucesso de um negócio.

Quando este comerciante sagaz depara-se com a concorrência avassaladora, brigando por centavos e pela oferta e promessa de serviços agregados aos produtos, neste momento da verdade percebe-se o verdadeiro valor da formação acadêmica. A educação entra como alavanca propulsora da prestação de serviços com qualidade, do entendimento das necessidades dos clientes, da escolha eficaz de produtos, da visão global, enxergando toda a floresta e não somente as árvores. A partir deste instante, retirados da sombra dos excluídos

pela falta de segurança em relação ao conhecimento requerido para um negócio, os varejistas buscam respostas milagrosas que, invariavelmente, passam pela necessidade de melhor qualificação pessoal.

Nos dias de hoje, o setor varejista já demonstra sinais de convicção acerca da importância da preservação do seu ímpeto comercial, na sua propensão em assumir riscos e na sua filosofia de trabalho sem, contudo, e não menos valoroso, aprofundar-se constantemente no seu crescimento pessoal e profissional. Nessa linha, assim como os negócios na área de serviços, o varejo permanece necessitando de mão-de-obra intensiva, isto é, os varejistas ainda precisam se apoiar nas pessoas para execução de inúmeras atividades básicas de varejo, como compras, exposição de mercadorias, fornecimento de serviços ao cliente, entregas, recebimento de mercadorias, operações de logística interna, entre diversas outras.

Investir na formação adequada ao nosso tempo e sintonizada com as tendências mercadológicas do varejo é um dos caminhos a ser perseguido pelo setor. Somente boas margens financeiras não mais representam segurança contra as intempéries econômicas e dos mercados de atuação. Cada vez mais, as margens diminuem, fruto, principalmente, do aumento da quantidade de concorrentes. Comprar bem e vender bem, é essencial, todavia, serviços que diferenciem a sua marca, a sua empresa, é cada vez mais importante.

Como diferenciar um produto que lhe parece comum a todos os varejistas? Entre outras ações, a resposta passa pela prestação de serviços de primeira linha. Como prestar bons serviços sem pessoas treinadas e educadas?

As empresas possuem uma missão inescapável, a realização de treinamentos que concretizem a verdadeira diferença, que saiam da mesmice e sejam factíveis de aplicação imediata no dia-a-dia. Só assim o setor se desenvolverá mais e poderá, com o tempo e persistência, galgar novos e felizes destinos.

O setor varejista urge por pessoas cada vez mais qualificadas, sob pena de estagnar. Um país só se desenvolve com pessoas qualificadas. Pode-se ter a melhor das melhores tecnologias existentes, quem irá operá-la? Quem precisará lidar com essas mudanças constantes? Somente os melhores sobreviverão. É uma verdade inquestionável, não existem melhores, sem educação.

Falar do fator humano e de educação do setor varejista brasileiro sem mencionar os esforços que precisam ser feitos para a busca incessante da profissionalização na gestão é como tapar o sol com a peneira. De nada adianta investir em formação, sem a necessária mudança da mentalidade gerencial e diretiva.

Atualmente, ainda engatinhamos na profissionalização do setor varejista. As grandes empresas investem muito mais e têm mais preocupação nas pessoas e processos, visando um salto qualitativo. Entretanto, na grande maioria do setor, a constituição é de pequenas e médias empresas varejistas e, sobretudo, empresas familiares. São poucas as que realmente possuem afinidade com o setor e com os negócios.

Em geral, nos dias de hoje, as pessoas que acabam no setor varejista ainda são aquelas que não conseguiram nada em outros setores profissionais, então acabaram em uma loja, aceitando um emprego no varejo. Sem preparo e motivação para tal, o que acontecerá? Certamente esta pessoa ficará neste emprego até arrumar coisa melhor, trabalhará muitas horas de cara amarrada esperando o horário para ir embora entre outras mil coisas possíveis e factíveis para piorar o cenário.

É um setor que após o Plano Real, parou de ganhar dinheiro com os juros e os constantes acertos de preços e se viu obrigado a investir na eficiência, na qualidade das pessoas, no atendimento, nos serviços diferenciados entre outros aspectos.

Os clientes são cada vez mais exigentes com produtos e serviços, somente o preço não garante mais a venda. As organizações varejistas se viram obrigadas a mudar radicalmente a

maneira como realizavam negócios, sob pena de fecharem as portas e, aliás, muitas fecharam. Grandes nomes do setor encerraram suas atividades por problemas exclusivos de gestão, não se adaptaram, não souberam se reinventar para os novos desafios, continuaram brigando na guerra pelos consumidores com as mesmas armas obsoletas de ontem.

Fazendo um paralelo com os países desenvolvidos, sem dúvida nenhuma, estamos muito atrasados e precisando recuperar o tempo perdido, quando se ganhava dinheiro dormindo. Precisamos correr atrás do prejuízo e muito rápido, agora, isto só se consegue, sobretudo, com o desenvolvimento das pessoas, com educação.

“(...) o jogo mudou e novas e estranhas regras surgiram. As cartas foram embaralhadas e curingas foram incluídos. Nunca as empresas (...) haviam enfrentado tantos desafios e tido tantas escolhas para enfrentar esses desafios. Tudo é incerteza e complexidade. A única coisa verdadeiramente previsível é a imprevisibilidade. A nova moda é a moda do caos”

(Bennis, 1999:88).

Pois é, assim como outros setores de negócios, o varejo em especial, possui inúmeros e peculiares desafios pela frente. A moda do caos ressaltada por Warren Bennis é de fato o que hoje diversos setores enfrentam diariamente com o acirramento da concorrência, exigência de atuação global, concentração de renda, novos times e jogadores entrando em campo entre vários outros aspectos que demandam atenção imediata.

O setor varejista tem papel essencial no marketing de bens de consumo, uma vez que responsabiliza-se pela entrega do produto ao consumidor final. Da perspectiva dos

fabricantes, os varejistas são uma das opções de canal de distribuição, ao lado da distribuição direta e de distribuidores atacadistas.

Deste modo, o varejo compreende todas as atividades diretamente relacionadas à venda de mercadorias ou serviços ao consumidor final, para uso pessoal, não com fins comerciais.

Assim, a atividade de varejo pode ser reunida em dois grupos distintos de empresas: o varejista com loja e o varejista sem loja. No primeiro, encontram-se os supermercados e lojas de departamento que vendem produtos em suas lojas e no segundo, são empresas que realizam suas vendas via catálogo e outros mecanismos de venda direta.

Historicamente, os fatores que determinam vantagens competitivas nas empresas têm mudado: acesso e domínio das fontes de matéria-prima, propriedade dos meios de produção, tecnologia exclusiva, fácil acesso a recursos financeiros entre outros. Ainda que persistam como poderosos determinantes do sucesso empresarial, o processo econômico mundial tem provocado o gradual enfraquecimento do poder de influência de todos os fatores exógenos às empresas.

“As condições enfrentadas pelas empresas, nos mercados em que operam, podem ser definidas como sendo de extrema competição, forçando a busca de soluções que permitam proporcionar maior satisfação ao consumidor e garantir sua sobrevivência”

(*Ângelo*, Cláudio Felisoni et al (coord..), 1997:19).

Este é o cenário vigente enfrentado pelo setor varejista e outros segmentos de negócios no atual estágio de desenvolvimento da sociedade e dos mercados. Atualmente, o

estabelecimento de parcerias entre empresas (fabricantes, distribuidores, varejistas entre outros) vem se tornando uma estratégia efetiva e cada vez mais comum na busca por vantagens competitivas.

Olhar para a sua estrutura organizacional é algo a ser perseguido, atualmente, a verdadeira agregação de valor está em saber cooptar os melhores recursos (financeiros, humanos, etc.) em prol de estratégias empresariais condizentes com a realidade que vivemos. O setor varejista, mais do que qualquer outro setor de negócio sabe, como ninguém, a importância da obtenção de verdadeiros diferenciais e vantagens para os seus clientes.

O surgimento do varejo propriamente dito no Brasil, ocorreu desde fins da década de 40 e início da década de 50, quando surgiram as primeiras experiências de implantação do auto-serviço, o setor varejista passou por uma fase de adaptação e aprendizagem do mercado local.

Além das características efetivas da questão mercadológica (perfil dos clientes, poder de compra, necessidades e desejos entre outros aspectos), questões legais afetavam e continuam afetando o desenrolar do setor como um todo, barreiras de ordem legal, problemas de ordem fiscal, inexistência de vantagens de custos importantes além de diversas tributações exacerbadas contribuem, entre outras coisas, para o funcionamento abaixo do potencial que o setor poderia almejar para um país da magnitude e das dimensões econômicas que possuímos.

A partir do final dos anos 60, com a introdução de diversas alterações na economia brasileira, surgiram condições para o início da expansão das atividades de supermercados, permitindo que se beneficiassem de novas regras fiscais bem como, pelo tamanho de suas operações varejistas, contabilizassem economias de escala em função do seu poder de barganha frente aos fornecedores.

Mediante publicação de legislação pertinente, caracterizou-se oficialmente a operação de supermercados: “é o estabelecimento comercial varejista explorado por pessoa física ou jurídica, que, adotando o sistema de auto-serviço, expõe e vende no mesmo local, permanentemente, gêneros alimentícios e outras utilidades da vida doméstica.” Esta legislação (Lei n. 7208, de 13-11-68), serviu, entre outras coisas, para reduzir as incertezas que rondavam projetos de investimentos em supermercados, pela falta, sobretudo, de um posicionamento e regulamentação efetiva das suas atividades.

Durante os anos 70, o setor vivenciou uma nova fase, caracterizada, sobretudo, pelo desenvolvimento e expansão de negócios, culminando com redimensionamento nos tamanhos das lojas bem como na quantidade de lojas existentes, deste modo, obtendo ganhos de escala e produtividade nas operações.

Nesta época, o Carrefour veio para o Brasil e iniciou o desenvolvimento do conceito de hipermercados e ainda, o Makro, com o conceito de supermercado atacadista. No final da década de 70, devido a novas políticas de controle de preços e aspectos jurídicos, desfavoráveis aos supermercados e hipermercados, a expansão das operações tomou novo rumo. Aquisições de lojas de outras bandeiras tornou-se uma prática comum bem como a atuação em outros e novos mercados.

Nos anos 80, o setor continuou o processo de expansão de negócios (novas lojas) e de aquisição e incorporação de outras bandeiras, apesar do incremento da recessão econômica que marcou este período. Nos anos 90, o cenário não se modificou, muito pelo contrário, o crescimento das operações dos super e hipermercados tem-se mostrado constante e vertiginoso.

Destaca-se nesta última década, o advento do código de defesa do consumidor, as mudanças econômicas ocorridas, em especial, a abertura de mercado e o Plano Real bem

como o estabelecimento no país da cadeia norte-americana, líder mundial no setor de hipermercados e supermercados, Wal-Mart (possui processos modernos de gestão e logística), como os principais influenciadores do acirramento da concorrência no setor e, ainda, estas podem ser consideradas como as variáveis fundamentais para o estabelecimento de taxas constantes de crescimento ao longo dos anos.

“O setor de varejo também está sendo afetado pela inserção do Brasil na economia globalizada, estando sujeito, portanto, a todos os desafios que estão sendo enfrentados pelas empresas dos demais ramos de atividade econômica. Os supermercados, em particular, têm evoluído no sentido da estruturação em unidades de negócios, da terceirização de atividades não essenciais e do estabelecimento de parcerias logísticas com seus fornecedores, além de planejar melhor os níveis de mercadorias em estoque, visando a reduzi-los”

(*Ângelo*, Cláudio Felisoni et al (coord.), 1997:25).

A natureza do varejo e sua taxa de mudança estão geralmente relacionadas ao estágio e à velocidade do desenvolvimento econômico do país. Apesar das diferenças econômicas e culturais, os mercados brasileiros mais desenvolvidos, como é o caso da região sudeste, reproduzem as etapas evolucionárias do sistema de varejo norte-americano. Vale ressaltar que a defasagem média entre um novo formato do varejo norte-americano e brasileiro gira em torno de 20 anos.

O varejo precisa irrevogavelmente adaptar-se às mudanças que ocorrem na cultura, economia, tecnologia e na concorrência. As organizações varejistas e seus processos mercadológicos e internos devem ser dinâmicos no que diz respeito às nuances do ambiente

externo, visando atender aos anseios e expectativas em constante ebulição dos seus consumidores.

“Os formatos de varejo de grande porte surgidos nas duas últimas décadas no exterior (...) têm apresentado uma gestão baseada na prática de preços agressivos, grande variedade de produtos, concessão de autonomia para os gerentes e crescimento baseado em recursos autogerados. A importância das economias de escala tem se mostrado crescente na atividade de comercialização de bens e serviços, uma vez que conferem melhor posição de barganha para quem as pratica; possibilitam diluir despesas e operar com margens de lucratividade por produto mais competitivas”

(Ângelo, Cláudio Felisoni et al (coord.), 1997:58).

A instalação no Brasil de redes como Carrefour e Wal-Mart contribuiu para disseminar no varejo conceitos de vender mais e mais barato, com o emprego de tecnologias modernas. Essas e outras cadeias varejistas provocaram um aumento no acirramento da concorrência com a conseqüente necessidade do aumento na informatização, nas práticas logísticas mais eficientes, ofertas de mais produtos, marcas e serviços que antes não existiam em lojas por aqui.

Observando a evolução do setor varejista no país, observamos que se encontra na fase de consolidação, com grandes redes impondo uma escala de operações que lhes permite investir significativamente em comunicação, logística e tecnologia.

Operar com custos menores destaca as grandes redes e as distancia das redes menores, que ainda enfrentam problemas com altos custos. Por outro lado, maior escala exige e ao

mesmo tempo permite um quadro gerencial mais profissional. Ou seja, em um segundo momento, a escala das operações permite custos ainda menores e, por conseguinte, melhores oportunidades competitivas.

Ao longo do tempo, puderam ser observadas operações de fusões e de aquisições que tiveram um papel fundamental na formação de alguns grupos. Em outras ocasiões, essas operações constituíram a possibilidade de um determinado conglomerado concentrar-se em seu *core business*, ou até mesmo de vir a buscar uma nova área, na qual alguma *expertise* estivesse deficiente.

O setor de super e hipermercados é considerado um dos segmentos mais dinâmicos da economia, considerando a gama de variáveis que influenciam suas operações. Neste sentido, manter-se com ganhos de escala e ao mesmo tempo, focado nas necessidades e expectativas dos clientes é o desafio que se impõe.

Segundo a revista *SuperHiper* de setembro 1991, podemos considerar um supermercado como sendo estabelecimentos que possuem faturamento mínimo de 1 (um) milhão de dólares ao ano, de 1.500 a 5.000 itens em exposição, com um mínimo de três departamentos: mercearia, bazar e perecíveis; área de vendas acima de 300 (trezentos) metros quadrados; e de 3 (três) a 40 (quarenta) *check-outs*.

Neste sentido, a operação de um super/hipermercado passa por diversos aspectos críticos, todavia, para efeito da caracterização da sua dinâmica e complexidade de gestão, abordaremos alguns em especial, tais como:

- a) Linha de produtos que serão ofertados – cada vez mais abrangente.
- b) Ambientação – fachadas, iluminação entre outros aspectos visando tornar o ambiente propício para a concretização das vendas.

- c) Preços praticados – baseiam-se na concorrência direta e indireta, nas políticas econômicas do Brasil e nos custos operacionais inerentes. É um dos fatores de mais críticos no sucesso ou no fracasso de suas operações.
- d) *Layout* – Impacta diretamente na ambientação e nas vendas.
- e) Promoções – objetiva manutenção do fluxo de pessoas nas lojas bem como estimular a rotatividade dos estoques e a fidelização dos clientes.
- f) Recursos Humanos – mão-de-obra intensiva e em geral, despreparada. Como motivar e alcançar resultados, principalmente, de atendimento ao consumidor, de maneira eficiente?
- g) Localização – Determinação do local e do espaço é de suma importância. Precisam estar situados em áreas de grande circulação de pessoas e próximo de grandes contingentes residenciais.
- h) Área de Compras – Comprar bem é condição básica para vender bem.
- i) Marketing – Estar constantemente na mente dos consumidores e próximos das suas comunidades imediatas é essencial para a manutenção de uma operação supermercadista.
- j) Gestão – Liberdade de ação para a linha gerencial é fundamental. Sem um mínimo de autonomia, os processos podem se tornar demasiadamente lentos e ineficazes, comprometendo a operação como um todo.

Essas são considerações e ponderações que ultrapassam meras citações de atividades, todavia, deixam claro a complexidade e a abrangência envolvida nas operações de organizações varejistas de supermercados.

Em essência, um supermercado/ hipermercado caracterizam-se por serem organizações que sustentam suas operações nos ganhos de escala e nas quantidades envolvidas em seus negócios, todavia, sem o devido foco nas necessidades, nos desejos e, sobretudo, nas tendências de consumo dos clientes, todo esse mundo pode se desfazer em pouquíssimo tempo. Seja grande, tenha tamanho e obtenha ganhos de escala, mais seja também pequeno suficiente para entender os desejos dos seus clientes e conseguir atendê-los com agilidade e no momento certo.

2.8 Estratégia de centralização no varejo

Impulsionadas, sobretudo, pelos efeitos da globalização econômica, as empresas varejistas viram-se obrigadas a buscar uma nova escala de atuação, primando muito mais pela quantidade, pelos ganhos de escala, pelo maior poder de negociação frente a fornecedores e distribuidores do que, especificamente, entenderem as especificidades e necessidades dos seus clientes.

As regras do jogo estavam bem claras, o objetivo principal do vencedor era conquistar o maior número de pontos mediante ganhos de escala, padronização das atividades, rapidez na implantação e na colocação de produtos nas lojas, logística, agilidade no recebimento de mercadorias, integração tecnológica com fornecedores e distribuidores entre outras atividades

consideradas cruciais para aumentar as perspectivas de sucesso perante a concorrência cada vez maior em determinados nichos de produtos.

Neste sentido, a centralização trouxe novamente para as organizações o sabor do fordismo e tudo o que ele representa do ponto de vista estrutural e gerencial. A operacionalização dos processos e atividades voltou a ganhar destaque em detrimento dos objetivos dos empregados e das necessidades dos clientes.

A centralização no varejo veio ao encontro do movimento desencadeado pela corrida desenfreada em torno da globalização, uma ação reforçou e estimulou o crescimento da outra. Muito mais do que uma mudança de paradigma gerencial, a centralização tornou-se forte aliada das direções das empresas no sentido de viabilizarem os seus projetos de expansão comercial. De nada adianta uma organização almejar crescer, sem que esteja devidamente preparada para tal. Antes de conquistar o mundo, uma empresa precisa realizar o seu dever de casa no seu próprio jardim gerencial.

As empresas varejistas começaram a desenvolver novas formas de promoverem uma maior integração comercial e tecnológica com os seus fornecedores, visando reduzir níveis de estoque sem perder o nível de serviço desejado, começaram a trabalhar lado-a-lado com os fabricantes, como verdadeiros parceiros de negócio, ao invés de se relacionarem pela perspectiva de que são díspares. Afinal de contas, convenceram-se de que estão do mesmo lado e que assim, os resultados e vitórias pertencem aos dois e que juntos, são melhores do que separados.

A busca pela integração e pelos ganhos de escala trouxe um caminho de novas oportunidades de negócios, por outro lado, enfatizou a maior importância dos acordos, das parcerias, dos ganhos financeiros em detrimento dos fatores humanos. Os empregados

começaram ou, melhor, voltaram, a desempenhar papéis estritamente ligados a execução de procedimentos, não possuindo qualquer relevância estratégica para a organização.

Neste movimento em torno da centralização, o varejo acaba priorizando empregados capazes de implantarem processos e procedimentos. As definições e decisões estratégicas são tomadas pela cúpula das organizações sem levar em consideração, na maioria das vezes, as aspirações e opiniões dos empregados. O perfil de iniciativa, liderança, criatividade nos negócios não é o mais adequado para este tipo de gestão. O empregado questionador, analisador e, sobretudo, reflexivo acerca das ações não é visto com bons olhos e, em geral, acaba saindo da organização em busca de outro ambiente de trabalho mais propício as suas idéias e que valorize este perfil de atuação.

Os ganhos financeiros são atrelados, sobretudo, as negociações com fornecedores. Com a centralização, o comprador da matriz, compra para todas as lojas e não mais as lojas possuem autonomia para realizarem os seus pedidos de compras de mercadorias de forma individual. Desta forma, o poder de negociação dos compradores na matriz aumenta, consideravelmente, pressionando os fornecedores por preços mais baixos, por descontos em função dos volumes entre outros benefícios. Por outro lado, nem sempre os compradores situados na matriz, possuem a sensibilidade e a preocupação particular com determinada realidade de uma loja, deste modo, equívocos acontecem, sobram mercadorias e faltam várias outras provocando distorções nos estoques e perdas de vendas e muitas vezes, prejuízos financeiros.

Pela ótica dos gestores de lojas, estes perdem autonomia para definir o que vende e o que não vende em suas lojas, uma vez que conhecem, muito melhor do que a matriz, a realidade e as necessidades de suas lojas. Transformam-se em meros executores de ordens. Claro, a tecnologia é elemento fundamental para viabilizar este tipo de operação na matriz,

todavia, tecnologia nenhuma é capaz de substituir a sagacidade dos gerentes de departamentos de lojas, agir no escritório central e, agir no aqui e agora, frente a frente com os clientes é outra realidade bem diferente.

Em um ambiente centralizado, a tendência é que o nível de motivação dos empregados nas lojas diminua, isto é, empregados que em sua grande maioria, são os verdadeiros responsáveis pelos resultados alcançados pela empresa. Esta perspectiva apresenta-se desta forma, sobretudo, em função do baixo nível de autonomia nas decisões, da falta de liberdade para a criação e inovação, da transformação dos empregados em executores autômatos, do pouco espaço para o desenvolvimento das pessoas e, principalmente, pela degradação que ocorre no ambiente de trabalho.

As questões operacionais ganham novo destaque, isto é, a atenção volta-se para a determinação de políticas institucionais, indicadores de desempenho e controles. A partir daí, as empresas começam a se preocupar com a aferição e formas de gestão que garantam o cumprimento dessas políticas e controles. Ao invés de se focarem nas necessidades dos clientes e da valorização dos seus empregados, tornam-se obtusas e por vezes enfadonhas para estes apelos. A cegueira financeira é tão grande para essas organizações que nada mais é importante.

A padronização de determinadas áreas como logística, recebimento de mercadorias, processos internos de lojas, comunicação tecnológica entre matriz e lojas, automatização de pdv's, interligação com fornecedores e fabricantes, investimentos em sistemas de informação que auxiliem nas decisões entre outras, são de extrema relevância para o alcance dos objetivos globais da organização. A visão é global, isto é, observa-se à empresa como um todo, sem, contudo, perder a necessária agilidade local. Quanto mais padronizado os processos se

apresentarem, psicologicamente, mais ‘controlado’ será o ambiente e os resultados esperados, pelo menos é o que os gestores, invariavelmente, assumem.

Neste sentido, a busca pela padronização possui um efeito psicológico enorme nos dirigentes dessas empresas, uma vez que em geral, entre os seus maiores objetivos, encontra-se a sensação de possuir o controle acerca das operações. Quanto maior o número de controles e indicadores de desempenho, maior a sensação de estarem à frente do negócio, de saberem o que está acontecendo. De fato, psicologicamente, é o que ocorre, todavia, no dia-a-dia, provoca um excesso de atividades que nada acrescentam ao negócio em si, isto é, a organização começa a caminhar no sentido de ficar mais focada na mensuração e na análise desses indicadores do que propriamente nas suas atividades fins.

Com o tempo, esta mudança de atitude pode vir a provocar o distanciamento da organização em relação aos seus clientes e aos seus desejos o que, no médio prazo, pode trazer algum comprometimento de suas operações, principalmente, em função das ações da concorrência. A empresa volta-se muito e, obsessivamente, pela medição de seu desempenho em uma série de aspectos, quando no fundo, o seu foco deveria ser o atendimento das necessidades e anseios de seus clientes, estes sim, os verdadeiros responsáveis pelo crescimento da empresa.

A estratégia de centralização privilegia e acentua o poder de negociação da empresa frente aos seus fornecedores, sem dúvida, os ganhos financeiros são expressivos, a padronização de atividades e processos facilita a expansão da empresa entre outros aspectos positivos desta estratégia, todavia, no nosso entendimento, não suplantam os “prejuízos” que esta estratégia provoca em termos de imagem pública da sua marca, desmotivação e insatisfação dos empregados e muitos clientes, perda de empregados valiosos para a concorrência, degradação do ambiente de trabalho, falta de atendimento as necessidades

básicas de cada local e região onde a empresa atua, uma vez que perde o foco do cliente, torna-se uma empresa sem ‘calor humano’, cujas decisões são tomadas com base nas regras penduradas nas paredes de suas salas. A inflexibilidade e a indiferença tornam-se palavras de ordem.

A sedução da centralização é enorme por uma série de variáveis econômicas, não obstante, ponderar acerca do custo/benefício desta decisão estratégica é de suma importância quando consideramos o longo prazo. As organizações que focam e se preocupam unicamente com os ganhos de curto prazo, podem vir a amargar surpresas desagradáveis. Perceber que a sociedade evoluiu e se modificou é o primeiro passo para essas organizações se sensibilizarem e repensarem acerca de suas estratégias vigentes.

Obter ganhos de curto prazo todos desejam, todavia, sem uma mudança cultural profunda associada a uma visão de longo prazo, a tendência é permanecer no mesmo lugar de agora, isto é, com o foco no curto prazo, uma vez que é mais fácil pensar assim e, de fato, seria a repetição de um padrão considerado vitorioso para os moldes organizacionais mais conhecidos no cenário empresarial atual.

O mundo de hoje não comporta mais uma empresa que não detenha um mínimo de responsabilidade social, de preocupação com a cidadania e de valorização das pessoas. Se as empresas que atuam de forma centralizada não atentarem para esta realidade da nossa sociedade, poderão amargar perdas intangíveis ao longo do tempo, capazes até de comprometerem a própria sobrevivência de suas operações.

Ter uma gestão centralizada e ficar atenta as tendências empresariais é algo possível e desejado. Muitos aspectos podem funcionar de forma centralizada, outros, nem tanto. Ponderar o que é mais relevante para a organização é o que os seus dirigentes devem estar se perguntando a cada dia.

2.9 Estratégia de descentralização no varejo

Descentralizar é sinônimo de delegar, de abrir mão do poder, de trabalhar em conjunto e calcado na confiança das pessoas. Não existe descentralização sem confiança, sem se desprender de paradigmas e julgamentos. Precisamos enxergar as organizações e o cenário econômico com outras lentes, com a lente das perspectivas acerca do novo mundo que se abre sob este novo horizonte.

Ao contrário do que pregava o fordismo e a centralização, o pós-fordismo começou a se consolidar em muitos lugares em função da sua flexibilidade e da sua atuação calcada na perspectiva de tentar compreender o momento e as aspirações das pessoas envolvidas. Diversas técnicas gerenciais surgiram propiciando o que se convencionou chamar de flexibilização organizacional.

Neste vale conceitual nasceu a descentralização, movida, sobretudo, pelo ímpeto da sociedade que exigia cada vez mais serviços associados aos produtos existentes. Neste caso, a padronização de serviços tornava-se um desafio para as empresas centralizadas, uma vez que não possuíam mecanismos internos e qualificação de pessoal para lidar e atender a estas novas necessidades. O mundo se modificou, a sociedade se transformou e as empresas o que fizeram?

Muitas organizações ao invés de deitarem em berços esplêndidos, perceberam que não adiantaria por muito tempo lutarem contra essa corrente da descentralização e do pós-fordismo. O caminho que precisava ser percorrido mostrava-se cristalino e inevitável, isto é, ou a organização flexibilizava as suas operações e focava nas pessoas (clientes e empregados) ou estaria fadada a entropia empresarial.

No setor varejista, ainda hoje, descentralizar é por um lado, sinônimo de bagunça, de perder o controle, de diminuir o poder de negociação frente aos fornecedores e ficar exposto aos concorrentes que possuem escala de atuação. Por outro lado, a descentralização confunde-se também com a proximidade em relação às necessidades dos clientes e dos empregados, por intermédio de uma gestão mais participativa e, acima de tudo, pelo estímulo ao envolvimento verdadeiro das pessoas.

Apesar da dicotomia existente, isto é, o varejo surgiu atendendo aos anseios dos clientes, diferenciando-se, e, como tal, alcançou sucesso e crescimento de suas operações. Após um período marcadamente fordista, onde primou pela padronização e centralização de poder, o varejo defrontava-se com a necessidade de retornar a sua verdadeira vocação, isto é, a diferenciação e ao atendimento personalizado de massa, como forma de propagar suas atividades.

Na gestão descentralizada, quando abordamos o tema empregados, o desenvolvimento e treinamento é fator crucial para o alcance do sucesso nesta estratégia. Promover e incentivar a participação, a troca de informações, a união de equipes, a descontração do ambiente de trabalho, a liberdade de ação com o foco no cliente e nos resultados desejados pela direção da empresa constituem, entre outras ações, o caminho a ser buscado pela estratégia de descentralização do poder decisório.

Se por um lado às empresas perdem em poder de negociação, por outro, ganham em agilidade pelas decisões que são tomadas nas pontas, sem altos níveis hierárquicos para serem consultados, sem a necessidade de pedidos de autorização daqui e dali. Buscam compreender e na medida do razoável, atender as expectativas que se apresentam, quer sejam de empregados, quer sejam dos clientes. Acima de tudo, entendem que o maior valor que podem disseminar pelas suas operações é a prática corriqueira do bom senso e da objetividade nas relações e nas decisões de negócios.

Está na natureza humana a busca pela sensação de poder e de se sentir no comando, no controle das coisas, só assim, se sentem bem e seguras, quando, em verdade, não ter controles rígidos não é sinônimo de bagunça, de falta de organização e planejamento. Quanto menos apegados ficamos aos procedimentos e as idiosincrasias burocráticas, maior o nosso poder de criação e inovação, maior a facilidade para “pensar *out-of-the-box*”, para ter idéias originais, para quebrar paradigmas e, acima de tudo, para transformar idéias e ações.

Quando nos transformamos, nos permitimos recomeçar uma série de atitudes gerenciais. Rever conceitos que muitas vezes não compreendemos mais a razão de permanecermos presos aos mesmos. É uma prática saudável da organização varejista pós-moderna e de gestão descentralizada, constantemente, reavaliar os seus conceitos, seus valores e suas crenças. Só assim poderão garantir a sua reinvenção constante e, como consequência, maior adequação aos novos tempos e tendências que se apresentam.

Ao contrário da centralização, a gestão descentralizada prima pela busca da superação das barreiras que, invariavelmente, surgem, no tocante a coordenação de atividades idênticas e realizadas em locais diferentes e por diferentes pessoas. O desafio aqui é atender aos requisitos mínimos de serviços sem comprometer a operação da empresa como um todo. Em síntese, é pensar globalmente e agir localmente, sem perdas no processo e com autonomia de

decisão com as pessoas que, verdadeiramente, executam as atividades. Como realizar este feito? Dentro desta filosofia gerencial, a resposta está calcada no incentivo e constante desenvolvimento de treinamentos técnicos, comportamentais, estratégicos com ênfase em questões práticas e situacionais.

Além desta questão de pessoas, a administração de estoques adquire novos contornos, uma vez que não mais são consolidados em um mesmo local (depósito de mercadorias como na gestão centralizada), são fracionados (volume e quantidade), entregues e armazenados nas próprias lojas que possuem áreas destinadas para tal (sacrificando área de venda nas lojas) e um conjunto de serviços precisam ser desenvolvidos antes de enviarem essas mercadorias para o salão de vendas. Etiquetagem da parte de roupas, retirada dos containeres e colocação nas prateleiras, armazenagem dos excedentes, mercadorias para refrigeração, precificação dos produtos entre outras.

Este tipo de gerenciamento é vital para uma empresa varejista. A diferença entre o fracasso e o sucesso pode estar situada na gestão de estoques e na compra de mercadorias. Uma questão é a quantidade necessária de cada mercadoria nas lojas, outra, bem diferente e igualmente crítica, é o que comprar? Quais as mercadorias que vendem efetivamente? Quais as mercadorias que atraem clientes? O que não pode faltar de jeito nenhum na loja? O profissional de compras é vital. Sua visão e experiência do mercado de atuação da loja bem como conhecimento das tendências (promoções, dias especiais) torna-se fundamental para o desenvolvimento do sortimento de produtos e do plano de compras mais adequado para as lojas.

Na gestão descentralizada, este é um ponto extremamente positivo apesar da perda na negociação em função da quantidade ser direcionada para apenas uma loja. Não obstante, ninguém melhor do que a própria loja para definir o que realmente vende, o que não vende, o

que dá prejuízo ou lucro pela quantidade de serviços que são agregados e necessários para a venda (departamento de açougue, padaria, vestuário, outros). O que atrai mais clientes para a sua loja numa terça-feira? No sábado? Que produtos pode-se fazer uma promoção efetiva? Que tipo de promoção casada pode ser desenvolvida? O que os clientes que freqüentam regularmente suas lojas desejam comprar e não encontram nas mesmas? Este nível de autonomia e de poder de decisão são fundamentais para o sucesso de uma operação varejista.

As operações logísticas tendem a ser mais simples, uma vez que, em geral, é terceirizada. Ademais, as operações de recebimento de mercadorias tornam-se mais demorada e criteriosa, acarretando em eventuais atrasos na colocação dos produtos no salão de vendas. O que impacta diretamente no giro de estoque dos produtos e, conseqüentemente, nas vendas auferidas. Filas podem ser formadas nos pátios de estacionamento para recebimento de mercadorias dessas lojas, uma vez que o tempo gasto para descarregar e verificar todas as mercadorias dos fornecedores, em geral, torna-se demasiado. Uma alternativa é trabalhar com distribuidores e exigir destes, padronização nos transportes das mercadorias, horários pré-agendados para entrega, volumes determinados (conforme os pedidos das lojas) entre outros quesitos de *performance*.

Na estratégia descentralizada, sem a menor dúvida, as lojas são muito mais donas do seu próprio destino. Sentem-se “proprietárias” do negócio e responsáveis pelas suas alegrias e tristezas. O envolvimento e o compromisso dos empregados com os resultados tende a ser elevado neste ambiente. Muito mais do que realizarem trabalhos que por vezes não concordam ou, simplesmente, são obrigados a praticar determinada ação em função da velha relação patrão-empregado, bem ao estilo fordista, os empregados que atuam na gestão descentralizada, normalmente, sentem-se mais comprometidos com os resultados da

empresa, uma vez que são avaliados por isso, sem contudo, perderem autonomia de ação e poder decisório em questões cruciais do negócio.

Os impactos positivos da gestão descentralizada nas organizações suplantam, em nossa opinião, de forma absoluta, as perdas em função da falta de escala nas negociações. Comparar questões tangíveis e práticas com outras mais densas e nem tanto pragmáticas, é algo indesejado neste momento, todavia, no médio e no longo prazo, os resultados conquistados nos dirão com clareza e de forma incontestável, o quanto este modelo de gestão está muito mais em sintonia com os anseios do estágio atual de desenvolvimento de nossa sociedade.

3 METODOLOGIA

A pesquisa de campo realizada no Carrefour contemplou a busca pelas respostas não-explicítas, pelas evidências claras em variáveis inquestionáveis, pelas opiniões informais e percebidas segundo a ótica do bom senso e do momento que a empresa atravessava.

Em geral, as pessoas selecionadas para as entrevistas não desejavam falar no assunto, com receio de represálias ou algo assim, confirmando o clima organizacional de medo e de incerteza que existia. As opiniões eram quase que colocadas ao sabor do informalismo, do encontro casual e sem perspectivas de que fossem, efetivamente, gravadas e formalizadas para futuras perspectivas de análise.

Para determinação da metodologia a ser utilizada neste estudo, referenciou-se o trabalho apresentado por Vergara (2000).

3.1 Tipo de Pesquisa

Quanto aos fins, o estudo foi explicativo. Pretendeu-se expor as características, vantagens e desvantagens segundo algumas óticas empresariais acerca das decisões estratégicas empregadas pelo Carrefour.

Quanto aos meios, o estudo foi bibliográfico e de campo. Bibliográfico, pois a sua fundamentação teórica foi calcada na utilização de inúmeros materiais acessíveis, como livros, artigos, internet e relatórios da empresa. Caracterizado como estudo de campo em função da realização, sobretudo, de entrevistas e pela coleta de dados..

3.2 Universo, População e Amostra

O Universo da pesquisa foi o conjunto de organizações e pessoas abrangidas pelo setor do comércio varejista.

A população da pesquisa, sendo um extrato do universo, contemplou as instituições varejistas que atuam no setor de supermercados e hipermercados. Na empresa selecionada, do ponto de vista dos seus recursos humanos, desde o corpo operacional até a direção, foram alvos investigados.

A amostra, por acessibilidade, foi composta pela seguinte empresa e funções:

- CARREFOUR – Loja Barra da Tijuca/RJ, contemplando o Diretor, 4 gerentes departamentais, 4 gerentes de setor e 1 gerente administrativo.
- CARREFOUR – Loja Tatuapé/SP, contemplando o Diretor, 4 gerentes departamentais, 4 gerentes de setor e 1 gerente administrativo.
- CARREFOUR – Matriz/SP, contemplando 1 Diretor.

3.3 Seleção dos Sujeitos

Os sujeitos da pesquisa foram as pessoas que ocupam os níveis hierárquicos intermediários da organização (nível gerencial), além dos diretores, responsáveis diretamente pelas definições e escolhas estratégicas. Estas pessoas, distintamente, ocupam funções e responsabilidades pertinentes a uma unidade de negócio específica (loja) bem como, a Matriz da empresa selecionada.

3.4 Coleta de Dados

Os dados foram coletados nas lojas e na matriz da empresa citada, por intermédio de pesquisa de campo contemplada por entrevistas focalizadas com os ocupantes de cada cargo e, pela observação, nos locais apontados, quanto à política estratégica vigente. Além destes,

houve coleta de dados através de pesquisa bibliográfica em livros, na internet, jornais e revistas especializadas.

Esta coleta de dados visou preencher, em sua totalidade, as informações necessárias para sustentar as análises e objetivos estipulados neste trabalho.

3.5 Tratamento dos Dados

Os dados coletados receberam tratamento de cunho qualitativo, trazendo considerações, análise, interpretações e conclusões dos entrevistados.

3.6 Limitações do Método

É possível que as pessoas do grupo empresarial escolhido para a pesquisa não estivessem em completa sintonia com os objetivos traçados, em função de suas atividades diárias, exigindo esforço redobrado e persistência para garantir informações mínimas e apuradas para subsidiar as análises.

Excetuando-se o fator disponibilidade dos entrevistados, cuja solução pode ser facilmente contornada, outro aspecto que foi endereçado neste trabalho foi o fato do mesmo ser fundamentado em interpretações e reflexões advindas da realidade da organização estudada, sob a ótica estratégica, exigindo, muitas vezes, a inferência acerca dos comentários realizados e dos resultados da empresa, visto que, nem sempre, as respostas foram diretas e, muitas vezes, verídicas.

Acredita-se que à empresa selecionada atenda satisfatoriamente aos dados necessários para a análise pretendida neste trabalho, representando no setor de atuação previsto, as primeiras posições no *ranking* nacional de supermercados. Sem dúvida, a empresa é extremamente representativa.

4. Caso Empresarial: Carrefour

Atualmente, o Carrefour é o primeiro varejista em vendas da Europa e a segunda cadeia mundial, logo após a líder Wal-Mart, contando com pouco mais de nove mil lojas em trinta países que responderam por um faturamento em 2001 de cerca de 78 bilhões e emprega, aproximadamente, 350.000 pessoas. Atua, sobretudo, nos formatos de supermercados e hipermercados que respondem por 79% do seu faturamento. Quase metade do total de suas vendas advém da França (49,2%).

Fundado em 1959 e inaugurando o seu primeiro supermercado em 1960 em Parmelan, na região de Haute-Savoie na França, surgiu da fusão de duas famílias que possuíam atuação na área de distribuição de mercadorias e produtos. Em 1963, criou um novo conceito de lojas: o hipermercado. O primeiro hipermercado do Carrefour foi aberto na França em Sainte-Geneviève-des-bois, possuindo uma área de 2.500 m², 12 *checkouts* e um espaço para estacionamento de clientes com 400 vagas.

Dez anos depois de sua fundação, o grupo Carrefour adotou a marca *The Champion* para caracterizar a sua atuação em supermercados, claramente, diferenciando sua operação e estrutura interna para o atendimento de supermercados e hipermercados. Surgia aqui, de

forma despretensiosa, dois negócios distintos, de igual importância para a organização, todavia, com dinâmicas e necessidades específicas e, como tais, demandavam atuações distintas dentro da mesma organização.

Nessa mesma época, comprovando o sucesso alcançado ao longo de dez anos de atuação na França, o grupo inaugurou seu primeiro hipermercado na Bélgica, ultrapassando os umbrais do território francês. Em 1970, abriu seu capital e colocou suas ações na bolsa de Paris, apontando novas perspectivas para o crescimento da empresa.

Em 1972, os hipermercados receberam a bandeira ‘Continent’ enquanto que as lojas de conveniência do grupo passaram a operar sob a marca ‘Shopi’. Em 1975, o Carrefour abriu seu primeiro hipermercado no Brasil. Em 1976, seguindo sua linha de inovações e originalidade, introduziu no mercado produtos chamados ‘genéricos’, isto é, sem marca própria, mas como refletia sua propaganda: *just as good, and cheaper*.

Em 1981, implantou o seu próprio cartão de crédito: o *pass card*. Com esta iniciativa, começou a descortinar um conjunto de serviços agregados a sua operação que por um lado, cativava mais os seus clientes e por outro, demonstrava sua tendência para outros negócios o que, no longo prazo, poderia contribuir para uma perda de foco. Em 1982, abriu seu primeiro hipermercado na Argentina, confirmando a presença na América Latina e o seu processo de expansão. Em 1984, lançou o serviço de seguros Carrefour, estendendo a abrangência de sua marca para outros ramos de negócios.

Em 1985, introduziu sua marca própria para diversos produtos. Em 1988, adquiriu 128 supermercados de uma cadeia francesa (Primistères group), demonstrando, claramente, uma de suas estratégias de crescimento, isto é, por intermédio da aquisição de outras cadeias varejistas. Em 1989, abriu seus primeiros hipermercados na Ásia e em Taiwan.

Em 1991, um ano de furor de crescimento, adquiriu as cadeias francesas de hipermercados: Euromarché e Montlaur. Neste mesmo ano, abriu seu primeiro ‘Continent’ na

Grécia e lançou os seus serviços de viagens (Travel Services). Este último, mais uma vez, comprovava a vocação por inovação e criatividade nos negócios, se por um lado, agregava mais valor na satisfação de seus clientes, por outro, contribuía para uma possível perda de foco no negócio.

Em 1992, mais uma vez inovando, lançou um serviço que garantia a origem da mercadoria e uma forma de rastreá-la até o consumidor. No período entre 1993 e 1997, o Carrefour continuou consolidando sua trajetória de expansão e crescimento pelo mundo, abrindo novas lojas na Itália, Turquia, México, Malásia, Korea e China entre outros países.

Em 1998, o Carrefour voltou as compras e assumiu o controle do grupo *Comptoirs Modernes*, automaticamente, contabilizando 16 novos hipermercados a sua rede. Com esta incorporação, estendeu sua atuação no setor de supermercados com a marca ‘Stoc’ bem como lojas de conveniência com a marca ‘Marché Plus’. Ainda neste ano, abriu novas lojas no Chile, Colômbia e Indonésia. Introduziu uma nova linha de produtos exóticos, chamada *destination saveurs*.

Em 1999, Carrefour e o grupo Promodès fundiram-se, criando o maior grupo varejista do setor alimentício na Europa e o segundo do mundo. Adquiriu 85 supermercados no Brasil, incorporando as marcas: Lojas Americanas, Roncetti, Planaltão, Mineirão, Rainha, Dallas e Continente.

Em 2000, após a fusão, todas os hipermercados ‘Continent’ tornaram-se ‘Carrefour’ e os supermercados adotaram a marca ‘Champion’. Abertura de hipermercado no Japão. Neste ano, o Carrefour lançou seu programa global de ações para seus empregados, contando com 60% de participação, cerca de 200.000 pessoas aderiram, demonstrando o forte apoio ao grupo e nas perspectivas. Lançou o ‘Ooshop’, o primeiro supermercado *on-line*.

Em 2001, o Carrefour prosseguiu adquirindo outras empresas e participações minoritárias em outras, consolidando a sua presença mundial e a envergadura econômica e

sólida do seu grupo. Em pouco mais de 40 anos, constitui-se um grupo vencedor no setor varejista, mais precisamente, supermercados e hipermercados.

A sua história é repleta de exemplos e iniciativas que calcaram-se, sobretudo, na inovação, na criatividade, na agregação de serviços complementares e na assunção por riscos. Independente do país ou do negócio, os empregados do Carrefour sempre compartilharam do mesmo foco: o cliente. A sua missão: atender a todo e qualquer cliente com profissionalismo, oferecendo os melhores preços possíveis com alta qualidade para produtos e serviços.

No Brasil, onde iniciou sua atuação em 1975, trouxe, juntamente, com o pioneirismo e a visão do desbravador, inovação e proporcionou o incremento da competitividade no setor supermercadista brasileiro.

É inegável a trajetória de criatividade, inovação e confiança sustentada pelas operações anteriores e, altamente comprovadas pelo sucesso vertiginoso alcançado bem como e, não menos importante, na participação efetiva dos empregados, comprometidos e dedicados com a visão de crescimento e com a missão institucional.

“Quite apart from its commercial operations, in every country where the Carrefour group operates it is equally active in the social and environmental fields.

We firmly believe that our responsible approach is the source of our financial success. Carrefour's sustainable development policy has always been firmly rooted in action: we are committed to proving our dedication to social, economic and environmental concerns by placing them at the heart of our day-to-day practices.

Our commitments have truly taken root in France, the key country behind the rise of the Carrefour group; eager to see progress shared, these same commitments are being put into action in other countries, in a

manner that always respects local economic, cultural, social and environmental condition.”

Disponível: [http:// www.carrefour.com](http://www.carrefour.com) [15 fev. 2002].

Muito mais do que um negócio lucrativo, o Carrefour é antes de tudo, uma organização preocupada com a sociedade e busca, a todo instante, integração com as aspirações da comunidade em geral e com os anseios de seus clientes.

Muitas das conquistas realizadas ao longo do tempo pelo Carrefour, notadamente, caracterizaram-se pelo seu ímpeto e pela vocação em buscar alternativas que objetivassem a satisfação e o encantamento de seus clientes.

Claramente, como em qualquer negócio, à medida que a abrangência de suas atividades e negócios com o conseqüente sucesso de suas operações começaram a aparecer de maneira mais cristalina e sólida, inevitavelmente, as motivações iniciais quando da abertura da empresa, sem sombra de dúvida, começaram a ficar enfraquecidas e, gradativamente, começaram a ser suplantadas pelas questões econômicas. O foco hoje é muito mais financeiro do que qualquer outra coisa.

Ganhar em escala, tornar-se forte mundialmente entre outras metas pertinentes, condiz, perfeitamente, com o cenário que presenciamos nos dias de hoje. É a máxima do nosso tempo. Tamanho é documento e sinal de poder e sucesso.

A atual realidade do ambiente globalizado é o surgimento de uma nova era em termos de competição, não apenas a partir de concorrentes conhecidos em mercados tradicionais ou de outras empresas que entram em setores econômicos específicos e, por vezes, nunca antes pensado por suas visões empresariais. As organizações não mais se limitam as suas

tradicionais bases de clientes. Empresas de tecnologia vendem mercadorias de consumo. Bancos oferecem seguros. Seguradoras intermediam créditos financeiros.

Pelo desenvolvimento da sua história, é notório que o Carrefour sempre pautou a sua atuação pela flexibilidade organizacional, pela autonomia na gestão, independente do método ou da prática utilizada, o resultado financeiro era o aspecto almejado. Os gestores possuíam liberdade de ação e, como tais, prosperavam novas idéias, serviços e produtos que agregavam valor efetivo ao negócio varejista.

Os seus diretores de lojas, praticamente, eram presidentes de empresas que faturavam milhões por ano e davam todas as cartas na gestão. De fato, quando analisamos o crescimento do Carrefour, esta situação de autonomia e descentralização de poder, mostra-se completamente em sintonia com o seu passado de glórias. Neste momento, cabe a indagação que não quer calar, de onde surgiu então, a busca pela mudança deste modelo que sempre foi uma vocação empresarial do Carrefour? Pressões externas? Crescimento exacerbado e descontrolado?

A motivação dos empregados sempre foi o ponto alto e parte fundamental do êxito alcançado. Sentiam-se ‘donos’ do negócio e agiam como tais. Sabiam o que os clientes desejavam, conheciam os seus anseios e, não raro perceber, os chamavam pelos próprios nomes, era uma atmosfera de cumplicidade entre empregados e clientes, estimulando soberbamente, a fidelização no consumo.

Em que contexto de gestão empresarial, idéias inovadoras possuem maior tendência para nascer? Um ambiente centralizado ou descentralizado? Nos parece que o próprio sucesso prematuro do Carrefour responde esta pergunta com extrema facilidade. Argumentações em prol da continuidade de uma gestão mais descentralizada parecem não faltar, o que estava errado então? O que precisava mudar?

Acreditamos que muitas dessas perguntas permanecem sem respostas convincentes e esclarecedoras. A conspiração estratégica em torno da centralização de decisões mostrou-se como um caminho fácil de ser percorrido. Certamente, um resultado do avanço da concorrência, estimulada, sobretudo, pela facilidade da globalização econômica e, não menos importante, pela busca por mecanismos de controle do negócio, que passou a ter proporções desconhecidas.

Diversas ações de padronização de marcas, mesmo sortimento nas lojas, logística de distribuição integrada, gestão das promoções nas lojas de maneira una, compras de mercadorias para um grupo de lojas, procedimento de recepção de mercadorias, padronização em geral em diversos processos entre vários outros fatores precisaram ser realizados, caso contrário, o grupo Carrefour, nada mais seria do que uma reunião de lojas e marcas, sem uma identidade clara para o mercado bem como internamente, além de não possuir metas claras de resultados por negócio. Era cada um por si.

Neste novo cenário de diversificação e de novas regras e formas para a concretização de negócios, o Carrefour que sempre primou por atuar desta forma mesmo nos idos dos anos 70, muito a frente do seu tempo, viu-se tentado a reformular os seus princípios e conceber uma nova filosofia institucional perante os seus negócios.

Controlar e centralizar parecia ser o queurgia por uma decisão estratégica e assim foi feito. Inicialmente na Europa e, gradativamente, nos outros países. No Brasil, este processo iniciou-se no final de 1999, provocando uma série de contra-tempos e *misunderstandings* na rede de lojas, com o conseqüente comprometimento dos níveis de serviços e atendimento aos clientes.

Como podemos perceber ao longo da história deste grupo vitorioso do setor varejista, a descentralização sempre foi o seu berço, a sua verdadeira origem. Apesar das conseqüências deste tipo de atuação para uma operação supermercadista nos dias de hoje, em face da

concorrência mundial, não nos parece um movimento natural para o Carrefour o caminho da centralização de poder e assim o que não é natural acaba tornando-se algo indesejado.

Não obstante, a centralização ganhou força dentro do cenário competitivo varejista da virada do século - ou as organizações ganhavam escala em suas operações, ou poderiam ficar fora do mercado. E assim foi, o Carrefour viu-se numa posição de empreender uma gestão centralizada em seus negócios. Estes movimentos tomaram conta de longos bons anos em toda a sua operação mundial. Neste momento, a preocupação prioritária passou a ser pela mensuração e padronização das operações; a venda em si passou para segundo plano.

Das entrevistas realizadas nas lojas e na matriz do Carrefour, podemos captar a clara diferença de expectativas e de motivação dos empregados. Na matriz, o momento apresentava-se como oportuno para o aumento de responsabilidades e de poder e, como tal, ensejava grande motivação nos empregados, que se sentiam mais ‘poderosos, mais envolvidos e comprometidos com os resultados da empresa.

As questões operacionais na matriz começaram a se avolumar. Questões cruciais neste processo foram:

- A necessidade de interligação de sistemas e de bases de dados, com a criação de processos internos que visavam transmitir para a direção da empresa os resultados das lojas e das regiões;
- Área de logística, com o desenvolvimento de centros de distribuição de mercadorias;
- Mudanças operacionais na entrega de mercadorias para as lojas com a consolidação de volumes e agregação de serviços nos centros de distribuição;
- Mudanças no relacionamento dos fornecedores com os compradores na matriz, uma vez que estes passaram a ser os verdadeiros responsáveis pelas decisões de compra;

- Modulação das mercadorias que seguiriam para as lojas; isto é, quais mercadorias deveriam estar em quais lojas.

Todos estes fatores, dentre outras ponderações operacionais que demandavam tempo e esforço conjunto, além de muita engenharia reversa e quebra de paradigmas, uma vez que, também para a matriz, tratava-se de uma mudança abrupta.

O ambiente de trabalho na matriz tornou-se estafante, com a percepção de que as novas tarefas de integração de atividades nunca se esgotavam. Parecia um trabalho sem fim, era como desenrolar uma verdadeira macarronada de feudos e individualismos. Por outro lado, a sensação de serem, mais do que nunca, os responsáveis diretos pela implantação das estratégias de negócios, era motivo de satisfação e aumento de motivação. Agora, uma coisa é certa, ainda que persista um longo caminho a ser percorrido entre a decisão e a implantação nas lojas, simplesmente, a cultura hierarquizada da empresa ainda não acompanha este ritmo de mudança, provocando algumas decepções e angústias gerenciais. Mais do que nunca, foi um momento de recriação cultural e de novas descobertas, tanto sob a ótica da matriz como a das lojas, mesmo que partindo de considerações com vieses totalmente dicotômicos.

Sob a perspectiva das lojas, o impacto desta mudança estratégica foi drástico e doloroso. Em pouco tempo os empregados das lojas se viram consternados com os movimentos que vinham sendo promovidos em suas operações. Sem um comunicado, sem uma reunião, sem uma palavra sequer. A centralização adentrou as operações do Carrefour sem que os diretores de lojas soubessem e fossem envolvidos no processo de mudança. Quando perceberam, muitas coisas já estavam decididas e realizadas. As descobertas ocorriam da pior maneira, isto é, quando requisitavam determinada mercadoria ao fornecedor, como sempre fizeram, os mesmos diziam que não podiam mais atendê-los e sim, via pedido na matriz.

Produtos começaram a faltar nas lojas por problemas de entrega dos centros de distribuição. Os produtos dos encartes promocionais vindos da matriz, em sua grande maioria, não eram encontrados nas lojas, simplesmente nunca foram entregues por problemas de distribuição e logística. Encontravam-se produtos idênticos com preços diferentes na mesma gôndola, confundindo os clientes. Produtos que foram ‘criados’ nas lojas e, como tal, atendiam a uma clientela específica, deixaram de ser oferecidos. As lojas foram proibidas de vender o que não constasse do sortimento nacional definido na matriz. Um bom exemplo foi o osso para cachorro, que desapareceu mas apresentava vendas da ordem de R\$4.000,00 (quatro mil reais) mensais - sendo que o seu custo era zero em função de ser produzido a partir das sobras do departamento de açougue. Esta foi uma criação inventiva e cativante para os clientes, que simplesmente foi descontinuada.

Diversas lojas que vendiam bem determinado produto, como cachaça, por exemplo, e não vendiam muito bem *whisky*, considerando o perfil do cliente que atendia, seu poder aquisitivo e suas preferências, viram-se obrigadas a “vender” na mesma quantidade os dois produtos. Como consequência, sobrava *whisky* e faltava cachaça. Clientes começaram a demonstrar a sua insatisfação e, para piorar a situação, os empregados nas lojas nada podiam fazer, uma vez que tudo dependia de decisão e ação na matriz e de sua “boa vontade” em atendê-los; soma-se a isso o fato do horário de funcionamento da matriz não ser condizente com o das lojas, acarretando uma série de pendências cuja solução levava mais de quarenta e oito horas para ocorrer, se é que alguma solução era dada efetivamente.

Neste contexto de impotência operacional, os empregados nas lojas tiveram fortes baixas em suas motivações com a empresa, uma vez que nada mais podiam fazer para influenciar as decisões. Realisticamente, estavam relegados a meros executores de ordens e ainda por cima, serviram quase que exclusivamente de ouvidoria para os clientes insatisfeitos. Começaram a perceber que todos os esforços anteriores para construir a confiança em

produtos e serviços na mente dos seus clientes estavam sendo jogados fora, sem dó nem piedade e, mais do que isso, aprenderam da pior maneira a triste estatística do *marketing*, de que um cliente insatisfeito comenta a sua insatisfação com pelo menos onze pessoas, enquanto que um cliente satisfeito comenta com apenas cinco pessoas, em média.

Esta reformulação estratégica do Carrefour provocou nas lojas uma onda de desmotivação, insatisfação, baixa de produtividade, diminuição do compromisso com a instituição, desânimo com as expectativas profissionais e a saída de inúmeros diretores de lojas para a concorrência. A confiança foi quebrada e substituída pela decepção empresarial e pela impotência gerencial.

Repentinamente, nem os empregados eram mais selecionados pela própria loja, isto é, os diretores não eram mais os responsáveis por escolher quem iria trabalhar em sua loja e fazer parte da sua equipe. Como motivar um gestor acostumado com o oposto? Como trazer este empregado para o lado da empresa? Como convencê-lo de que esta ação estratégica é o melhor para todos?

Os gerentes de departamentos não mais definiam o que os seus departamentos venderiam, tudo era estipulado na matriz. O máximo permitido era sugestões que os gerentes de lojas poderiam enviar para as considerações. Neste ambiente, perguntamos, quem estaria disposto a contribuir desta forma com a matriz? Basta dizermos que este tipo de contribuição era raríssima de ocorrer. A desmotivação era notória no semblante e na disposição dos empregados e isto afetava, fortemente, a produtividade e os resultados das lojas.

Percebemos nas operações das lojas que o índice de *turn-over* dos empregados aumentou consideravelmente, as faltas e atrasos agravaram-se em comparação com outros anos. Diversos departamentos amargaram diminuição de venda em função, sobretudo, da falta de mercadorias, o que não era raro acontecer. Não estamos sugerindo que estes acontecimentos estejam diretamente relacionados ao aspecto da gestão centralizada, todavia,

os indícios são bem fortes de que algo de novo ocorreu em um determinado período e influenciou, sobremaneira, esses indicadores.

A estrutura de atendimento na matriz montada para monitorar e orientar as lojas, neste momento de transição, era absolutamente caótica. Simplesmente, a enxurrada de problemas diários não dava vazão. O patamar de soluções que eram dadas era baixíssimo, em função, sobretudo, da carência de sistemas de informações integrados e da agilidade no processamento dessas informações para as lojas. Tudo era muito lento, uma solução dada hoje na matriz levava pelo menos quarenta e oito horas para tornar-se efetiva nas lojas, o que, para a dinâmica do negócio varejista era um tempo absolutamente inaceitável.

Em toda esta movimentação em torno da centralização, o que podemos perceber com profunda nitidez, é o quanto a empresa Carrefour se viu lutando contra a sua vocação de gestão descentralizada, agonizando em torno de problemas internos infundáveis, desenvolvendo mecanismos de controle do negócio e tornando-se refém dos mesmos. Enquanto isso perdia empregados importantes, clientes e *market-share* para a concorrência, principalmente, para o grupo Pão de Açúcar.

Na visão da direção da empresa, estes foram momentos de briga e de luta e não haveria outro caminho possível para a organização, sob pena de se perder e estagnar em mais alguns anos. Enfim, foi um mal necessário e que jamais poderia ter sido evitado. Era um caminho de provação e que precisava ser percorrido. Percebemos que na ótica da direção, este caminho já se findou, contudo, não é o que se vislumbra nas lojas. Existe extrema distância entre a visão e o discurso da direção e o que realmente ocorre no chão das lojas. São dois mundos ainda dicotômicos, mas brigando para tornarem-se um só, nem que seja pelo menos no propósito.

O destino do Carrefour dentro desta política globalizada é incerto, assim como o seria caso permanecesse como estava, como são os riscos de qualquer posicionamento estratégico de uma empresa nos dias de hoje.

Quando analisamos os desdobramentos das ações e modificações que foram impetradas, conseguimos perceber diversas transformações nas operações das lojas e na matriz. Acima de tudo, hoje existe, finalmente, uma única empresa imbuída de um mesmo objetivo. Apesar do começo deselegante e desastroso, os empregados assimilaram o que precisava ser feito e, em certo sentido, tomaram para si uma boa parcela da responsabilidade pelo sucesso da implantação. Parece que no meio do caos, pessoas valiosas conseguiram enxergar e contagiar outras pessoas em prol do sucesso da empresa. Ao invés de ficarem se lamentando e reclamando das agonias do passado recente e do que poderia ter sido, resolveram abraçar esta causa e transformá-la no melhor que pudessem fazer em suas atividades diárias.

Neste sentido, a matriz também começou a perceber que muita inflexibilidade, depois que a relação se transformava numa parceria com as lojas, não somava nada aos resultados do negócio, muito pelo contrário. Portanto, começou a ouvir e entender as agonias operacionais das lojas e, desta forma, depois de um longo inverno, matriz e lojas almejavam as mesmas metas, sentavam-se do mesmo lado da mesa e olhavam para a frente, somando talentos e disposição em prol dos resultados da empresa.

O caminho estratégico escolhido mostrou-se sem perspectiva de volta. O rumo a ser tomado, certo ou errado, era buscar a correção das agonias e dos problemas existentes visando à obtenção dos melhores resultados possíveis nas operações. A inflexibilidade de antes transformou-se na preocupação de hoje, quando, finalmente, essas intempéries organizacionais ganharam força frente à direção da empresa. Quando convencida de que

outras ações precisavam ser feitas, em paralelo a todo o processo de centralização, a atitude da matriz perante as lojas se modificou.

Antes, as lojas eram culpadas de tudo que acontecia de errado, eram consideradas desorganizadas, despreparadas e, ainda, repletas de ações pouco lícitas em seus sistemas de informações, visando contornar os controles que eram impostos pela matriz. Hoje, a matriz percebeu que nem tudo era, notadamente, uma questão da loja. Muitos problemas aconteciam lá mesmo, já que a matriz ainda não se mostrava completamente preparada para gerir e digerir todo esse processo de centralização.

O que vai acontecer ao Carrefour com a continuação desta estratégia, poucas pessoas podem afirmar. No entanto, o cenário econômico mundial já se apresenta de outra forma e, como tal, o que poderia ser utópico e inconseqüente, de uma hora para outra, pode tornar-se viável e até condizente com o momento econômico e empresarial. Assim é o mundo dos negócios, balança e se modifica ao sabor dos acontecimentos que, por vezes, não possuem relação direta com a economia, como é o caso das bolsas de valores espalhadas pelo mundo. Um acontecimento na China pode impactar os resultados da bolsa de Nova Iorque e assim sucessivamente nos outros países. Tudo está interconectado, mais do que nunca no mundo globalizado.

O fato é, a *Wall-mart*, maior empresa varejista do mundo, é líder disparada no *ranking* do varejo; o grupo Carrefour vem em segundo lugar. Sob esta perspectiva, é indiscutível que de uma forma ou de outra, todos os caminhos levam à redenção e, assim, o Carrefour consegue sustentar sua posição e desenhar novos rumos para o seu futuro.

Nesse momento, acreditamos que não caibam mais ponderações acerca da efetividade das estratégias que foram implementadas, o que já foi faz parte do passado recente. A empresa acorda para uma nova realidade organizacional e para um novo espaço de oportunidades que se amolda em seu futuro promissor.

O que antes fazia parte do orgulho de cada empregado, agora, é tratado com as cores da realidade econômica e do que era preciso ser feito, custe o que custar. O horizonte mostrava-se próspero e consolida cada vez mais o que já foi plantado, certo ou errado, os frutos começam a aparecer.

A tendência na indústria varejista, assim como vários outros segmentos de negócios, é a consolidação de operações. Cada vez mais presenciamos fusões e aquisições daqui e dali, seja por uma estratégia de expansão, seja por uma fragilidade da concorrência ou ainda, simplesmente, pela ocupação do espaço vago deixado ou criado no mercado para determinado nicho. Neste sentido, sem dúvida alguma, no caminho do Carrefour encontram-se muitas aquisições e junções de atividades com outras empresas menores. Não obstante, também pode sofrer o assédio de outras cadeias varejistas desejosas de galgar novos patamares de competição no cenário empresarial.

Ademais, prever o que acontecerá com o Carrefour é uma tarefa insólita e ingrata. A margem de erro é ampla. O fato é que a organização não pode se prender às decisões do passado, julgar o que foi feito é perder tempo. Ter o passado como uma referência, como uma foto na parede para tomar novas decisões no futuro é sinal de sabedoria executiva. Os cenários mudam, as economias são mais dinâmicas do que nunca. Não arriscar nada, é arriscar quase tudo. O Carrefour arriscou, tentou, viu o olho do furacão e tentou se mobilizar para enfrentá-lo. Hoje, é uma empresa transformada, mais forte, mais vivida e disposta a lutar cada vez mais pelo seu sucesso.

5 CONCLUSÕES

“As organizações do futuro serão em redes, grupos, equipes interfuncionais, sistemas temporários, forças-tarefa específicas, treliças, módulos, matrizes – quase tudo, menos pirâmides. Não sabemos sequer que nomes dar a essas novas configurações, mas sabemos que aquelas que forem bem-sucedidas serão menos hierárquicas e terão mais ligações com base em metas comuns e não em relações de subordinação tradicionais”

(Bennis, 1999:105).

O mundo de hoje apresenta sinais claros de que estamos em um novo momento. Somos influenciados pelas mudanças cada vez mais rápidas e complexas em todos os setores de negócio; também em nossas próprias casas, pela globalização, pelo surgimento de novas tecnologias, modificações demográficas, revoluções sociais e econômicas que despontam aqui e acolá.

Cada vez mais, o mundo caminha para relações de interdependências, não existe mais a visão isolada e alheia aos fatos que ocorrem nos países vizinhos e nos mercados próximos, mais do que isso, iniciativas como a unificação da Europa, a tentativa do Mercosul entre outras, nos mostram, a cada dia, o quanto dependemos uns dos outros, o quanto as economias estão interligadas.

As teorias administrativas acerca dos negócios e as pressuposições sobre a natureza humana de ontem, não mais podem ser consideradas referências para o desenvolvimento de estratégias empresariais de hoje. Podem influenciar e estimular reflexões, todavia, muitas concepções de grandes teóricos e executivos do século passado, não mais se aplicam a realidade que enfrentamos hoje. O mundo que vivemos é bem diferente do mundo onde estas percepções e teorias nasceram. A realidade atual da sociedade e o berço organizacional de

muitas teorias, evoluíram de maneira incrível e muitas vezes, imperceptível aos olhos menos atentos. Precisamos acordar para este novo horizonte em nossa frente.

Estamos lutando em uma nova guerra e utilizando as mesmas armas do passado. De que adianta um estilingue num universo cercado por armas de fogo? O sucesso de ontem não é garantia de sucesso amanhã. Planejar o futuro olhando pelo retrovisor não é sinal de reflexão, é sinal de mesmice, de manutenção do que sempre fizemos em nossas empresas, quer estejamos certos ou errados.

Atualmente, e mais do que nunca, a gestão de recursos humanos em qualquer organização constitui-se em um dos maiores desafios que um executivo enfrenta. As tecnologias já deixaram de ser fator de diferenciação para se tornar fator de sobrevivência, isto é, quem não tem, está fora do jogo empresarial. As vantagens conquistadas com o uso de tecnologias mais modernas, em comparação com outras empresas, já deixaram de ser um fator encontrável na grande maioria dos mercados.

Com o equilíbrio entre oferta e demanda em muitos cenários econômicos e mercadológicos, com a enxurrada de produtos e serviços similares e o conseqüente acirramento da concorrência em torno dos melhores (talentos e clientes), as empresas começam a direcionar os seus esforços para os verdadeiros fatores de diferenciação, que são as pessoas e a visão estratégica do negócio.

“Até hoje, muitas organizações mantêm a mentalidade machista de controle e comando que faz parte desse sistema cada vez mais ultrapassado. Na verdade, é possível resumir a linha de pensamento criada por esse paradigma obsoleto em três palavras – controlar, mandar e prever”
(Bennis, 1999:103).

Muitas organizações ainda não acordaram para esta realidade, seguem completamente as máximas do passado glorioso, muitas vezes, sem sequer se dar conta do porque estão fazendo isso, simplesmente, estão repetindo um padrão e fazendo persistir um *hall* de conceitos que, por vezes, não se identificam mais com os objetivos, com a missão e valores da organização.

“(...) O que às vezes parece ser estratégias novas – descentralização, administração por objetivos, supervisão consultiva, liderança “democrática”- não passa, normalmente, de vinho velho em garrafas novas, porque os procedimentos desenvolvidos para implementá-las foram derivados das mesmas pressuposições inadequadas sobre a natureza humana”

(McGregor, 1980:49).

O investimento nas pessoas é o único com retorno garantido, sem risco. Na pior das hipóteses, já se fez a diferença na vida de alguém. Um empregado bem treinado, motivado, com iniciativa, garra e sintonizado com os objetivos da empresa e do negócio não tem preço que pague. Os executivos precisam mais do que nunca conscientizarem-se da importância das pessoas, de que são elas que trazem os resultados ou os comprometem. São elas que fazem a diferença. São elas que “vendem” uma marca, um serviço ou que os direciona para a concorrência.

De nada adianta uma bela estratégia de marketing, somada à aquisição de produtos com descontos fantásticos e que, imagina-se, serão vendas certas e lucrativas para a empresa, sem as pessoas para darem suporte a essas estratégias. Sem pessoas capacitadas que entendam do negócio e que estejam lá porque gostam, porque querem crescer junto, porque desejam o

sucesso da empresa, todos os esforços e investimentos realizados serão categoricamente perdidos. As estratégias e ações precisam estar alinhadas com o potencial e o desenvolvimento dos recursos humanos.

Possibilitar o desenvolvimento constante, perspectivas de carreira e crescimento, um excelente ambiente de trabalho, foco nos fatores motivacionais, preocupação com as pessoas (empregados, clientes, fornecedores, familiares dos empregados, etc.), com a preservação do meio ambiente e da conscientização social são fatores que todas as organizações devem almejar, muito antes da linha do lucro. Os executivos precisam compreender que estes fatores levarão, como verdade absoluta e associado a outras posturas da empresa, ao sucesso e ao doce sabor do êxito.

Fechar os olhos para isso é isentar-se de culpa e fugir pela porta dos fundos, pela porta da mediocridade empresarial. Tomar decisões que não levam estes fatores em consideração, e no caso específico, o fator humano envolvido, é ato e obra da insanidade, da ganância financeira, da perspectiva pessoal e/ou, que seria mais triste, da pura incompetência.

“Para serem bem-sucedidas, as organizações precisam ter estruturas flexíveis que lhes permitam ser altamente sensíveis às necessidades dos clientes e adaptáveis às mudanças de um ambiente competitivo. Essas novas organizações precisam ser mais enxutas, possuir menos níveis e ser mais capazes de se engajar em alianças e fusões transnacionais e não tradicionais. Além disso, precisam entender uma série de práticas, costumes e culturas empresariais”

(Bennis, 1999:106).

No cenário que vivemos, uma organização que busque controles e procedimentos (centralização), sem sombra de dúvida, está caminhando na contra-mão empresarial, está se baseando no passado para construir o seu futuro. Certamente, se distanciará das necessidades e desejos de seus clientes e com o tempo poderá perder completamente o foco do seu negócio, tornando-se uma empresa especialista em controles para a sua gestão, todavia, sem perspectiva para o seu futuro, uma vez que o negócio, nessa altura, já estará em segundo plano.

Os executivos precisam sair do discurso e da retórica, precisam pôr em prática a relevância das pessoas para os seus negócios e para as suas empresas. Quebrar este paradigma é a meta a ser perseguida. Quando as decisões passarem a ser tomadas sob a luz do interesse coletivo e democrático em prol das pessoas antes do desejo econômico e financeiro, quando este dia chegar, teremos alcançado um novo patamar na gestão das organizações, onde novos desafios surgirão para nos tirar o sono tranqüilo. Como disse William Shakespeare, quando o mar está calmo, qualquer barco navega bem. É muito mais fácil deixarmos como está do que nos revoltarmos e tentarmos fazer a diferença.

Se este novo patamar surgir, nos trará a sensação da vitória do homem perante a máquina, dos bons e velhos costumes perante a nova onda virtual, da onda do *stress* por falta de tempo, dos conflitos familiares gerados pelo trabalho, pela falta de prazer na vida e no trabalho. O tempo, assim como as pessoas com características citadas até aqui, são fatores de extrema relevância, valor e escassez. Quanto maior valor dermos ao tempo e às pessoas, mais conseguiremos extrair resultados dos mesmos, melhor nos sentiremos e melhor será para as nossas empresas.

Este trabalho não pretende ser nada mais do que se propõe, um estímulo a reflexão crítica acerca da loucura dos nossos dias, do que nos acostumamos a fazer sem perceber, não sabemos para onde vai a fila, mas entramos nela, da quantidade de posicionamentos que

tomamos simplesmente seguindo o piloto-automático, isto é, das decisões que são tomadas em nossas empresas, por nós mesmos ou por terceiros, com o foco unicamente econômico-financeiro, sem nenhuma preocupação com os agentes principais dos processos. Isso precisa mudar, os executivos precisam acordar para esta nova realidade e, mais do que tudo, ansiar por um novo futuro.

Como descreveu Adam Smith, a ambição universal do homem é viver colhendo o que nunca plantou. Se não plantarmos essa idéia, essa semente da importância do fator humano ser considerado nas decisões estratégicas-gerenciais, jamais conseguiremos colher uma nova safra de empresários e executivos que conduzam suas empresas de uma forma mais humanista, cujo o foco não seja meramente econômico-financeiro. A visão e missão da empresa não são, ou melhor, não podem ser simples frases de efeito na parede. O que deveria motivar os executivos é a própria concepção dos seus negócios e empreendimentos e, nunca, jamais, somente o retorno financeiro. Temos que agir agora, no presente.

No que tange ao Carrefour, o tempo será o senhor de tudo. Até o momento, a estratégia de centralização mostra-se adequada aos tempos que vivemos, todavia, com algumas ressalvas importantes. Nem todas as atividades precisam e devem ser centralizadas, somente as que, efetivamente, se obtém ganhos expressivos.

Referimo-nos as questões voltadas para o marketing institucional, promoções nacionais de mercadorias, definição de um *mix* regional e de um mix nacional que represente cerca de 50% do sortimento total, deixando os outros 50% do sortimento para que as lojas possam determinar o que vender e o que comprar.

A gestão de pessoas deve ser completamente descentralizada, desenvolvida em cada loja em sua plenitude. Os treinamentos técnicos e específicos devem ser centralizados e unificados, objetivando ganhos de produtividade e redução de custos. A logística deve ser

integrada e sintonizada com as perspectivas de expansão da companhia, facilitando os níveis desejados de serviço e atendimento aos clientes.

O raciocínio utilizado aqui refere-se ao tipo de ponderação que os dirigentes devem se fazer antes de impetrarem soluções que consideram necessárias e/ou milagrosas. O bom senso e a visão holística buscando o melhor para a organização, em geral, tem-se mostrado como sendo o melhor caminho.

Não existe uma resposta certa e outra errada, ambas as estratégias se aplicam. A questão que se coloca é o que é mais próximo da necessidade da empresa com base no momento que atravessa e nos cenários econômicos vigentes. Acima de tudo, a forma como se implanta, seja qual for a estratégia escolhida, é fator decisivo para a obtenção do êxito e do comprometimento das pessoas envolvidas.

O Carrefour possui recursos e o desejo recorrente de vitórias, errar e acertar faz parte de quem assume riscos, o importante é estarem abertos para reavaliar as atitudes e as consequências dos atos praticados. Não arriscar nada, é arriscar muita coisa. O Carrefour precisava fazer alguma coisa, quanto a isso, não havia dúvida.

Se desejar, a Instituição conseguirá reverter o quadro preocupante que se apresenta, resta saber somente, qual o foco a ser alcançado, isto é, se é o retorno financeiro em detrimento do impacto para as pessoas ou se as pessoas adquiriram um novo peso e relevância nas decisões.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ÂNGELO, Cláudio Felisoni et al (coord.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1997.
- 2 BENNIS, Warren G. **A invenção de uma vida**. São Paulo: Campus, 1999.
- 3 BENNIS, Warren G. **Organizações em mudança**. São Paulo: Atlas, 1976.
- 4 BRIGAGÃO, Clóvis Eugênio Georges, *Rodrigues*, Gilberto Marcos Antonio. **Globalização a olho nu: o mundo conectado**. São Paulo: Moderna, 1998.
- 5 CHANDLER, Alfred. **Strategy and structure**. Boston, MA: MIT Press, 1962.
- 6 CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994,1992.
- 7 CRAINER, Stuart. **Os revolucionários da administração: um guia indispensável dos pensadores e suas idéias que criaram e revolucionaram a administração e o mundo dos negócios**. São Paulo: Negócio, 1999.
- 8 FOLLETT, Mary P. **Profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

- 9 FREITAS, Adalberto Bezerra et al. **Normas para trabalhos de conclusão de curso e de iniciação científica**. Rio de Janeiro: UCAM, 1999.
- 10 KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- 11 LEVY, Michael, WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.
- 12 LUNDIN, Stephen. **Peixe! Como motivar e gerar resultados**. São Paulo: Campus, 2001.
- 13 MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- 14 MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução**. 22^a ed. ampl. São Paulo: Pioneira, 1998
- 15 MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 11^a ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- 16 PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

- 17 TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização organizacional, mito ou realidade?**. Rio de Janeiro: FGV, 2000
- 18 TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. 7^a ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- 19 VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.