

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO  
Mestrado em Administração de Empresas

**“CONTRIBUIÇÃO DA FUNÇÃO DE RECURSOS HUMANOS  
NA EVOLUÇÃO DE UMA LOJA DE DEPARTAMENTOS: O  
MAPPIN – UM ESTUDO DE CASO”**

Abramo Nicola Battilana

Dissertação apresentada ao Centro  
Universitário Álvares Penteado da Fundação  
Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP,  
para a obtenção do título de Mestre em  
Administração de Empresas (Área de  
Concentração: Administração Estratégica).

*Orientador: Prof. Dr. Valter Beraldo*

São Paulo

U  
d  
658.3  
B336c  
2003

N.Cham d 658.3 B336c 2003

Autor: Battilana, Abramo Nicola, 1947-  
Título: Contribuição da função de recurs



658.3  
B336c  
2003



43365



## **FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP**

Presidente Honorário FECAP: Silvio Álvares Penteado Neto

Presidente do Conselho de Curadores: Horácio Berlinck Neto

Membros do Conselho:

Abram Abe Szajman

Antonio Carlos de Salles Aguiar

Ester de Figueiredo Ferraz

Flávio Fava de Moraes

Mário Amato

Paulo Ernesto Tolle

Diretor Superintendente: Marcelo Freitas Camargo

Diretor Institucional: José Joaquim Boarin

Diretor Acadêmico: Manuel José Nunes Pinto

Diretor Administrativo-Financeiro: Roberto Uchoa Alves de Lima

## **CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitora de Pós-graduação: Profª Drª Maria Sylvia Macchione Saes

Pró-reitor Administrativo: Roberto Uchoa Alves de Lima

Coordenador do Curso de Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

B 336c

Battilana, Abramo Nicola

Contribuição da Função de Recursos Humanos na Evolução de uma Loja de Departamentos: O Mappin – um estudo de caso Atual/ Abramo Nicola Battilana - São Paulo, Unifecap, 2003 333 p.

Orientador: Prof. Dr. Valter Beraldo

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Álvares Penteado da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – Unifecap – Mestrado em Administração de Empresas

1. Estudo de Caso 2. Gestão de Recursos Humanos

CDD 658.3

## **Dedicatória**

**Aos meus pais, Gisto Battilana (*in memórian*)  
e Roza Luque Battilana, por tudo aquilo que  
fizeram por mim, esta dedicatória ainda é  
pouco.**

**A minha linda mulher Marilda e aos  
meus queridos filhos Alexandre Gustavo e  
Leonardo Augusto, que sempre me apoiaram.**

### **Agradecimentos:**

Primeiro, gostaria de agradecer a Deus por tudo!

Gostaria de expressar, também, meus agradecimentos a todos aqueles que de diferentes maneiras contribuíram e colaboraram de modo direto ou indireto, material ou espiritualmente para que este trabalho pudesse se concretizar. Embora não seja possível citar todas as pessoas, gostaria de registrar a algumas meus agradecimentos.

Ao Prof. Dr. Valter Beraldo, pela paciência, pela amizade e por ter percorrido comigo este caminho, trazendo suas contribuições teóricas e práticas que permitiram-me concluir este trabalho.

Ao Prof. Dr. Dirceu da Silva, pelo apoio que recebi durante todo curso de mestrado e pelas suas orientações no exame de qualificação, que muito contribuíram para o resultado final desta obra.

Ao Prof. Dr. Miguel Abboud, pelas importantes e valiosas sugestões que foram formuladas durante o exame de qualificação e que enriqueceram de maneira ímpar esta dissertação.

Ao prof. Dr. Daniel Augusto Moreira, pelo incentivo recebido, antes mesmo até de eu iniciar o mestrado, e principalmente pelo seu empenho para o reconhecimento do nosso curso, em tão pouco tempo.

Aos colegas que me ajudaram em diferentes momentos.

A Célia Vegas e a Amanda R. Chiroto da secretaria, a Eneida Hirakawa e a Josiene F. da Silva da biblioteca manifesto meu reconhecimento pela dedicação e apreço que sempre demonstraram.

A todos aqueles que participaram na minha formação profissional. Não poderia entretanto deixar de registrar quatro pessoas com as quais trabalhei diretamente e cujos ensinamentos me valeram o aprendizado profissional mais marcante: Antonio Carlos Rocha, Arnaldo Edmir Padovan, Helio Xavier Rheinfranck (*in memoriam*) e Leonardo Kurcis.

Aos que colaboraram de maneira entusiasmada e marcante nas várias etapas da pesquisa:

Antonio Carlos Rocha

Leonel Pozzi



Antonio Sergio Orciuolo

Neli Gomes Pinho

Arnaldo Edmir Padovan

Osmar Burgo

Carlos Alberto C. Negrette

Otaviano José dos Santos

Carlos Otero de Oliveira

Renato Ciorlia Filho

Claudionor Silva de Oliveira

Selma T.T. Texeira

Lauro Lopes Ferreira

Vitório José Ferrarese

Leonardo Kurcis

Wilson David Lucheti

A minha família, pela compreensão e tolerância, e em especial à Marilda, que dedicou várias horas do seu lazer para que esse trabalho pudesse ser concluído.

## Epígrafe

*O que sabemos é uma gota, o que  
desconhecemos é um oceano. Isaac Newton 1643 a 1727.*

## RESUMO

O presente estudo de caso analisa como a função de recursos humanos contribuiu para a evolução de uma empresa de varejo, que foi considerada pela população paulistana como sendo aquela que tinha a “cara” de São Paulo.

O estudo analisa um período de 27 anos, dividido em quatro fases distintas, em que ocorreram profundas e significativas mudanças internas e externas. As mudanças ocorridas nessas fases influenciaram na estrutura, processos, controles, na política da empresa e na política de recursos humanos. Para efeito de análise, as fases foram caracterizadas por eventos críticos e processos de crescimento ou retração. O trabalho aborda também aspectos culturais da área de recursos humanos e da organização como um todo.

Os resultados deste estudo permitem concluir que: a) a política econômica do governo foi um dos principais desafios enfrentados pela organização; b) a atuação de RH permitiu enfrentar os desafios de maneira mais eficaz; c) o trabalho em conjunto de RH com as outras áreas contribuiu para aumento de produtividade da organização; d) o estilo de gestão familiar e diretivo induziu uma cultura fechada e pouco preparada para implementar algumas importantes mudanças a que se propunham.

## ABSTRACT

The present case study analyzes how the function of human resources contributed to the evolution of a retail company, considered by the population of São Paulo as being the one that most resembled the city.

The study analyzes a period of 27 years, divided into four distinct phases during which deep and significant internal and external changes took place. The changes influenced significantly the structure, processes, controls involving the policy of the company as well as the policy of human resources. For analysis effect, the phases were characterized by critic events and processes of growth or retraction. The study also approaches cultural aspects of human resources and the organization as a whole.

The results of this study allow to conclude that: a) the economical politics of government was one of the main challenges faced for the organization; b) the performance of HR allowed to face the challenges in a more efficient way; c) the tram work established among, HR and areas contributed to an increase in productivity of the organization; d) the management directive familiar style induced a closed culture and not efficiently prepared to implement some important changes that were considered.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 – Modelo conceitual da revisão bibliográfica.....	22
FIGURA 1.4 – Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	48
FIGURA 1.8 – As cinco etapas para o desenvolvimento de um programa de treinamento eficaz.....	69
FIGURA 1.9 – Mudanças de primeira e segunda ordem.....	74
FIGURA 1.10 – Eficácia organizacional como resultado de ações de mudanças.....	74
FIGURA 1.11 – Seis fases das dinâmicas organizacionais bem sucedidas.....	79
FIGURA 1.19 – Exemplo de uma departamentalização funciona .....	101
FIGURA 1.20 – Exemplo de uma estrutura matricial.....	101
FIGURA 1.21 – As cinco fases de crescimento.....	105
FIGURA 1.24 – Sucessão contínua de comportamento de liderança.....	112
FIGURA 1.25 – Estilos de liderança situacional.....	115
FIGURA 1.26 – Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.....	118
FIGURA 1.29 – Três sistemas de comunicação.....	127
FIGURA 2.4 – Tipos básicos de projetos para estudos de casos.....	140
FIGURA 3.14 – Organograma da estrutura diretiva do Mappin – Junho/1979.....	172
FIGURA 3.17 – Organograma da estrutura diretiva do Mappin – Outubro/1989.....	176

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1.2 – Síntese do histórico da evolução de RH nos EUA.....	28
QUADRO 1.3 – Síntese das fases reativas e proativas de RH .....	37
QUADRO 1.5 – Definição dos Papéis de RH .....	50
QUADRO 1.6 – Relacionamento entre as políticas de nível de remuneração e seus objetivos.....	59
QUADRO 1.7 – Características da aprendizagem informal e formal.....	65
QUADRO 1.12 – Oito etapas para transformar sua organização.....	81
QUADRO 1.13 – Aspectos presentes relativos à maneira de pensar e aprender, influenciar e mudar, motivar e recompensar existentes na Cultura-de-Clube (Zeus).....	91
QUADRO 1.14 – Aspectos presentes relativos à maneira de pensar e aprender, influenciar e mudar, motivar e recompensar existentes na Cultura-de-Função (Apolo).....	91
QUADRO 1.15 – Aspectos presentes relativos à maneira de pensar e aprender, influenciar e mudar, motivar e recompensar existentes na Cultura-de-Tarefa (Atena).....	91
QUADRO 1.16 – Aspectos presentes relativos à maneira de pensar e aprender, influenciar e mudar, motivar e recompensar existentes na Cultura Existencial (Dionísio).....	93
QUADRO 1.17 – Algumas técnicas de D.O. ....	98
QUADRO 1.18 – Comparação entre estruturas tradicionais e inovativas quando às características.....	100
QUADRO 1.22 – Práticas gerenciais observadas durante as fases de crescimento.....	107
QUADRO 1.23 – Lista de suposições de natureza humana Teoria X e Teoria Y	

de McGregor.....	109
QUADRO 1.27 – Comparação entre os fatores motivacionais e de higiene.....	120
QUADRO 1.28 – Contínuo das necessidades de Alderfer.....	121
QUADRO 1.30 – Sistemas de comunicação “ <i>versus</i> ” complexidade das tarefas.....	128
QUADRO 2.1 – Características de pesquisas quantitativas e qualitativas.....	133
QUADRO 2.2 – Classificação das pesquisas.....	134
QUADRO 2.3 – Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	137
QUADRO 2.5 – Fontes de evidências: pontos fracos e fortes.....	141
QUADRO 2.6 – Instrumento de Validação das Fases.....	145
QUADRO 2.7 – Relação entre as perguntas do instrumento e o problema de pesquisa.....	146
QUADRO 2.8 – Relação entre as perguntas de pesquisa contidas no instrumento de coleta <i>versus</i> os temas abrangidos pela revisão bibliográfica.....	148
QUADRO 2.9 – Tipos de estrutura de relatório de estudo de caso.....	150
QUADRO 3.1 – Linhas de produtos e % de venda por linha de produto, em 1995.....	152
QUADRO 3.2 – Características do setor de atuação.....	153
QUADRO 3.3 – Área de atuação e pontos de venda.....	154
QUADRO 3.4 – Comunicado de abertura feito à população paulistana.....	156
QUADRO 3.5 – Mappin Praça do Patriarca (esquina dos quarto cantos).....	157
QUADRO 3.6 – Jeitos novos de vender.....	158
QUADRO 3.7 – Liquidação que aconteceu à mudança para a Praça Ramos de Azevedo.....	160
QUADRO 3.8 – A nova sede do Mappin.....	161
QUADRO 3.9 – Salões de Chá do Mappin.....	162
QUADRO 3.10 – Vista de parte das dependências internas da loja.....	163
QUADRO 3.11 – Vista do depósito do Itaim com a lateral voltada à Rua João Cachoeira.....	166
QUADRO 3.12 – Interior do Mappin Odeon.....	167
QUADRO 3.13 – Campanha publicitária durante a venda da indústria em 1958.....	168
QUADRO 3.16 – Campo de treinamento de brigadas.....	175
QUADRO 3.19 – Condições das reservas.....	182
QUADRO 3.20 – Pergunta Nº 1 - Fase I - Mudança de maior impacto.....	183
QUADRO 3.21 – Pergunta Nº 2 - Fase I - Resistências observadas.....	184
QUADRO 3.22 – Pergunta Nº 3 - Fase I - O papel de RH nas mudanças.....	184
QUADRO 3.23 – Pergunta Nº 4 - Fase I - Práticas e o crescimento da organização e a motivação dos funcionários.....	185
QUADRO 3.24 – Pergunta Nº 5 - Fase I - Ação de liderança para motivação.....	186
QUADRO 3.25 – Pergunta Nº 6 - Fase I - Ação de liderança que não motivou.....	186
QUADRO 3.26 – Pergunta Nº 7 - Fase I - O RH na formação de lideranças.....	187
QUADRO 3.27 – Pergunta Nº 8 - Fase I - Sistema de comunicação de RH.....	187
QUADRO 3.28 – Pergunta Nº 9 - Fase I - Formas de comunicação de RH.....	187
QUADRO 3.29 – Pergunta Nº 10 - Fase I - Política de RH <i>versus</i> produtividade.....	188
QUADRO 3.30 – Pergunta Nº 11 - Fase I - Quantidade e qualidade dos benefícios.....	188
QUADRO 3.31 – Pergunta Nº 12 - Fase I - Contribuição das áreas de RH.....	189

QUADRO 3.32 – Pergunta Nº 13 - Fase I - Contribuição <i>versus</i> produtividade.....	190
QUADRO 3.33 – Pergunta Nº 14 - Fase I - Plano de carreira.....	190
QUADRO 3.34 – Pergunta Nº 15 - Fase I - Autonomia dada os chefes e gerentes.....	191
QUADRO 3.35 – Pergunta Nº 16 - Fase I - Plano de Assistência Médico-Hospitalar.....	191
QUADRO 3.36 – Pergunta Nº 17 - Fase I - Programa de Administração de Salários.....	192
QUADRO 3.37 – Pergunta Nº 18 - Fase II - Mudança de maior impacto.....	195
QUADRO 3.38 – Pergunta Nº 19 - Fase II - Resistências observadas.....	197
QUADRO 3.39 – Pergunta Nº 20 - Fase II - O papel de RH nas mudanças.....	198
QUADRO 3.40 – Pergunta Nº 21 - Fase II - Práticas e o crescimento da organização e a motivação dos funcionários.....	199
QUADRO 3.41 – Pergunta Nº 22 - Fase II - Ação de liderança para motivação.....	201
QUADRO 3.42 – Pergunta Nº 23 - Fase II - Ação de liderança que não motivou.....	202
QUADRO 3.43 – Pergunta Nº 24 - Fase II - O RH na formação de lideranças.....	203
QUADRO 3.44 – Pergunta Nº 25 - Fase II - Sistema de comunicação de RH.....	204
QUADRO 3.45 – Pergunta Nº 26 - Fase II - Formas de comunicação de RH.....	206
QUADRO 3.46 – Pergunta Nº 27 - Fase II - Política de RH <i>versus</i> produtividade.....	206
QUADRO 3.47 – Pergunta Nº 28 - Fase II - Quantidade e qualidade dos benefícios.....	208
QUADRO 3.48 – Pergunta Nº 29 - Fase II - Contribuição das áreas de RH.....	209
QUADRO 3.49 – Pergunta Nº 30 - Fase II - Contribuição <i>versus</i> produtividade.....	213
QUADRO 3.50 – Pergunta Nº 31 - Fase II - Plano de carreira.....	213
QUADRO 3.51 – Pergunta Nº 32 - Fase II - Autonomia dada os chefes e gerentes.....	214
QUADRO 3.52 – Pergunta Nº 33 - Fase II - Plano de Previdência Complementar.....	214
QUADRO 3.53 – Pergunta Nº 34 - Fase III - Mudança de maior impacto.....	219
QUADRO 3.54 – Pergunta Nº 35 - Fase III - Resistências observadas.....	220
QUADRO 3.55 – Pergunta Nº 36 - Fase III - O papel de RH nas mudanças.....	220
QUADRO 3.56 – Pergunta Nº 37 - Fase III - Práticas e o crescimento da organização e a motivação dos funcionários.....	221
QUADRO 3.57 – Pergunta Nº 38 - Fase III - Ação de liderança para motivação.....	222
QUADRO 3.58 – Pergunta Nº 39 - Fase III - Ação de liderança que não motivou.....	222
QUADRO 3.59 – Pergunta Nº 40 - Fase III - O RH na formação de lideranças.....	223
QUADRO 3.60 – Pergunta Nº 41 - Fase III - Sistema de comunicação de RH.....	224
QUADRO 3.61 – Pergunta Nº 42 - Fase III - Formas de comunicação de RH.....	225
QUADRO 3.62 – Pergunta Nº 43 - Fase III - Política de RH <i>versus</i> produtividade.....	225
QUADRO 3.63 – Pergunta Nº 44 - Fase III - Quantidade e qualidade dos benefícios.....	226
QUADRO 3.64 – Pergunta Nº 45 - Fase III - Contribuição das áreas de RH.....	227
QUADRO 3.65 – Pergunta Nº 46 - Fase III - Contribuição <i>versus</i> produtividade.....	230
QUADRO 3.66 – Pergunta Nº 47 - Fase III - Plano de carreira.....	230
QUADRO 3.67 – Pergunta Nº 48 - Fase III - Autonomia dada os chefes e gerentes.....	231
QUADRO 3.68 – Pergunta Nº 49 - Fase IV - Mudança de maior impacto.....	235
QUADRO 3.69 – Pergunta Nº 50 - Fase IV - Resistências observadas.....	238
QUADRO 3.70 – Pergunta Nº 51 - Fase IV - O papel de RH nas mudanças.....	240
QUADRO 3.71 – Pergunta Nº 52 - Fase IV - Práticas e o crescimento da organização e a motivação dos funcionários.....	242



QUADRO 3.72 – Pergunta Nº 53 - Fase IV - Ação de liderança para motivação.....	244
QUADRO 3.73 – Pergunta Nº 54 - Fase IV - Ação de liderança que não motivou.....	244
QUADRO 3.74 – Pergunta Nº 55 - Fase IV - O RH na formação de lideranças.....	247
QUADRO 3.75 – Pergunta Nº 56 - Fase IV - Sistema de comunicação de RH.....	247
QUADRO 3.76 – Pergunta Nº 57 - Fase IV - Formas de comunicação de RH.....	249
QUADRO 3.77 – Pergunta Nº 58 - Fase IV - Política de RH <i>versus</i> produtividade.....	250
QUADRO 3.78 – Pergunta Nº 59 - Fase IV - Quantidade e qualidade dos benefícios.....	251
QUADRO 3.79 – Pergunta Nº 60 - Fase IV - Contribuição das áreas de RH.....	253
QUADRO 3.80 – Pergunta Nº 61 - Fase IV - Contribuição <i>versus</i> produtividade.....	259
QUADRO 3.81 – Pergunta Nº 62 - Fase IV - Plano de carreira.....	259
QUADRO 3.82 – Pergunta Nº 63 - Fase IV - Autonomia dada os chefes e gerentes.....	260
QUADRO 4.1 – A gestão de recursos humanos e traços culturais da empresa.....	267

#### LISTA DE TABELAS

TABELA 3.15 – Taxas Anuais de Inflação de 1982 a 1990.....	173
TABELA 3.18 – Taxas Anuais de Inflação de 1990 a 1996.....	178

## SUMÁRIO

Resumo.....	V
Abstract.....	VI
Lista de Figuras.....	VII
Lista de Quadros.....	VII
Lista de Tabelas.....	X
Introdução.....	14
Objetivo do Estudo.....	14
<b>A importância de se estudar o modelo de gestão de Recursos Humanos do Mappin.....</b>	<b>15</b>
Problema de Pesquisa.....	18
Organização do Trabalho.....	19
<b>1. Revisão da Literatura.....</b>	<b>21</b>
<b>1.1. Administração de Recursos Humanos: uma visão histórica.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2. Administração de Recursos Humanos no Brasil.....</b>	<b>29</b>
<b>1.3. Os Desafios de Recursos Humanos.....</b>	<b>38</b>
1.3.1. Globalização.....	39
1.3.2. Econômicos.....	41
1.3.3. Governamentais.....	42
1.3.4. Culturais.....	42
1.3.5. Lucratividade por meio de crescimento.....	43
1.3.6. Tecnologia.....	45
1.3.7. Capital Intelectual.....	46
1.3.8. Mudanças.....	47
<b>1.4. Recursos Humanos Estratégicos.....</b>	<b>47</b>
<b>1.5. Práticas de Recursos Humanos.....</b>	<b>51</b>
1.5.1. Recrutamento e Seleção.....	52
1.5.2. Remuneração.....	56
1.5.3. Benefícios e Serviços.....	63
1.5.4. Treinamento e Desenvolvimento.....	64
1.5.5. Relações Trabalhistas e Sindicais.....	70
<b>1.6. Mudança, Cultura e Desenvolvimento Organizacional.....</b>	<b>72</b>
1.6.1. Mudança Organizacional.....	72
1.6.2. Cultura Organizacional.....	84
1.6.3. Desenvolvimento Organizacional.....	95
<b>1.7. Estrutura e Crescimento Organizacional.....</b>	<b>98</b>
1.7.1. Estrutura Organizacional.....	99

1.7.2. Crescimento Organizacional.....	102
1.8. Liderança.....	107
1.8.1. Abordagem dos Traços.....	110
1.8.2. Abordagem Comportamental.....	111
1.8.3. Abordagem Situacional.....	114
1.9. Motivação.....	117
1.9.1. Teoria das Necessidades.....	117
1.9.2. Teoria do Processo da Motivação.....	121
1.10. Comunicação Empresarial.....	126
1.10.1. Sistemas de Comunicação.....	127
1.10.2. Fluxo da Comunicação.....	128
1.10.3. Barreiras a Comunicação.....	130
2. Metodologia da Pesquisa.....	132
2.1. Alternativas Metodológicas.....	132
2.1.1 Pesquisa Qualitativa.....	134
2.2. Metodologia Selecionada para o presente Estudo.....	136
2.3. Tipos de Projetos de Estudos de Casos.....	139
2.4. Protocolo de Pesquisa.....	140
2.5. Fonte de Coleta de Dados.....	141
2.5.1. Documentação.....	142
2.5.2. Registros em Arquivos.....	142
2.5.3. Entrevistas.....	142
2.5.4. Sujeitos da Pesquisa.....	143
2.5.5. Instrumento de Coleta.....	144
2.6. Análise dos Dados.....	149
2.7. Relatório do Estudo de Caso.....	150
3. Estudo de Caso.....	152
3.1. Apresentação da Empresa.....	152
3.2. Histórico da Empresa.....	154
3.3. Resultado das Entrevistas.....	182
3.3.1. Fase I - do Renascimento de 1972 a 1982.....	183
3.3.1.1. Síntese Analítica da Fase I.....	193
3.3.2. Fase II - da Expansão de 1982 a 1991.....	195
3.3.2.1. Síntese Analítica da Fase II.....	216
3.3.3. Fase III - da Consolidação de 1991 a 1996.....	219

<b>3.3.3.1. Síntese Analítica da Fase III</b> .....	232
<b>3.3.4. Fase IV - do Descontrole de 1996 a 1999</b> .....	235
<b>3.3.4.1. Síntese Analítica da Fase IV</b> .....	261
<b>4. Conclusões</b> .....	264
<b>4.1. Limitações do Estudo</b> .....	264
<b>4.2. Análise das Conclusões</b> .....	264
<b>4.3. Considerações Finais</b> .....	272
<b>Bibliografia</b> .....	273
<b>Anexo A – Protocolo de pesquisa</b> .....	283
<b>Anexo B – Instrumento para validação das fases</b> .....	285
<b>Anexo C – Instrumento de coleta de dados</b> .....	287
<b>Anexo D – Cópia do decreto que autorizou o funcionamento do Mappin</b> .....	294
<b>Anexo E – Caracterização dos respondentes</b> .....	295
<b>Anexo F – Construção das fases</b> .....	296
<b>Anexo G – Cópia da certificação da falência</b> .....	305
<b>Anexo H – Pesquisa realizada em grupo</b> .....	306

## **INTRODUÇÃO**

Um dos marcos do varejo brasileiro no século passado foi o surgimento do Mappin em 1913. Esta que seria considerada como uma das maiores lojas de departamentos da cidade de São Paulo, foi reconhecida pela população paulistana, no início dos anos 90, como a loja que tinha a “cara” de São Paulo<sup>1</sup>. Após a venda de seu controle acionário em 1996, teve sua falência decretada em 29 de julho de 1999.

Há muitos fatores, atualmente, influenciando as grandes organizações em suas decisões de mudança e muitas opções se encontram à disposição de seus líderes. Considerar Recursos Humanos como fator de importância estratégica é uma dessas opções.

A história do Mappin sua cultura e o papel estratégico da função de Recursos Humanos ao longo das mudanças ocorridas na empresa de 1972 a 1999, são fatores decisivos para aprofundar o entendimento da trajetória desse importante empreendimento varejista de São Paulo.

### **Objetivo do Estudo**

O presente estudo tem por objetivo geral conhecer práticas de RH utilizadas no varejo paulista nas décadas de 70, 80 e 90. Tenta-se relacionar as mudanças econômicas, tecnológicas, ambientais e estratégicas ocorridas nessas décadas, o que poderá ser utilizado em cursos de administração de empresas e programas de treinamento.

Uma retrospectiva histórica, adaptada e ilustrada na literatura que trata do desenvolvimento e da evolução de Recursos Humanos exemplifica as práticas de uma empresa tipicamente brasileira, do ramo varejista.

Temos como objetivo específico analisar o caso do Mappin – no período de 1972 a 1999 – e, por meio das etapas de evolução, verificar as práticas e as ações, re-avivadas pelos depoimentos de pessoas que trabalharam ou tiveram algum relacionamento com a

---

<sup>1</sup> Em 1989, a Agência Saldiva & Associados realizou uma pesquisa na qual a população paulistana foi consultada sobre determinados locais, os quais os paulistanos pudessem identificar como tendo a cara de São Paulo. Essa pesquisa foi divulgada em janeiro de 1990 por ocasião do aniversário da cidade, e se intitulou “A cara de São Paulo” e se encontra arquivada na agência. Ver. <http://www.saldiva.com.br>

Empresa.

O encadeamento das observações reais e da fundamentação teórica têm foco na evolução histórica, nos novos desafios que se impõem às empresas, aos profissionais de Recursos Humanos, nos seus respectivos desdobramentos multidisciplinares e nas práticas dos subsistemas de: Recrutamento e Seleção, Remuneração, Treinamento e Desenvolvimento, Benefícios e Serviços, Relações Trabalhistas e Sindicais.

### **A importância de se estudar o modelo de gestão de Recursos Humanos do Mappin.**

A escolha do tema “A evolução do modelo de gestão<sup>2</sup> de Recursos Humanos do Mappin” deve-se à importância da loja que, ao longo de seus quase 86 anos - 29/11/1913 a 29/07/1999 – entremeia-se com o crescimento e o desenvolvimento da cidade de São Paulo. Nesse sentido, ALVIM e PEIRÃO (1985:9), ao escreverem o livro *Mappin Setenta Anos*, colaboram na reconstrução do que foi a história do comércio paulista:

“O Mappin, ao publicar agora essa edição, gostaria que ela fosse encarada não apenas como a história de uma empresa. Mais do que isso, o Mappin gostaria de poder estar colaborando na reconstrução do que foi a história do comércio em São Paulo. Imprescindível ainda é deixar aqui o testemunho de que retomar contato com suas próprias origens é algo estimulante e revigorador. Uma visão retrospectiva, como a proporcionada por este trabalho, ajuda a definir melhor a própria identidade e solidez **dos vínculos que unem a empresa a um meio onde se confundem as próprias histórias de São Paulo e do Brasil**”. Grifo nosso.

Dentro deste contexto, o resgate histórico e a reconstituição de fatos e ocorrências que marcaram a gestão de Recursos Humanos dessa organização comercial contribuirão para a compreensão dos aspectos culturais importantes nas fases de evolução da empresa e que colaboraram para que o Mappin assumisse as proporções que atingiu dentro da economia brasileira e, principalmente, no cenário paulista.

“Pode-se compreender melhor as mudanças e suas causas analisando sucintamente a experiência de algumas firmas inovadoras”. (CHANDLER, 1998:41).

---

<sup>2</sup> Gestão ou Administração: segundo FERREIRA et al (op. cit.:23) indica um conjunto de doutrinas e técnicas do processo administrativo, em geral associado a uma base cultural. Embora não sejam sinônimos, Método e Modelo são palavras usadas de modo intercambiável. Em certos casos, Estilo é palavra que tem o mesmo sentido.

Merece destaque a ausência de literaturas e obras brasileiras que tratem especificamente desse assunto, a exemplo do que relata FLEURY (1990:14):

“...no Brasil, até a última década, as pesquisas sobre o modelo de gestão de recursos humanos e padrões de relações de trabalho eram relativamente escassas.”

Mais adiante observa. “A própria explicitação de uma filosofia de gestão de pessoal em documento é dificilmente encontrada” (FLEURY, 1990:16).

Acredita-se, diante do exposto, que o estudo trará contribuições importantes ao meio acadêmico, empresarial e, ainda, para os órgãos governamentais responsáveis por legislar e fiscalizar as organizações. “Isso tem ainda mais valor quando se considera que são quase inexistentes estudos sobre negócios brasileiros a partir da realidade nacional” (AQUINO, 1986:13).

#### Contribuição para o meio acadêmico.

O estudo da administração de recursos humanos e o treinamento de gerentes serão beneficiados com o estudo de caso do Mappin, enquanto material de ensino. Para o nível de graduação, o estudo de um caso prático relacionado a diferentes posicionamentos teóricos proporcionará firmar conceitos e melhorar habilidades cognitivas.

Nessa linha, o estudo fornece subsídios e informações que permitirão, não só aos alunos da graduação, mas também aos pós-graduandos, pesquisadores e professores, a ampliação das visões e conceitos dentro de um processo histórico de gestão do varejo, no qual o Mappin serve de paradigma<sup>3</sup>.

As fases que são abordadas no estudo facilitarão evoluir no conhecimento da realidade e, por mais críticos que possamos ser em relação a algumas abordagens, não devemos esquecer que à época - antes da venda do controle acionário - pareceu ser o que havia de melhor.

---

<sup>3</sup> Paradigma é essencialmente um conjunto de suposições; mude o conjunto, e você mudará a visão. Todo modo novo de ver as coisas pode liberar novas percepções e novas energias. Segundo HANDY(1994), paradigma é uma palavra que entrou na moda graças a T. S. Kuhn, que escreveu sobre a maneira como avança a ciência.

O fenômeno da ciência normal foi descoberto, mas não criticado, por Kuhn, em “As estruturas das revoluções científicas”. Ver POPPER (1978:43).

Segundo KUHN (1992:29), paradigmas são “realizações reconhecidas durante algum tempo por uma comunidade científica específica, proporcionando os fundamentos para sua prática posterior”.



### Contribuição para o meio empresarial.

Pelo pragmatismo do estudo, a análise da gestão de recursos humanos dessa empresa pode contribuir como fonte de inspiração para jovens empresários, empreendedores e executivos do setor de varejo. Entre as empresas nacionais:

"Segundo o ranking da revista Balanço Anual edição de 1984, o Mappin é o 112º grupo privado brasileiro, por patrimônio líquido, entre as 300 maiores do país e a terceira loja de departamentos, ainda que sediada somente em São Paulo. De acordo com a publicação 'Melhores e Maiores' da revista Exame, em sua edição de 1984, a loja ocupa o 86º lugar entre as companhias que mais vendem no país e o sexto lugar entre as empresas dedicadas ao comércio varejista. Com o desempenho dos últimos anos, segundo a mesma 'Melhores e Maiores', o Mappin conquistou um segundo lugar entre os 67 figurantes de uma exclusiva lista das empresas mais competentes do país, sejam nacionais ou multinacionais, públicas ou privadas, e em todos os setores de atividade. Essa publicação, ainda, outorgou-lhe o título de **melhor empresa no varejo nos últimos dez anos**" (ALVIM e PEIRÃO, op. cit.: 17) - grifo nosso.

CRISPIM (1994:213), ao desenvolver sua tese de doutorado, cujo tema central foi a **crescente importância e necessidade do marketing estratégico no varejo**, destaca:

"Das 5 cadeias que ainda operam em 1994, apenas o Mappin desfruta de imagem e participação muito positiva no mercado de São Paulo. A cadeia do Mappin vem passando por intenso processo de expansão e revendo sistematicamente seus sistemas operacionais e logísticos no sentido de ganhar eficiência, e mantendo a competitividade e forte imagem no mercado, ou eficácia".

Esses dados reforçam a idéia de que o Mappin se apresentava como um paradigma de organização varejista. Dessa forma, o seu estudo irá proporcionar a todos os profissionais de administração – diretores, gerentes, assessores e consultores – a possibilidade de aprender com as lições do passado e melhorar o desempenho das organizações.

### Contribuição para os órgãos governamentais.

Aqueles que elaboram leis, decretos, portarias e outros diplomas legais ou que de uma ou de outra forma interagem com as organizações – sindicatos, delegacias regionais do trabalho – podem descobrir, por meio do estudo, um novo ângulo que possibilite ampliar o entendimento da gestão varejista e formular políticas e regras ajustadas ao contexto dessas organizações.

Finalmente, para o autor, o trabalho se reveste de uma importância pessoal

única por causa da ligação profissional que teve com o Mappin por mais de 26 anos.

### **Problema de Pesquisa**

Para uma definição conveniente do problema de pesquisa, segundo observam FERREIRA et al, (1982:194) “se faz necessário à análise prévia do mesmo, isto é, tornar explícitos os vários componentes do problema”. Portanto, ver o problema de pesquisa com clareza é um passo de fundamental importância no processo.

Muito tem se discutido sobre a função de Recursos Humanos: (ULRICH, 1998; ALBUQUERQUE, 1992; WOOD, 1992; LAWLER, 1998 e MCKEE, 1997). A polêmica surge em função da dificuldade de se estabelecer uma relação direta entre as ações de RH e o desempenho das organizações.

Com base em experiência pessoal, acreditamos que a contribuição de RH, principalmente nas grandes organizações, seja positiva e percebida como tal por seu corpo gerencial.

O problema a que nos propomos estudar diz respeito ao conhecimento da relação entre as ações de RH e as fases de evolução de uma empresa.

Portanto, uma pesquisa sobre as ações de RH em uma empresa de comércio, como apresentaremos neste estudo de caso, possibilitará identificar essas contribuições.

#### Pergunta principal

Dessa forma, tratando-se de uma pesquisa sobre o papel das práticas de Recursos Humanos na evolução de uma empresa de varejo, pretende-se responder:

- Como RH contribuiu na superação de etapas críticas da evolução da empresa em suas quatro grandes fases de desenvolvimento?

#### Perguntas secundárias

Para responder adequadamente essa pergunta, iremos buscar respostas as seguintes questões secundárias:

- Como o RH contribuiu em cada uma dessas fases para realização e sustentação de mudanças?
- Como o RH contribuiu em termos de política e práticas para o crescimento da empresa?

- Como as práticas de RH contribuíram em cada uma das fases para o aumento da produtividade da empresa?

### Definições operacionais

Neste contexto, alguns termos são abaixo operacionalmente definidos para melhor entendimento e objetivação.

Etapas críticas: Período em que a ação de mudança necessita de intervenções para permitir seu processo de evolução.

Crescimento: Termo usado para descrever o período de expansão da empresa.

Fases: Período ou etapa de evolução que compreende uma série ou um ciclo de modificações delimitado no tempo, em quatro períodos: de renascimento (1972 a 1982); de expansão (1982 a 1991); de consolidação (1991 a 1996) e do descontrole (1996 a 1999).

Mudanças: Ações que criam novos hábitos organizacionais e obrigam os funcionários a aprenderem novas maneiras de trabalhar.

Sustentação: Conjunto de medidas tomadas após a implantação da mudança, tais como: suprimento de mão-de-obra de boa qualidade, treinamento adequado, remuneração justa compatível com o mercado e ações motivacionais que possibilitem alcançar e manter, ao longo do tempo, os padrões e as práticas estipuladas (almeçadas) pela administração, relativas às mudanças que estão sendo implantadas.

Política: São diretrizes contidas nos manuais de normas e procedimentos.

Práticas: São as maneiras estabelecidas de se executar um determinado trabalho.

Produtividade: Rendimento de uma atividade em função dos recursos investidos (financeiros, humanos e materiais) e tempo, aumentando a produção ou reduzindo custos.

### **Organização do trabalho**

Primeiramente foram definidos os objetivos do estudo e a sua importância para o meio acadêmico, empresarial e para os órgãos governamentais e entidades de classe, bem como o problema a estudar, definido por perguntas que são respondidas no final do estudo. A revisão da literatura, abordada no capítulo 1, guiada por um modelo conceitual,

procurou abranger temas relacionados e que interagem em grau de importância com os assuntos que permeiam o estudo empírico. Dessa forma, buscamos ordenar contribuições de autores reconhecidos no meio acadêmico, para formar um pano de fundo e possibilitar a interpretação de forma crítica dos resultados da pesquisa. Além disso, o resgate por meio da história possibilitará ao leitor identificar o crescimento e desenvolvimento dessa área.

No capítulo 2 são discutidos os aspectos da metodologia relacionada com a condução de pesquisa de campo. Explicita a escolha do método, a natureza do estudo, justificando a opção pela abordagem qualitativa, os instrumentos usados para a coleta de dados e os critérios a serem utilizados para apresentação e análise dos dados.

No capítulo 3 apresentamos o estudo de caso dividindo o capítulo em três seções: na seção 3.1. procedemos a uma apresentação da empresa, os produtos comercializados, o número de itens abrangidos e a participação de cada linha de produto na venda total da organização; na seção 3.2 resgata a história da empresa até 1999, ano em que foi decretada sua falência e; na seção 3.3 apresentamos o resultado da pesquisa.

No capítulo 4 apresentamos as conclusões e recomendações. Na sequência, as referências bibliográficas e os anexos.

Um conjunto de notas explicativas distribuídas ao longo de todo o trabalho permite um esclarecimento mais acurado ao leitor, e por vezes complementa idéias e referências correlatas aos textos.

## 1. Revisão da Literatura

As perguntas de pesquisa – principal e secundária – bem como as definições operacionais, deram o norte para a seleção dos temas abordados neste capítulo que tem por objetivo principal conhecer as contribuições de autores que efetuaram estudos, correlatos e relacionados ao problema de pesquisa, objeto do presente estudo, e permitir ao leitor uma visão ampla de idéias e conceitos que permeiam esses contextos.

Por outro lado, consideramos os temas relevantes na medida em que se deve entender que os profissionais de RH, para exercitarem contribuições, precisam de competências básicas e estas, na opinião de MILKOVICH e BOUDREAU (2000: 504), derivam:

- “do conhecimento do negócio;
- do fornecimento das práticas de RH, que incluem a capacidade de criar e implementar adequadamente atividades de RH, tais como recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, relações com os empregados, comunicação entre outras;
- da Administração da mudança, que reflete a capacidade de fazer acontecer a mudança – construir relacionamentos, gerenciar dados, conduzir e influenciar – e entender quais as mudanças necessárias.”

Observa-se que os autores ressaltam, também, o papel da comunicação em todo esse processo, pois é por meio dele que se transmitem mensagens de estímulos ou não e que condicionam situações favoráveis ou desfavoráveis para o desenvolvimento de atividades. É ela que encoraja e possibilita aos funcionários entender as demandas organizacionais.

“Quando a comunicação é eficaz, ela tende a incentivar melhor o desempenho e a satisfação no trabalho. As pessoas compreendem melhor suas tarefas, sentindo-se mais envolvidas com elas”(DAVIS e NEWSTROM,2001:5)

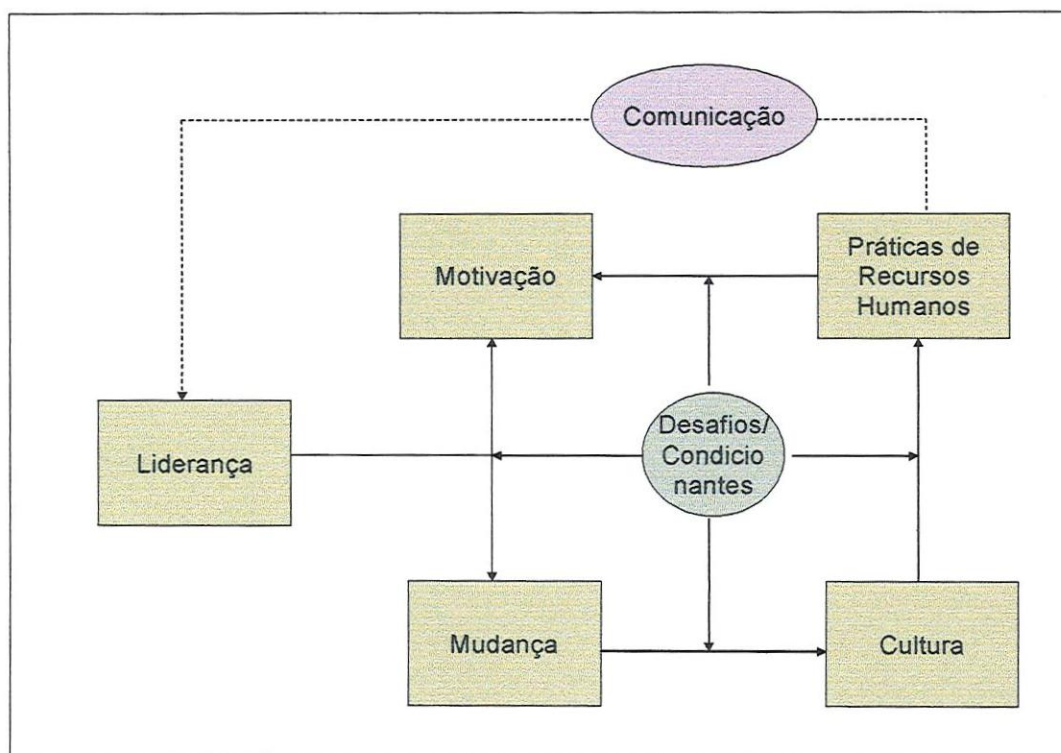
O modelo conceitual, apresentado na figura 1.1, reflete nosso entendimento quanto à lógica que interliga os vários temas, observados nas quatro fases abrangidas pelo estudo e que pode ser assim explicado:

- As lideranças da empresa sempre estiveram envolvidas fortemente nos processos de mudança e motivação condicionando o desempenho das pessoas; por outro lado, o Recursos Humanos, por meio de suas ações e práticas, procurou exercer e influenciar

positivamente ações que assegurassem, também, a motivação e o desempenho satisfatório dos funcionários em relação às mudanças.

- O tema cultura entra em nossa análise como referencial de mudança que, depois de implementada, provoca modificações culturais e que acabam por influenciar, também, as práticas e ações de Recursos Humanos.
- A comunicação, outro tema importante do processo, permite ao leitor perceber a sua importância e influência para os líderes e para os liderados.
- Entender também os condicionantes e os desafios que se colocaram favoráveis ou desfavoravelmente no processo de desenvolvimento permite ao leitor aquilatar as barreiras, bem como os facilitadores que permearam todo o período, objeto de análise.

Figura 1.1. Modelo conceitual da revisão bibliográfica



Fonte: O AUTOR

Portanto, condicionantes e desafios, embora sejam palavras com sentidos diferentes em determinadas circunstâncias, podem dizer a mesma coisa.

Condicionantes: condições que se colocam: como uma situação que permite que as ações empreendidas fluam favoravelmente no desenvolvimento dos processos ou sistemas, ou criando resistência e impondo barreiras a esse desenvolvimento.

Desafios: São condições existentes em um sistema social aberto e que impõem à administração o exercício de ações que possibilitem enfrentar diversidades econômicas, tecnológicas, culturais, ambientais, etc., por meio do alinhamento constante das atividades como forma de superá-los.

### 1.1. Administração de recursos humanos: uma visão geral

“Acho que olhando para trás repentinamente a intervalos espaçados de tempos, é possível ter percepções diferentes que derivam da variedade de perspectivas. A história é uma musa que está tomando banho. Só podemos vislumbrá-la por entre as folhas da vegetação. Quanto mais mudarmos o nosso ponto de vista, mais nos será revelado”. Fernádes-Arnesto

O objetivo desta seção é analisar a evolução, os desafios enfrentados, as práticas e as tendências futuras observadas, principalmente nos EUA, que empõem desafios às organizações e aos profissionais de Recursos Humanos. Procede-se à análise de ocorrências passadas, trazendo-as até o presente, para então focar um cenário futuro que possa contribuir nas relações de trabalho e na obtenção de resultados empresariais.

“Conhecendo e compreendendo o que aconteceu no passado, o administrador teria um grande auxílio para reconhecer os padrões de evolução do comportamento humano. Esses padrões podem ajudá-lo a evitar erros do passado” (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRE, 1988:59).

Segundo os ensinamentos de ALBUQUERQUE (1987:6),

“a evolução da administração de Recursos Humanos, no Brasil, foi – e é, ainda hoje – muito influenciada pelas transformações ocorridas neste campo, em países mais desenvolvidos, particularmente nos Estados Unidos”.

Em todo o mundo, a evolução da Administração de Recursos Humanos comportou-se de forma comparável, tendo suas origens fincadas no atendimento das demandas impostas pela Revolução Industrial. Esta evolução foi proporcionada pelo



surgimento de um sistema fabril <sup>4</sup> e evidenciava mudanças, inclusive, na administração dos Recursos Humanos.

“Até o século XX, a herança das práticas administrativas está muito mais em evidência que o pensamento administrativo. Um historiador <sup>5</sup> sugere que a falta de obras escritas sobre o trabalho de administração durante a Revolução Industrial reflete o não reconhecimento da administração como uma ‘tecnologia’, ou seja, um conjunto de habilidades suscetível de ser apreendido” (HAMPTON, 1990:52).

### Período até 1920

Segundo TOLEDO (1986:19), “o órgão de Recursos Humanos, como setor definido da administração das empresas, teve seu aparecimento no início deste século, tendo tido sua evolução acelerada na década de 20”.

Segundo GIL (1994:13),

“a Administração de Recursos Humanos surge em decorrência do crescimento das organizações e do aumento da complexidade das tarefas de gestão de pessoal. Seu desenvolvimento confunde-se com a própria história da Administração...”.

Nesse trilhar, FLIPPO (1976:21) observa:

“a história da administração de pessoal é curta num certo sentido, mas longa em outro. A moderna Administração de Pessoal começa na década de 40; os problemas do pessoal que solicitam atenção administrativa começaram no tempo da Revolução Industrial”.

Notadamente, a Administração de Recursos Humanos começa a formar corpo de doutrina a partir da administração científica. Nesse sentido, a colaboração esclarecedora de WERTHER e DAVIS (1983:26) sustenta o enunciado:

“Estimuladas pelos desenvolvimentos, da administração científica e dos primeiros sindicatos, as décadas iniciais deste século presenciaram os primitivos departamentos pessoais substituindo as secretarias do bem-estar <sup>6</sup>. Estes novos

<sup>4</sup> Sistema fabril é o *sistema de produção que introduziu máquinas para melhorar a produção, levando ao processo de produção em massa*. Substituiu o sistema domiciliar, melhorou o padrão de vida e trouxe mudanças profundas na administração. Ver MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI. *Administração, conceitos e aplicações*. 4ª ed. São Paulo: Harbra (1998: 38-39), para mais detalhes.

<sup>5</sup> O autor refere-se a Pollard, S. *The Gênesis of modern management*. Baltimore, Penguin Books, 1965, p. 296-7

<sup>6</sup> As Secretarias do Bem Estar surgem antes de 1900, após a Revolução Industrial, para cuidar *das necessidades dos trabalhadores e impedir que formassem sindicatos*. Ver detalhes WERTHER e DAVIS (1983:25).

departamentos contribuíram para a efetividade organizacional por manterem os salários aos níveis apropriados, fazendo a triagem dos candidatos a emprego e tratando de queixas e agravos. Também assumiram o papel do secretário do bem-estar de melhorar as condições de trabalho, lidar com os sindicatos e atender às demais necessidades dos empregados”?

Durante a Primeira Guerra Mundial são desenvolvidos os primeiros testes de seleção utilizados pelo exército e, mais adiante, pelas indústrias. Verifica-se no pós guerra o aumento da força sindical e, em decorrência das novas demandas, surgem na década de 20 as primeiras tentativas de avaliação de cargos e o período de crescimento mais rápido ocorreu a partir de 1940. ( FLIPPO, 1973:319).

### **De 1920 a 1940**

A abordagem comportamental surge com a experiência de Mayo, em 1927, em Hawthorne, o qual desenvolveu o conceito de motivação, que não havia na Administração Científica.

A experiência pioneira de Hawthorne, desenvolvida por Mayo, bem como outros estudos comportamentais, aliados aos conhecimentos já acumulados no campo social e psicológico, passam a exercitar novas influências nas organizações, sobretudo na função de Recursos Humanos.

A Depressão da década de 30 e o crescimento rápido do número de sindicatos estimulam a “Intervenção” do Estado (promulgação de leis) para dar ao trabalhador seguridade social, salário mínimo e direito à sindicalização, impondo mais obrigações organizacionais.

O aumento da legislação e das obrigações organizacionais impõem maior valorização do Departamento de Pessoal

### **De 1940 a 1960**

Durante a Segunda Guerra Mundial os salários foram congelados e a técnica de avaliação de cargos foi um dos instrumentos usados para corrigir desigualdades salariais entre trabalhadores e permitir aumentos para eliminar tais distorções.

“Durante a Segunda Guerra Mundial, os salários foram congelados pelo governo, e aumentos só podiam ser obtidos por um número muito limitado de razões. A prova de desigualdade em remuneração consistia em uma de tais razões, e a avaliação de cargos era a técnica básica que podia ser utilizada para provar que existiam tais desigualdades.” (FLIPPO, 1973:50)

Os conhecimentos acumulados, não só com Hawthorne, mas por meio também de outros estudos psicológicos e sociais, possibilitam o surgimento de uma nova técnica de treinamento com enfoque voltado para resultado.

“Em 1940, um conjunto de técnicas de Relações Humanas no trabalho foi sintetizado num método (Método TWI) e nele foram treinados mais de 2.000.000 de mestres ou supervisores nos EUA. Milhares o foram em outros países”. (TOLEDO, op. cit.: 20).

O autor atribui a Recursos Humanos as verdadeiras mudanças havidas na área gerencial, mediante

“sua participação na elaboração e implantação da moderna Administração por Objetivos. Os produtos da Psicologia Organizacional, com o movimento de Desenvolvimento Organizacional como ‘carro-chefe’, são resultantes da evolução do órgão de Administração de Recursos Humanos”.

A partir do final da década de 40 e início da década de 50 acentuam-se os estudos sobre comunicação. A literatura consultada parece indicar que essa intensificação se deu à medida que as empresas precisaram contar sua história ao empregado e ao público.

A comunicação não era parte importante do vocabulário da administração até fins dos anos 40 e início dos anos 50. Porém à medida que as organizações se tornam mais preocupadas com as pessoas, com início da abordagem behaviorista da administração[...], a comunicação se tornou um dos aspectos de maior interesse...” (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRE, 1988:59).

Foi a partir da década de 50, nos EUA, que se acentuaram os estudos sobre Desenvolvimento Organizacional, Liderança, Motivação e Administração por objetivo.

### **De 1960 a 1970**

WERTHER e DAVIS (1983:29), ao analisarem esse período, o relacionam com os desafios externos. Constatam que a falta de mão-de-obra na faixa etária de 35 a 44, provocada pelo baixa natalidade da crise de 30, impôs às organizações norte americanas uma administração mais pró-ativa de recursos humanos, pois como assinalam os autores,

“A fonte principal de gerentes de nível intermediário vem desse grupo etário. Os departamentos de pessoal reativos pouco fizeram até que a carência se tornou aguda. Os departamentos de pessoal pró-ativos implantaram programas de treinamento no início da década de 60 a fim de preparar gerentes de níveis mais baixos para o preenchimento de quadros nas carências previsíveis.”

### **De 1970 a 1980**

É nesse período que surgem as leis voltadas à segurança do trabalhador, saúde e pensão. “Essas leis deram aos departamentos de pessoal voz ainda mais ativa – voz que começou a igualar-se às de produção, finanças, e marketing nas principais empresas.” WERTHER e DAVIS (1983:27)

### **A partir dos anos 1980**

A partir dos anos 80 começa-se a discutir o modelo de gestão participativa, segundo FERREIRA et al (2000:128), em decorrência da perda de produtividade da indústria norte americana em relação à indústria de outros países: Itália, Alemanha, França e Japão. O modelo de gestão japonesa que pode ser “classificado como um modelo de gestão fortemente embasado na participação direta dos funcionários”, é fortemente discutido.

Nesses anos surgem as modernas teorias de gestão como a reengenharia e “downsinzig”, por pressão imposta pela globalização da economia que obrigou as organizações a se tornarem mais enxutas e flexíveis e a se discutir mais fortemente a gestão da mudança.

A globalização trouxe aumento da competitividade dos negócios e a valorização de recursos humanos. Essa valorização se faz acompanhar de novos instrumentos ou novas atividades de gestão destacando-se: remuneração por competência, gestão da qualidade, avaliação 360 graus, desenvolvimento de equipes, gestão de clima organizacional e “learning organizational” em virtude, também, da rápida evolução da tecnologia e dos conhecimentos.

Nesse cenário do Século XX podem-se constatar duas dimensões distintas que permeiam a trajetória evolutiva da Administração de Pessoal: a primeira eleva a importância da Administração de Pessoal dentro das organizações, igualando-a em termos de importância com outras áreas. Esse cenário teve como pano de fundo, entre outros: Taylor e Mayo, as demandas geradas pelos sindicatos e as “intervenções” governamentais; a segunda guarda estreita relação com a globalização - a partir do final da década de 80 - e as novas Teorias de Gestão: Terceirização, “Downsizing”, Reengenharia, etc. – começa-se a questionar e reclamar uma maior participação de Recursos Humanos no desenvolvimento e Planejamento Estratégico das organizações.

Em síntese, a falta de reconhecimento ao ser humano pelas organizações fez com que surgissem os primeiros sindicatos e as empresas passaram a necessitar de pessoas

que trabalhassem internamente para cuidar desse relacionamento, dando origem à relação de trabalho.

Seguiram outras atividades como contratação, testes de seleção, sistemas para controlar cargos e salários e o treinamento para melhorar as habilidades do trabalhador.

“Os sistemas de avaliação surgiam da necessidade de especificar os comportamentos esperados dos funcionários para que as metas gerenciais pudessem se tornar suas metas (ULRICH 2001:289)”.

A função evoluiu e, a partir da década de 80, com a globalização, fusões, etc. impuseram o RH aprender e a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processos. “Os programas de comunicação passaram a ser veículos cruciais para partilhar informações com os funcionários e, com isso, passou a ser parte integrante de agenda de RH. (ULRICH 2001:290)”.

A quadro 1.2 mostra a síntese do histórico das evoluções de RH nos EUA.

Quadro 1.2 – Síntese do histórico da evolução de RH nos EUA

<b>1920</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primitivos Departamentos de Pessoal</li> <li>Primeiros testes de seleção</li> <li>Aumento da força sindical</li> <li>Primeiras tentativas de avaliação de cargos</li> </ul>
<b>1940</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Abordagem comportamental - experiência de Mayo (Hawthorne)</li> <li>Depressão de 30 - promulgação de Leis para proteção do trabalho</li> </ul>
<b>1950</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Congelamento dos salários –em decorrência da guerra</li> <li>Avaliação de cargos e salários -fica em evidência</li> <li>Promulgação de leis para proteção do trabalho</li> </ul>
<b>1960</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudos – Liderança, motivação e comunicação</li> <li>Desenvolvimento organizacional</li> <li>Administração por objetivos – ajuste dos objetivos da organização/ funcionários</li> </ul>
<b>1970</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de Mão-de-obra na faixa etária de 35 a 44 anos</li> <li>Início da gestão pro ativa de RH</li> </ul>
<b>1980</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderança Situacional de Hersey e Blanchard</li> <li>Discutir modelo japonês</li> <li>Remuneração por competência</li> <li>Avaliação 360°, 'Downsizing', Terceirização e Qualidade</li> <li>Começa-se a discutir RH estratégico</li> <li>Visão Holística</li> </ul>

Fonte: Adaptado de: MEGGINSON et al ( 1988), FERREIRA et al (2000), WERTHER e DAVIS (1983), FLIPPO (1973), TOLEDO (1986).

## 1.2. Administração de Recursos Humanos no Brasil

No Brasil, até pouco tempo atrás, carecia-se de uma literatura histórica sobre as políticas e práticas de Recursos Humanos. Nesse sentido, assevera LOBOS (1979:9), “(...) é interessante observar que a única retrospectiva histórica <sup>7</sup> de índole nacional publicada até agora não é mais do que uma recopilação cronológica de leis”.

Entretanto, posteriormente, AQUINO (1980:63) observa:

“A compreensão da evolução da Administração de Recursos Humanos exige o conhecimento de algumas fases históricas marcantes do trabalhismo brasileiro. É difícil e até mesmo impossível saber o que está acontecendo atualmente nas relações trabalhistas brasileiras sem o recurso da história, pois os fatos atuais têm causas bastante remotas”.

Vários autores têm contribuído ao escrever sobre a evolução histórica de Recursos Humanos no Brasil, entre outros BERGAMINI (1980), AQUINO (1980), ALBUQUERQUE (1987), SERSON (1990), FLEURY e FISCHER (1992), GIL (1994), ABRH (1999), MARRAS (2001), DUTRA (2002). Entretanto, as fases registradas por esses autores nem sempre observam a mesma nomenclatura e / ou cronologia temporal, talvez por serem de cunho teórico e genérico.

### Período até 1930

No início do século passado, cerca de 80% da população brasileira habitava no campo. Naquela época, o País acolheu um grande número de trabalhadores europeus, com alto grau de politização e cultura, que exerceu forte influência nas relações de trabalho, principalmente no campo sindical:

“Como demonstração da força do movimento sindical nas três primeiras décadas do século, costuma-se lembrar o significativo número de jornais operários que circularam em São Paulo e no Rio de Janeiro, bem como a eclosão de movimentos grevistas”. (GIL, op. cit.:22)

Esses imigrantes impuseram nova mentalidade ao trabalhador brasileiro que, à partir da Primeira Guerra, passa a ser maioria e a orientar suas reivindicações por melhores condições de trabalho, salários, proteção do trabalho da mulher e do menor, etc.

<sup>7</sup> O autor refere-se à obra de SERSON, José. Curso Básico de Administração do Pessoal. São Paulo. Edições LTr

Quando se pesquisa centros de documentação e arquivo de empresas observa-se forte atuação de trabalhadores na vida empresarial brasileira. Um dos fatores determinantes dessa ativa participação dos trabalhadores é a “ausência da intervenção do Estado nas relações trabalhistas”. (AQUINO, op. cit.:64)

As transformações sócio-econômicas ocorridas no Brasil, após 1889, embora não ocorressem de forma rápida, foram de suma importância. No período que antecede 1930,

“A Administração de Pessoal se resumia, então, na chamada ‘Mesa de Colocação’, onde afluíam os candidatos a emprego; se havia vaga, agregava-se o primeiro que pedisse o serviço, de quem se perguntava o nome para abrir-lhe a folha respectiva no “Livro de Escrita Pessoal” onde um amanuense operava a contabilidade dos salários devidos [...]. Em algumas empresas, aliás, utilizavam-se para contabilidade dos salários as “Fichas de Pôr Nome”, que tinham sobre o livro a vantagem de poder ser jogada fora quando o empregado deixa-se a empresa”. O caráter meramente contábil caracteriza a administração do pessoal. (SERSON, op. cit.:24)

### **De 1930 a 1950**

A partir de 1930, após o golpe militar, observam-se profundas e significativas mudanças nas relações entre empregados e empregadores. O governo de Getúlio Vargas concedeu inúmeras vantagens aos trabalhadores, instituiu a eles várias medidas de proteção, criou o Ministério do Trabalho, oficializou a Previdência Social e realizou a Consolidação das Leis do Trabalho, em 1943. Essas medidas implementaram custos adicionais às empresas: demissões sem justa causa passaram a custar indenizações; havia pagamento de férias e além disso se viram oneradas por custear parte das contribuições destinadas ao custeio previdenciário dos trabalhadores.

Conseqüentemente, houve necessidade que alguém dentro das empresas se envolvesse no controle e manutenção dessas atividades. “Surge a figura do Chefe de Pessoal” para cuidar da legislação trabalhista dos direitos e deveres do trabalhador,

“orientar os contatos com os empregados e com os órgãos estatais, os primeiros contando já com uma justiça própria, os outros podendo aplicar multas a qualquer transgressão.[..]. A segunda fase histórica da administração do pessoal é assim de cunho legalizador”. (SERSON, op. cit.:26).

Foi nesse período que ocorreu a criação do SENAI e SENAC, o primeiro,

“em convênio com a Confederação Nacional das Indústrias, objetivando organizar e administrar as escolas de aprendizagem industrial e fornecer programas de treinamentos para a indústria e construção civil. Em 1946 foi criado o SENAC para a

aprendizagem no setor comercial.” FLEURY e FISCHER (1992:9)

Nessa fase, que se estende aproximadamente até o final da década de 40, os problemas internos advindos das relações de trabalho ficaram circunscritos ao chefe de pessoal, que conduzia as atividades de recursos humanos apenas nos aspectos burocráticos e disciplinares.

“Não havia ninguém que cuidasse dos aspectos de integração, produtividade e bem estar da mão-de-obra. Sua preocupação concentrava-se na papelada e nos procedimentos legais, e o homem era relegado ao segundo plano. Administrava-se papéis e não pessoas”. (AQUINO, op. cit.:66)

#### **Período de 1950 a 1964**

A Segunda Guerra Mundial permitiu ao Brasil dar início à industrialização. O modelo americano de administração de recursos humanos, implantado pelas multinacionais que se instalaram no Brasil, no início da década de 50 – “é claro que antes já havia empresas internacionais”<sup>8</sup> (PEREIRA, 1987) - trouxe práticas estruturadas que foram se propagando para outras empresas brasileiras.

A morte de Vargas em 1954 e a assunção de Juscelino ao governo, em 1956, são marcos significativos que circundam o surgimento de um início de uma administração de pessoal mais profissionalizada, que impôs aos homens que lidavam nas empresas com recursos humanos conhecerem não só as leis, mas um conjunto de técnicas com conteúdo variado - estatística, psicologia, sociologia, etc. - que permitisse lidar com as novas realidades.

A entrada no Brasil de empresas multinacionais propiciou o início de uma gestão de Recursos Humanos, mais organizada e estruturada, que trazia consigo princípios tayloristas e fordistas. Esses modelos, segundo os ensinamentos de FLEURY e FISCHER (1992: 9), pautavam-se na criação

“de área para administrar cargos e salários, estabelecendo as funções, definindo as linhas de carreiras, formalizando assim os vários níveis hierárquicos

<sup>8</sup> As empresas internacionais referidas pelo autor dedicavam-se ao comércio, interessavam-se pelos transportes ferroviários e portos e alguns produtos agrícolas destinados à exportação. Havia algumas empresas industriais mas produziam para exportação. *A produção industrial estava destinada para a metrópole*. Entretanto, não há indícios que essas empresas apresentassem um modelo de gestão de pessoal diferenciado, em relação à época. Seguia-se a cultura vigente no Brasil. No início dos anos 50, o Brasil apresentava uma situação favorável à entrada de capital vindo do exterior. Ver. PEREIRA, LUIZ BRESSER. *Economia Brasileira: Uma introdução Crítica*. 6ª ed. São Paulo: Brasiliense (1987: 47-50).



da estrutura de poder da empresa..... Data dessa época a introdução do TWI – Training Within Industry –, que se tornou o grande modismo dos treinamentos de chefia na área comportamental.”

Por outro lado, o Ministério do Trabalho passa a exercer controle menos rigoroso sobre os sindicatos. Aflora nos anos 50 o movimento sindical mais ativo, que mantém a mesma estrutura, isto é, dependente do Ministério do Trabalho e com número reduzido de sindicalizados. FLEURY e FISCHER (1992:9)

Para enfrentar as novas demandas surgidas no novo cenário, houve necessidade de trabalhadores mais qualificados com maior nível de escolaridade. Por outro lado, aumentou a grau de exigência do trabalhador, o que acentuou as tensões nas relações funcionais. Para tentar solucionar essa situação,

“o empresário brasileiro procurou investigar no exterior as soluções adotadas. E nos Estados Unidos localizou o Industrial Relations, que foi adaptado para o Brasil com a denominação de Relações Industriais”(AQUINO, op. cit.:67).

ALBUQUERQUE (op. cit.:8), por sua vez, observa que as

“tentativas de aplicação das soluções encontradas nos Estados Unidos, para a Administração de Recursos Humanos nas empresas, encontrou sérios obstáculos, a começar pelo panorama distinto da realidade americana, que aqui se apresentava, no que se refere às relações de trabalho. Por outro lado, as condições culturais, sócio-econômicas e políticas eram – e ainda são – bem diversas de realidade americana.”

### **Período de 1964 a 1978**

A Revolução de 1964 “buscava conquistar um certo grau de legitimidade por meio de um constante desenvolvimento capitalista” NADIA e NEVES (1996). Os principais impactos observados na política de Recursos Humanos foram: forte intervenção estatal na economia, término da estabilidade para os empregados que adquirissem o direito após completarem 10 anos de trabalho, a criação do FGTS - em 13 de setembro de 1966 - para todos os trabalhadores e a implantação da Lei nº 6297/75, que passa a incentivar o treinamento promovido pelas empresas a seus empregados, além da intervenção sindical.

“Em 1964, aconteceu a Revolução, planejada e deflagrada sob a doutrina da segurança e do desenvolvimento, que sepultou as pseudo-lideranças sindicais e as pretensões da classe. Novamente, os problemas do trabalhador foram abafados e adiados.” (AQUINO, op. cit.:68)

Analisando os dados extraídos da pesquisa ABRH (1999:19), de AQUINO (1980:69) e de PEREIRA (1987:181), conclui-se que – a partir da segunda metade da década de 60 e início da década de 70 – houve aumento da competitividade empresarial estimulada pelo modelo econômico que propiciava o achatamento dos salários, “enquanto a produtividade crescia aceleradamente”. Por outro lado, as empresas eram obrigadas a desenvolver e qualificar sua mão-de-obra, criar novos benefícios, reformular o sistema de remuneração, promovendo chefes e gerentes como forma de atrair e reter esses profissionais em seus quadros, em face da escassez de mão-de-obra que começava a aflorar.

Por causa da maior competitividade das empresas e da necessidade de atração e retenção de funcionários houve

“a necessidade profissionalização da gestão de pessoas, em que as atividades mais complexas eram as relativas a questões de remuneração, que necessitavam, de um lado, de competência técnica e, de outro, de política para costurar as decisões com a cúpula das organizações. Há, portanto, no início desse período, um reforço dos paradigmas tayloristas / fordistas no Brasil.” (DUTRA, op. cit.:33)

### **Período de 1978 a 1985**

O controle drástico dos salários, no período de 1964 a 1978, levou a classe trabalhadora a um estado de insatisfação acentuado, que passa a ser, segundo AQUINO (op. cit.:69), extravasado “pelo processo de abertura e pelo distanciamento do custo de vida e do salário”, que encontrava na política de combate à inflação um limitador para sua elevação.

Com a rearticulação da classe trabalhadora em busca de melhores salários, começam a eclodir as greves, a partir de 1978. Esses fatos parecem indicar o início de uma nova fase, na qual o trato com as questões sindicais impôs aos administradores de Recursos Humanos novas competências. DUTRA (op. cit.:33), a esse respeito, observa:

“a década de 80 inicia-se no país com um clima conturbado entre empresas e trabalhadores, e são valorizadas as competências de negociação, e essa negociação dá-se basicamente em torno de questões legais e de remuneração, valorizando e reforçando as competências valorizadas nos anos 70”.

Nesse período, acentua-se a dimensão de Relações Trabalhistas nas empresas. A política de Recursos Humanos procura canalizar esforços no trato dessas questões, pois inicialmente não consideravam, ainda, suficientemente essa dimensão em suas políticas e não tratavam adequadamente o assunto. Nesse sentido, importante contribuição são as observações de FLEURY e FISCHER (1992:11):

“A gestão de recursos humanos estava em início de processo, extremamente despreparada para essas mudanças. Não havia expectativa de transformação nos padrões de relações do trabalho, nas formas de organizar o processo de trabalho e na ação organizada da classe trabalhadora.”

Mais adiante, as autoras acrescentam novos ensinamentos:

“As políticas de recursos humanos propriamente ditas raramente conseguiram incorporar as propostas de flexibilização, participação e congêneres, permanecendo nos limites mais convencionais da administração de pessoal.”

Passados os momentos efervescentes do sindicalismo,

“cristalizou-se a negociação como instrumento válido e reconhecidamente eficaz, inclusive como matéria não mais incluída tão-somente nos conteúdos programáticos de treinamento mas também nos currículos escolares de graduação e pós-graduação das universidades, nas faculdades de administração.” (MARRAS, op. cit.:30).

### **Período de 1985 a 1995**

A partir de 1985, o governo adota vários planos econômicos que visavam combater a inflação; a economia é indexada, os salários são corrigidos automaticamente por um indicador estabelecido pelo governo.

Em sua obra, FLEURY e FISCHER (1992:13) analisaram um trabalho de pesquisa realizado em empresas industriais paulistas, realizado por FLEURY et al (1992) e destacam alguns pontos, trazendo às luzes observações significativas, que orientam, também, na caracterização desse período.

“Observa-se nessas empresas maior preocupação com a definição de políticas de recursos humanos integradas com o conjunto das demais políticas e estratégias organizacionais, sinalizando mudança significativa no espaço ocupado pela área de Recursos Humanos que procura, ao mesmo tempo, estar presente no chão da fábrica e nos processos decisórios das empresas;

Observa-se preocupação crescente com a questão da qualificação de pessoal, no quadro diretivo até a mão-de-obra direta. Essa preocupação traduz-se, por um lado, em maiores investimentos em treinamento e, por outro, em elevação nos requisitos para seleção de pessoal, exigindo-se pelo menos o primeiro grau completo para todos os trabalhadores;

À medida em que as atividades de treinamento estão inseridas em toda estratégia de qualidade e produtividade, são precedidas por cuidadosos levantamentos de necessidades e seguidas por processos de avaliação de resultados que procuram relacionar os efeitos do treinamento com os indicadores de qualidade, perda, retrabalho, etc.;

Procura-se nessas empresas certa estabilização do quadro de pessoal, quadro este bem mais enxuto que em períodos anteriores, buscando-se manter baixos os índices de rotatividade;

E, por fim, o comprometimento do empregado com os objetivos da empresa, incluindo-se nisto até os trabalhadores diretos, passa a ser uma meta. Diversas são as estratégias utilizadas, desde os programas de treinamento, com ênfase comportamental, os grupos de discussão como os CCQs, até os esquemas de participação nos resultados.”

Segundo pesquisa da ABRH Nacional (op. cit.:18-20), a informática foi introduzida fortemente nas organizações a partir de 1988. Pode-se concluir, também, que a partir de 1992 começam a se verificar “mudanças nas estruturas, funções e papéis de Recursos Humanos” que tiveram como determinantes a Reengenharia, “Downsizing” e a Terceirização. Começa então a se sentir, principalmente nas grandes organizações, a necessidade de uma administração estratégica de Recursos Humanos.

Esses fatos parecem indicar que, no período de 1985 a 1995, as atividades desenvolvidas por Recursos Humanos **integravam-se** às organizações apoiando e **contribuindo** para a consecução dos objetivos estratégicos - já definidos pela cúpula. Mais uma vez nos valem os ensinamentos de FLEURY e FISCHER (1992:11):

“Neste momento, contudo, é possível identificar e aquilatar uma **fase de transição** da administração de Recursos Humanos no Brasil, na qual os modelos utilizados até se mostram obsoletos e os novos ainda não estão suficientemente maduros”. Grifo nosso.

### **A partir de 1995**

A partir de 1995, principalmente, nas grandes organizações, começa-se sentir a necessidade de se integrar Recursos Humanos para colaborar na construção de estratégias organizacionais.

A pesquisa da ABRH Nacional (op. cit.:18-20), ao apontar algumas atividades e sistemas de RH, tais como: a Medida Provisória regulamentando dispositivo constitucional relativo à participação dos empregados nos lucros das empresas intensifica, a partir de 1995, estudos sobre Remuneração Variável. Por outro lado: a globalização, o aumento da competitividade nos negócios valorizando o fator humano nas empresas, a rápida evolução tecnológica e dos conhecimentos introduzem novas ferramentas ou conceitos – a exemplo, Avaliação 360 graus, Learning Organization - exigindo então uma Administração Estratégica de Recursos Humanos.

“Dados da pesquisa e a constatação na prática, através de alguns levantamentos que temos feito, indicam que predominam as empresas em que R.H. atua de forma reativa, variando entre aquelas mais burocráticas legalistas, tecnicistas ou assistencialistas. Pelos dados da pesquisa, apenas 10% já ingressaram no estágio de empresas proativas, integrando planos e sistemas de R.H., vinculando seus objetivos aos da empresa e estando mais voltadas para resultados.”

A seguir apresentamos uma síntese das principais características, descritas acima, em cada uma dessas fases, atribuindo um nome que, no nosso entender, represente mais fielmente seu conteúdo. No quadro 1.3 são relacionadas as fases nas quais o RH enfrenta os desafios: de forma reativa, são as fases de conteúdo contábil, legal, técnico, administrativa e sindical; de maneira pró-ativa, são as fases de conteúdo integrativo e estratégico.

Alguns autores que contribuíram para enriquecer o conteúdo dissertativo deste histórico consideram essas duas últimas fases como sendo de conteúdo estratégico. Outros se limitam a delinear períodos e nem sempre coincidentes. Como dissemos no início desta seção: as fases registradas por esses autores nem sempre observam a mesma nomenclatura e / ou cronologia temporal, talvez, por serem de cunho teórico e genérico.

Consideramos duas fases distintas pelo fato de: primeiro entendermos, pela nossa experiência, que toda prática evolui de forma seqüencial e gradativa – em maior ou menor velocidade – portanto, a mudança de atitude de RH para passar de uma fase reativa para uma fase pró-ativa absolutamente estratégica deve considerar um período de amadurecimento. Segundo a própria pesquisa da ABRH Nacional (op. cit.:20-21) observa:

“RH tem atuado menos do que deveria como agente de mudança, deixando de contribuir para a evolução organizacional, cultural e gerencial das empresas, o que tem feito falta nesses tempos de alta competitividade.

As áreas de RH estão demorando demasiadamente a incorporar os novos modelos conceituais, bem como suas técnicas e métodos operacionais, surgidos como resposta às novas necessidades das empresas, como Remuneração Estratégica, Sistemas de Avaliação e Feedback, Educação Continuada, Gestão de Clima Organizacional e outros.”

Quadro 1.3. - Síntese das fases reativas e proativas de RH

Até 1930	<p><b>Fase de conteúdo Contábil</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ausência de legislação trabalhista.</li> <li>-Administração de pessoal limitava-se a registros, controle e pagamento, subordinava-se à Contabilidade</li> </ul>
1950	<p><b>Fase de conteúdo Legal</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Criação do Ministério do Trabalho e oficialização da previdência Social</li> <li>-Criação das bases do sindicalismo, vinculado ao ministério do trabalho</li> <li>-Forte Legislação trabalhista e elaboração da CLT.</li> <li>-Criação do SENAI e SENAC, para organizar e administrar programas de treinamentos.</li> <li>-Surgimento das Primeiras Seções de Pessoal</li> </ul>
1964	<p><b>Fase de conteúdo Técnico</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Início da indústria automobilística brasileira.</li> <li>-Introdução nas Administrações de Pessoal de técnicas de conteúdo variado trazidas pelas Indústrias automobilísticas (estatísticas, psicologia, sociologia, etc.)</li> <li>-Surgimento de Relações Industriais, como área</li> <li>-Novos métodos de trabalho: descrição de cargos, pesquisa salarial, novas técnicas de treinamento, seleção, etc.</li> <li>-Grau de insatisfação da classe trabalhadora aumentava gradativamente, agravado com a dimensão das grandes empresas.</li> <li>-Revolução de 1964</li> </ul>
1978	<p><b>Fase de conteúdo Administrativo</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Afastamento de lideranças sindicais radicais.</li> <li>-Maior desenvolvimento e qualificação da mão-de-obra, criação de planos de benefícios, reformulação do sistema de remuneração e fortes incentivos às promoções de chefes e gerentes.</li> <li>-Mão-de-obra começava a tornar-se escassa nos centros industriais.</li> <li>-Criação do FGTS e eliminação da estabilidade que havia para os empregados que completassem 10 anos de serviços.</li> </ul>
1985	<p><b>Fase de conteúdo Sindical</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Várias greves, principalmente em São Paulo, por reposição salarial.</li> <li>-Reformulação da Administração de Recursos Humanos. Procura de profissionais de Recursos Humanos, de alto nível. São valorizadas as "competências".</li> </ul>
Após 1995	<p><b>Fase de conteúdo Integrativo</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Estruturas de Recursos Humanos, inclusive em nível de Diretoria.</li> <li>-Práticas associadas à Reengenharia, "downsizing" e Terceirização-Preocupação para integrar RH às demais estratégias organizacionais.</li> <li>-Elevam-se as exigências quanto à qualificação de Seleção de profissionais-Ênfase no treinamento comportamental.</li> </ul>
	<p><b>Fase de conteúdo Estratégico</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recursos Humanos como uma componente integral do planejamento estratégico, nas grandes organizações, nas quais é convidado a participar de suas formulações estratégicas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de AQUINO (1980), ALBUQUERQUE (1987), SERSON (1990), FLEURY e FISCHER (1992), ABRH (1999), MARRAS (2001), DUTRA (2002).

### 1.3. Os desafios das administrações de Recursos Humanos

Como se observa, a Administração de Recursos Humanos tem evoluído há décadas e tem sido submetida a desafios constantes. A evolução seguiu um curso gradual, os papéis institucionais foram se alterando. As reações às novas situações que se apresentavam impunham às organizações e aos profissionais de Recursos Humanos que implementassem novas práticas e modelos de gestão, como forma de superar esses desafios. Vivia-se uma fase reativa. As mudanças e as transformações ocorridas nos últimos anos não permitem mais às empresas e aos profissionais “correrem atrás”; entramos numa fase pró-ativa, na qual os profissionais de Recursos Humanos devem:

“desempenhar efetivamente o papel de parceiro estratégico, os profissionais de RH precisam dominar a teoria e a prática da formação e implementação de estratégias. Devem estar aptos para atrair os gerentes para discussões sobre visão, valores, objetivos e intenções. Devem ajudar a definir ajustes entre as atividades da empresa. Devem compreender quem elabora a estratégia, que forma devem adquirir suas declarações e como a empresa e os funcionários devem colocá-las em ação.” (ULRICH, op. cit.:18)

Começam a se notar, ultimamente, em muitas empresas, a participação de Recursos Humanos ‘à mesa’, para participar de discussões, decisões políticas e estratégicas relativas às organizações (ULRICH, 2001). Essa participação se deve, principalmente, ao aumento da concorrência, a pressões internas, externas e ambientais a que estão sendo submetidas as organizações, principalmente, nas questões relativas a Recursos Humanos.

Ao descrever sobre as implicações organizacionais referentes à maturidade industrial, PORTER (1986:237) observa a necessidade de se dar mais atenção, a nível interno, à dimensão humana. Os desafios são grandes.

Nesta seção analisaremos os desafios – alguns de natureza administrativa, outros de natureza estratégica – que se impõem às organizações em virtude das pressões acima mencionadas e quais as novas atribuições de Recursos Humanos para promover as reformas necessárias que possibilitem às organizações se tornarem mais eficientes e adicionarem valor<sup>9</sup> aos stakeholders<sup>10</sup> - aqui caracterizados pelos clientes, investidores e

<sup>9</sup> **Vários são os conceitos de valor.** Defini-se valor em função da dimensão do estudo ou do enfoque:

“*em psicologia: apreciação subjetiva, que revela as preferências pessoais de cada pessoa, segundo suas tendências e influências sociais a que está submetida. Em filosofia: designa os julgamentos que não procedem diretamente da experiência ou de elaboração pessoal, em oposição aos julgamentos de realidade, própria do conhecimento objetivo.* MICHAELLES. Pequeno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos

funcionários. A análise fundamenta-se nos desafios apontados por ULRICH (2000), WERTHER e DAVIS (1983). Alguns outros autores complementam a análise, quando necessário. Esses autores apontam oito grandes desafios principais que se apresentam no desenvolvimento dos negócios, são eles: globalização, desafios econômicos, governamentais, culturais, lucratividade por meio de crescimento, tecnologia, capital intelectual e as mudanças.

### 1.3.1. Globalização

Segundo definição de MICHAELIS (1998:594) trata-se do “fenômeno observado na atualidade que consiste na maior integração entre os mercados produtores e consumidores”.

A globalização provocou grandes mudanças nas organizações – em todo o mundo as empresas passaram a oferecer produtos e serviços a preços mais competitivos – foram forçadas a se organizar de forma diferente. Esse aumento da competitividade, por sua

(1998: 1282).

MEGGINSON, MOSLEY e PETRI (op. cit.:428), ao tratarem da cultura organizacional, observam que *valores são princípios e qualidades que são intrinsecamente desejáveis por nós. São os ideais abstratos que dão forma ao nosso pensamento e comportamento. Os valores podem ser classificados como: (1) valores instrumentais, que são crenças duradouras de que certo comportamento é sempre adequado e (2) valores terminais, que são crenças de que vale a pena procurar atingir certos objetivos.*

Para se avaliar uma situação de risco, uma alternativa é avaliar o **valor esperado**, *é atribuir um valor monetário às conseqüências positivas ou negativas que provavelmente resultem da seleção de uma determinada alternativa.* Ver: ROBBINS, Stephen P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva (2001: 59)

O **valor adicionado** que aparece no Balanço Social das organizações – *é utilizado também em macroeconomia como elemento da Contabilidade Nacional e é também denominado valor agregado – representa em determinada etapa da produção a diferença entre o valor bruto da produção e os consumos intermediários nessa etapa.* TINOCO, João E. P. Balanço Social: Uma Abordagem da Transparência e da Responsabilidade Pública das Organizações. São Paulo: Atlas (2001: 65).

Segundo ULRICH (2001:80), **um dos desafios de RH é criar um placar equilibrado que adicione valor para cada apostador:** para as organizações, clientes, investidores e funcionários.

<sup>10</sup> “Stakeholders”: são aqueles grupos que afetam ou são afetados pela organização e suas atividades. Não estão limitados a: proprietários, administradores, clientes, empregados; podem incluir sindicatos, fornecedores, etc. Ver: ROBBINS, STEPHEN P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva (2001: 41). Ver, também, sobre Responsabilidade Social - Norma AA1000: <<http://www.accountability.uk/aa1000>>



vez, obrigou-as a dar ênfase: na produtividade, no atendimento das necessidades dos clientes e na velocidade de respostas; não simplesmente, apenas, internacionalizarem sua produção:

“muitas empresas tentaram padronizar a prática mundial exportando produtos e processos domésticos sem acomodação ou mudanças, fracassaram irremediavelmente. Suas deficiências foram apontadas como uma evidência de uma estupidez bovina em face de uma abjeta impossibilidade. Defensores da padronização global os vêm como exemplos de fracasso na execução”(LEVITT, 1998: 205).

Diante desses fatos, as empresas de qualquer tamanho ou ramo e independentemente de sua localização se aperceberam que as práticas administrativas, sua estrutura e seus recursos – aqui especificamente recursos humanos – deveriam ser reformulados para aumentar sua vantagem competitiva. Nesse contexto de globalização, o Recursos Humanos é desafiado a criar competências internas que propiciem às organizações equilibrar a

“paradoxal demanda de pensar globalmente e agir localmente. Isso força a movimentar pessoas, idéias, produtos e informação ao redor do mundo para atender às necessidades locais. Ao elaborarem estratégias, eles devem acrescentar novos e importantes ingredientes a esse conjunto: situações políticas e transitórias, questões de comércio internacional litigiosas, taxas de câmbio flutuantes e culturas pouco conhecidas.” (ULRICH, 2000: 37).

A pesquisa<sup>11</sup> realizada por ROBERTS, KOSSEK e OSEK (1998) revelou que as grandes organizações expandiram a forma de como administrar a mão-de-obra e isso

<sup>11</sup> A pesquisa realizada por ROBERTS, KOSSEK e OSEK (1998) sobre a globalização do lugar de trabalho foi realizada em oito grandes corporações selecionadas com base nos seguintes princípios: Empresas experientes em operações internacionais que pudessem fazer comentários sobre a evolução da administração de Recursos Humanos transnacional; Empresas que representam vários segmentos da indústria para evitar informações idiossincráticas de determinado segmento; Empresas cujas políticas de recrutamento e seleção indicavam um compromisso ou uso da estratégia da gerência de Recursos Humanos na administração global.

Revelou três desafios práticos para administrar internacionalmente a mão-de-obra nessas empresas e revelou quatro estratégias para enfrentar esses desafios. Os três desafios são: (1) desenvolvimento, (2) disseminação da inovação e (3) identificação de talentos e desenvolvimento. As estratégias para enfrentar esses desafios são: (1) aspirações de carreira, (2) transferência do conhecimento adquirido, (3) equipe de consultores executar trabalhos conscientes e (4) soluções virtuais. Ver detalhes: Karen ROBERTS; Ellen Ernst KOSSEK; Cynthia OZEKI. Managing the global workforce: Challenges and strategies. The Academy of Management Executive; Ada; Nov / 1998, <<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000036502969&Fmt=4&Deli=1&Mtd=1&Idx=20&Sid=14&RQT=309>> Acesso em: 23jul.2002

impôs a elas três grandes desafios: desenvolvimento de habilidades, disseminação do conhecimento, transferência de inovação e identificação e desenvolvimento de talentos. Embora esses desafios tenham sido por muito tempo e ainda sejam básicos para Recursos Humanos, a dimensão global obriga as empresas a rever esses assuntos complexos em função da distância, idioma e diferenças culturais. Parte do desafio – para Recursos Humanos de organizações globais<sup>12</sup> – rever práticas passadas eficientes em face dessas novas complexidades.

Parece que as conclusões da pesquisa vão ao encontro das seguintes observações:

“A globalização domina o horizonte competitivo. O conceito não é novo, mas sim a intensidade do desafio a ser enfrentado. Implica em novos mercados, produtos, novas competências e maneiras de pensar sobre os negócios. No futuro, o RH deverá criar modelos e processos para alcançar agilidade, eficiência e competitividade global.” (ULRICH, 2001: 16).

Em resumo, gerentes e profissionais de Recursos Humanos devem juntos criar procedimentos que aumentem a capacidade de seus recursos humanos de lidar com a complexidade, com a diversidade e com as incertezas; apresentarem-se com parceiros estratégicos.

### 1.3.2. Econômicos

A atividade econômica se comporta de maneira cíclica. Quando a economia “cresce”, tende a crescer o número de empregos, o que implica, necessariamente, em novas contratações, demissões voluntárias à procura de melhores ofertas salariais e condições de trabalho e novos investimentos em treinamento. Quando a economia apresenta uma condição recessiva, normalmente cria a necessidade de reduzir quadro, reduzir horas extras, reduzir margem de lucro e manter uma força de trabalho extremamente competente (WERTHER e DAVIS, op. cit.).

Ao analisar o período de transição – 1980 a 1990 – pelo qual passou a

---

<sup>12</sup> LEVITT (1998:197) observa que existe diferença acentuada entre as corporações globais e as corporações multinacionais. Para ele as corporações multinacionais operam em diversos países ajustando seus produtos e preços em relação a suas práticas desenvolvidas em cada país – a custos relativamente altos. *A corporação global opera com consonância resoluto - a um custo relativamente baixo - como se o mundo inteiro (ou suas grandes regiões) fossem uma entidade única; ela vende as mesmas coisas da mesma maneira em todos os lugares.*

Indústria brasileira, FLEURY e FLEURY (1995: 131) observam:

“estabeleceu-se um clima de incerteza sobre as políticas industriais e de instabilidade econômica, a qual foi acentuada pela sucessiva edição de planos de estabilização econômica. Em termos de organização industrial houve duas consequências visíveis: (i) o esgarçamento das redes de fornecimentos [...], (ii) um aumento da taxa de rotatividade da mão-de-obra como forma de contornar o congelamento salarial imposto pela política de estabilização.”

Portanto, os profissionais de Recursos Humanos devem ser pró-ativos e acompanhar os aspectos econômicos, que acabam levando a novos desafios, adotando cuidadosamente medidas antecipadas que atendam às necessidades organizacionais.

### 1.3.3. Governamentais

Medidas relativas a leis trabalhistas, impostas pelo governo, têm impacto direto e imediato sobre a função e as práticas de Recursos Humanos e, às vezes, são avassaladoras. “O envolvimento do governo no relacionamento de emprego busca atingir objetivos da sociedade – usualmente a eliminação de práticas consideradas contrárias à política pública” (WERTHER e DAVIS, op. cit.:34).

A intervenção protecionista do governo para proteger e até mesmo coibir determinados imperativos que se impõem à ordem econômica ou social afetam circunstancialmente as empresas e a função de Recursos Humanos.

No mundo globalizado essa intervenção do governo de países hospedeiros pode se dar em segmentos de empresas globalizadas, empresas internacionais e empresas nacionais, afetando diretamente a competitividade dessas organizações.

“quando os governos anfitriões estão dispostos a exercer seu poder, eles podem bloquear inteiramente a concorrência global ou criar uma série de grupos estratégicos diferentes em uma indústria” (PORTER, op. cit.: 272).

Cabe ao Recursos Humanos, portanto, ampliar suas visões e antecipar ensaios na definição ou reformulação de planos estratégicos.

### 1.3.4. Culturais

A Constituição de 1988, no Brasil, introduziu a licença paternidade, concedendo licença remunerada de cinco dias aos trabalhadores que viessem a fazer jus. Uma

mudança legal que introduziu uma alteração cultural e obrigou os departamentos de recursos Humanos a reverem suas práticas e políticas de benefícios.

WERTHER e DAVIS (op. cit.: 33) consideram como desafios culturais todas as mudanças de atitudes com relação ao trabalho e lazer que confrontem as práticas em vigor criando novos hábitos. A participação crescente da mulher no mercado de trabalho proporcionou novos valores culturais, “por exemplo, as instalações de creches proporcionadas pelo empregador”.

Valores culturais, quando se modificam, impõem novos desafios:

“(...) as organizações representam uma pequena amostra da sociedade. Quando os valores culturais se alteram, os departamentos de pessoal precisam tentar antecipar o impacto da mudança de valores e agir de modo correspondente. A falha em prever mudanças de valores pode levar à efetividade inferior ou até ao envolvimento do governo. Até mesmo respeito da crescente participação da mulher no mercado de trabalho.” (WERTHER e DAVIS, op. cit.: 13).

### 1.3.5. Lucratividade por meio de crescimento

A lucratividade das empresas está em estabelecer a equação que maximize as receitas e reduza os custos. ULRICH (2000:38) observa que durante a década de 80, por meio das práticas de reengenharia, “downsizing” e da terceirização, as empresas reduziram significativamente os seus quadros, eliminaram vários níveis hierárquicos, cortando custos e dessa forma aumentaram sua eficiência. “Os executivos terão agora de prestar atenção à outra parte da equação da lucratividade: crescimento da receita”.

Tendo a receita como contraponto, as organizações devem desenvolver condições de:

- criar mercados,
- criar produtos e
- conquistar consumidores.

Essas dimensões impõem às organizações aumento de sua eficiência como forma de assegurar e resolver a outra variável da equação.

**Criar mercados:** por meio do seu desenvolvimento, ou seja, criar novo espaço competitivo:

“é necessário criar um novo padrão de comparação para o desempenho gerencial.[..]. No início da busca de novo espaço competitivo, o recurso mais crítico não é o dinheiro, e sim o talento gerencial” (HAMEL e PRAHALAD, 1995: 284)

Desafia, portanto, Recursos Humanos a identificar, desenvolver e reter talentos que assegurem a não dispersão em atividades inconsistentes com as estratégias:

“A gerência de Recursos Humanos afeta a vantagem competitiva em qualquer empresa, através de seu papel na determinação das qualificações e da motivação dos empregados e do custo da contratação e do treinamento. Em algumas indústrias ela é a chave para a vantagem competitiva” (PORTER, 1989: 39).

**Criar Produtos:** esse imperativo normalmente tem foco em pressuposições estratégicas, entretanto, a criatividade e a inovação estão presentes nesse processo. O Recursos Humanos deve, portanto, estimular a criação de ambientes que respeitem, apoiem e favoreçam a criatividade e a inovação que podem surgir de diferentes combinações.

DESCHAMPS (2001:120), ao ser indagado “como se monta uma equipe de pessoas ideal para a inovação”, ponderou:

“A criatividade vem da diversidade. Por esse motivo o mais importante do que dispor de indivíduos inovadores é poder combinar personalidades diferentes. A diversidade enriquece o grupo [...]”.

“O objetivo deve ser criar equipes com qualidades diferentes, razão pela qual também é bom juntar pessoas muito audazes com outras mais conservadoras. Assim, as primeiras pensarão ou criarão, e as segundas se encarregarão de manter o grupo com os pés no chão”.

**Conquista de consumidores:** pela busca de competitividade, as empresas devem criar diferenciação competitiva para atrair mais clientes. Nada adiantaria criar novos mercados, novos produtos e não conquistar clientes.

HAMEL e PRAHALAD (op. cit.:83) observam “basicamente, uma visão do futuro é uma visão dos benefícios, competências e interface com os clientes.” Os autores não acreditam que empresas possam ter sucesso sem uma visão das oportunidades e dos desafios:

“[...] uma visão previdente, bem fundamentada e criativa das oportunidades de amanhã, que estimulará a criação antecipada de competências, fornecerá o foco para esses esforços, garantirá a coerência dos programas de investimentos, servirá como guia para as decisões sobre alianças estratégicas e aquisições e freará o oportunismo indiscriminado e tangencial” (HAMEL e PRAHALAD, op. cit.: 88)

O alinhamento constante das atividades organizacionais e as estratégias da empresa exigem de Recursos Humanos atitude pró-ativa no desenvolvimento de competências individuais para que, num processo integrativo de todas as áreas funcionais da empresa, possam aflorar contribuições que a permitam se posicionar estrategicamente no mercado, oferecendo aos clientes benefícios perceptíveis.

### 1.3.6. Tecnologia

Nos últimos anos, com o aparecimento de nova geração de produtos e serviços tecnológicos – microcomputadores, Internet, intranet, vídeo conferência, etc. – as empresas estão cada vez mais adotando estratégias tecnológicas que permitem integrar melhor, ou seja, com mais qualidade, velocidade, encurtando espaço e tempo de resposta dentre as suas diversas unidades de negócios, permitindo, dessa forma, concentrarem-se mais no desenvolvimento de suas competências essenciais.

O uso da tecnologia da informação possibilita às organizações ampliarem “as fronteiras geográficas, culturais e organizacionais. Informatizar implica em ajudar os clientes a transformar dados em informações, informações em conhecimento e conhecimento em ações efetivas” (HAMEL e PRAHALAD, op. cit.: 139).

FLEURY e FLEURY (op. cit.:59), ao apresentarem aspectos da tecnologia e estratégia, observam que

“empresas líderes em nível mundial estão adotando uma estratégia tecnológica que privilegia a focalização da empresa, a integração de todas as funções e sua capacitação em determinadas core competences, o desenvolvimento e a inovação em core products que lhe dão liderança mundial...”

ULRICH (2000:38), por sua vez, observa que

“o desafio para os gerentes é compreender e fazer bom uso do que esse recurso oferece, pois nem toda tecnologia agrega valor. Mas a tecnologia pode e irá afetar a maneira como o trabalho é feito, assim como o local onde é feito”.

Não só a maneira e o lugar onde esse trabalho irá ser realizado é que serão afetados; “nova tecnologia geralmente requer mais habilidades do que aquelas que estão sendo substituídas, principalmente as habilidades analíticas” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000: 69).

Nesse aspecto, ULRICH (2001:29) destaca que os gerentes e profissionais de Recursos Humanos em suas empresas devem descobrir e redefinir como tornar a tecnologia mais produtiva para os resultados da organização.

### 1.3.7. Capital intelectual

No que concerne ao capital intelectual, ULRICH (2001:38) observa que

“o conhecimento tornou-se uma vantagem competitiva direta para as empresas que vendem idéias e relacionamentos (pense nos serviços de profissionais liberais, software e empresas de base tecnológica) e uma vantagem competitiva indireta para todas as outras organizações que tentam se diferenciar pela forma como atendem os clientes”.

STEWART (1998:51), ao abordar como as organizações podem transformar o conhecimento não aproveitado e não relacionado em vantagem competitiva, observa que, quando o mercado avalia ações em valores superiores aos valores contábeis de seus ativos, está demonstrando que

“os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seus produtos (ou serviços) finais que seus ativos intangíveis – os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes – que juntos constituem seu capital intelectual.[...]alguém que investe em uma empresa está comprando um conjunto de talentos, capacidades, habilidade e idéias – capital intelectual, não capital físico”.

HAMEL e PRAHALAD (op. cit.:64), ao descreverem sobre a depreciação constante do capital intelectual em virtude da velocidade com que ocorrem mudanças na necessidade dos consumidores e também em função do progresso tecnológico, observam que

“uma empresa onde a gerencia sênior não foi capaz de anular com rapidez suficiente a depreciação de seu capital intelectual e não investiu o suficiente na criação de um novo capital intelectual é uma empresa na qual os gerentes seniores acreditam que sabem mais sobre o funcionamento do setor do que realmente sabem, e o que realmente sabem está desatualizado”.

A obtenção, retenção e a atualização do capital intelectual devem ser uma tarefa constante das organizações e dos profissionais de Recursos Humanos para que obtenham vantagem competitiva, como observa ULRICH (2001:31):

“a tarefa de assegurar capital intelectual altera os processos de mensuração de uma empresa. Medidas tradicionais de sucesso, focadas no capital econômico (lucratividade ou desempenho financeiro, por exemplo), devem agora ser acompanhadas de medidas de capital intelectual. Procurar, descobrir e utilizar tais medidas

está entre os desafios básicos que os profissionais de RH enfrentarão no futuro”.

### **1.3.8. Mudanças**

Todos os desafios anteriores parecem indicar, sempre, que há necessidade de mudanças, como observa ULRICH (2000:39): “talvez o maior desafio enfrentado pelas empresas seja ajustar-se à mudança contínua, ou melhor, adotá-la”.

Tomando mais uma vez as palavras de ULRICH (2000:39):

“para prosperar, as empresas devem permanecer em um estado de transformação sem fim, desenvolvendo continuamente uma mudança fundamental e duradoura”.

Ao descrever sobre os fracassos de muitos programas de mudanças, STREBEL (1999:132) observa que

“esses fracassos têm pelo menos uma causa em comum: Os executivos e os empregados vêem a mudança de forma diferente. Para os executivos seniores, a mudança significa oportunidade – tanto para a empresa como para ele próprio. Mas para muitos empregados, a mudança é algo disruptivo e intrusivo”.

Para os gerentes que lideram programas de reestruturação, o grande desafio consiste em motivar e inspirar as pessoas. Ao descrever sobre os profissionais de Recursos Humanos como parceiros de negócios e agentes de mudanças, MILKOVICH e BOUDREAU (op. cit.:28) observam que, como parceiros de negócios, esses profissionais precisam ter profundos conhecimentos das práticas de Recursos Humanos e do negócio da organização. Como agentes de mudanças, precisam ter habilidades como liderança, resolução de conflitos e relações interpessoais, além de não se deixarem levar por modismos, pois a mudança produtiva é aquela que agrega valor.

### **1.4. Recursos Humanos Estratégicos**

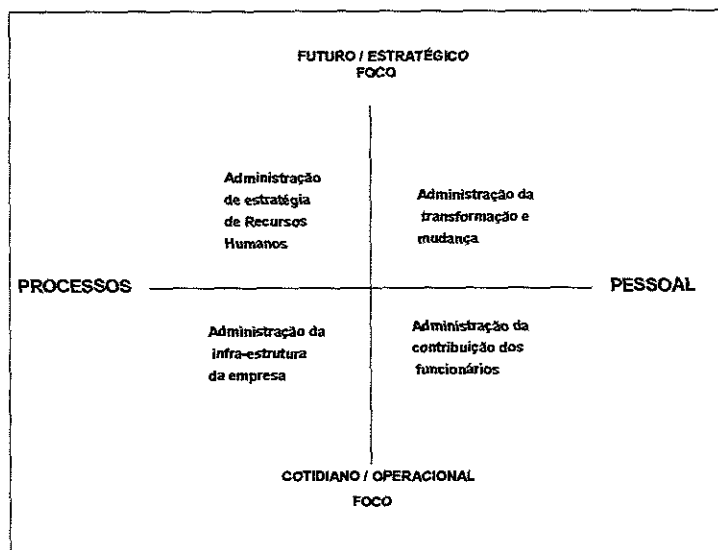
A função de recursos humanos tem evoluído na maioria das empresas. A superação de desafios e novos conhecimentos tem sido positiva. Entretanto, as mudanças evolutivas precisam continuar, porque novos desafios e oportunidades virão.



Os profissionais de RH precisam começar não pelo foco nas atividades ou no trabalho, mas pela definição das metas, as quais garantem os resultados de seu trabalho. Com as metas definidas, podem-se estipular os papéis e atividades de parceiros empresariais.

ULRICH (2001) propõe quatro papéis principais que esses profissionais devem desempenhar para se tornarem um parceiro estratégico mostrado na figura 1.4.

Figura 1.4: Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.



Fonte : ULRICH (2001:40)

Os dois eixos representam o *foco* e as *atividades* do profissional de RH que, segundo esse autor, precisam aprender a ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, concentrado-se no longo e no curto prazo. As atividades se estendem da administração de processos (instrumentos e sistemas de RH) à de recursos humanos.<sup>13</sup> Esses dois eixos delineiam quatro papéis principais de RH: (1) administração estratégica de recursos humanos; (2) administração da infra-estrutura da empresa; (3) gestão da contribuição dos funcionários e (4) administração da transformação e mudança.

#### Administração de estratégias de recursos humanos

<sup>13</sup> As práticas de cursos humanos é ao modo como a empresa gerencia sua contratação, treinamento, remuneração, comunicação e outros sistemas de RH. Essas práticas são de responsabilidade tanto de gerentes de linha quanto de profissionais de RH. (ULRICH, 2001: 310).

O ajuste das estratégias e práticas de RH se concentra na estratégia empresarial como um todo. O profissional de RH, para desempenhar esse papel, pouco a pouco se torna um parceiro estratégico, ajudando a garantir o sucesso e a aumentar a capacidade de sua empresa de atingir seus objetivos.

*“A metáfora para esse papel é a do parceiro estratégico..[ ] Os profissionais de RH devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça. O processo de identificação dessas prioridades de RH é chamado de diagnóstico organizacional, um processo pelo qual uma organização é examinada para detectar suas forças e fraquezas.” ULRICH (2001:43).*

#### Administração da contribuição dos funcionários

O papel de gerir a contribuição dos funcionários implica que os profissionais de RH devem se envolver nos problemas, preocupações e necessidades cotidianas dos funcionários. Em empresas nas quais o capital intelectual representa um valor crucial para a empresa, os profissionais de RH devem ser pró-ativos no desenvolvimento desse capital e, por vincularem suas contribuições ao sucesso da organização, tornam-se os defensores dos funcionários. As práticas de RH devem ajudar os funcionários a contribuírem mediante sua competência em realizar um bom trabalho, bem como seu compromisso com a empresa. A metáfora para esse papel de RH é a do defensor dos funcionários.

#### Administração da infra-estrutura da empresa

Os profissionais de RH criam infra-estrutura mediante melhoria constante dos seus procedimentos. As práticas de RH devem ajudar a empresa a traduzir suas estratégias.

*“Em primeiro lugar, a empresa pode se adaptar à mudança devido à redução do tempo que vai da concepção à execução da estratégia. Em segundo, pode atender melhor às exigências do consumidor porque suas estratégias de atendimento foram traduzidas em políticas e práticas específicas. Em terceiro, pode obter desempenho financeiro mediante a execução mais eficaz de sua estratégia”. ULRICH (2001:44).*

#### Administração da transformação e da mudança

Os profissionais de RH devem desempenhar um papel para adicionar valor à empresa gerindo a transformação e a mudança. A transformação que impõe mudanças culturais; a mudança para implementar e melhorar iniciativas reduzindo o tempo de ciclo em todas as atividades organizacionais.

“Muitas vezes, a mudança deve ser enraizada no passado. Para o profissional de RH que atua como agente de mudança, honrar o passado significa valorizar e respeitar a tradição e a história de uma empresa e ao mesmo tempo atuar em favor do futuro.” ULRICH (2001:44).

Cada um desses papéis está sintetizado no quadro 1.5 que considera, ainda, os objetivos desses papéis, as atividades que o profissional de RH deve executar e a metáfora que representa cada papel.

Quadro 1.5 - Definição dos papéis de RH

Papel/ Função	Resultado	Metáfora	Atividade
Administração da Estratégia de Recursos Humanos	Ajuste de sua estratégia à estratégia Empresarial	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: ‘Diagnóstico organizacional’
Administração da Infra-estrutura da Empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista Administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: ‘Serviços em comum’
Administração da Contribuição dos Funcionários	Aumento do desenvolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos Funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: ‘Prover recursos aos funcionários’
Administração da Transformação e da Mudança	Criação de uma organização renovada	Agente da Mudança	Gerir a transformação e a mudança: ‘Assegurar Capacidade para mudança’

Fonte: ULRICH (2001:41).

Os profissionais de recursos humanos devem, hoje e no futuro, desempenhar com eficiência esses quatro papéis importantes em todo processo: de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração e demais atividades abrangidas por RH. Entretanto, em muitas organizações, seu prestígio tem caído drasticamente. O RH se tornou um dos principais responsáveis para aquelas organizações que estão lutando sem sucesso para alcançar mudanças. Infelizmente, grande parte dessa crítica é merecida. É bem verdade que no Brasil o RH teve sua evolução – nas décadas de 80 e 90 - várias vezes prejudicada por seguidas crises econômicas que afetaram as empresas e conseqüentemente o RH.

A ABRH Nacional (1999: 21’), ao analisar os dados de sua pesquisa e de outros levantamentos, observa:

“Com raras exceções, RH ostenta uma capacitação e competência mais técnica e organizacional para atividade de meio, do que para oferecer contribuições e agregar valores aos resultados de produtividade e lucro das empresas.”

Outro trabalho<sup>14</sup> que avaliou o *desempenho das empresas brasileiras e os fatores determinantes de sua competitividade* foi elaborado entre 1992 e 1993 pelo ECIB- Estudo da competitividade da Indústria Brasileira, patrocinado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia. Um comentário extraído do estudo contribui para o esclarecimento:

“Todavia, é preciso enfatizar que, ao longo do ECIB, o retrato que se fixa é o de um sistema industrial que, apesar das imensas dificuldades macroeconômicas e políticas e da adoção forçada de estratégias defensivas, demonstrou notável capacidade de adaptar-se e de renovar-se com vitalidade.”

A participação dos seus profissionais de Recursos Humanos na disseminação de conhecimentos das práticas de RH, na criação de clareza estratégica, no gerenciamento do capital intelectual, entre outras responsabilidades, requer que:

“A comunidade RH precisa se expandir. A atual configuração dessa comunidade geralmente engloba atividades de corporação, campo, centro de serviços e de especialização – tudo isso dentro da função de RH. No futuro, RH não reunirá apenas essas funções, a comunidade RH abrangerá também gerentes de produção, outros gerentes do quadro funcional e parcerias estratégicas com fornecedores externos”. (ULRICH: op. cit.: 27)

### 1.5. Práticas de Recursos Humanos

As práticas são uma das maneiras com que o RH pode contribuir para uma integração efetiva às estratégias organizacionais. Na década de setenta, a maioria dos autores que escreviam sobre RH abordavam sobre quatro atividades principais: recrutamento e seleção, remuneração, avaliação e treinamento (ULRICH, 1998).

Com o desenvolvimento tecnológico e a globalização houve necessidade de se dar novos enfoques a essas atividades de forma a possibilitar a integração das expectativas organizacionais e individuais que possibilitassem agregar valor.

Os executivos da AT&T são avaliados, segundo ULRICH (1998:80-1),

“pela medida em que adicionam valor para cada apostador. As categorias se aplicam a qualquer empresa grande ou pequena.

- **Valor econômico adicionado:** Obter os lucros esperados pelos executivos;
- **Valor adicionado para o consumidor:** Atingir metas de melhor atendimento do

<sup>14</sup> A pesquisa relativa a esse trabalho abrangeu 34 setores, correspondendo a 50% da produção industrial do país. Ver. Coutinho, L.G. e Ferraz, J.C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 2º ed. Campinas, SP, Papiros: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994. p.185. Apud (FISCHER, 1998:78-4).

Consumidor;

- **Valor adicionado para o pessoal:** Atingir as expectativas dos funcionários”.

Embora as práticas possam ser extremamente variadas, algumas delas são básicas para o funcionamento da empresa e serão analisadas a seguir.

Primeiramente analisaremos de maneira resumida como podem se processar essas práticas. Em segundo lugar abordaremos os enfoques de alguns autores relativos a elas para o leitor entender sua importância, seu significado e a sua contribuição no desenvolvimento organizacional.

### 1.5.1. Recrutamento e Seleção

Uma das práticas mais importantes de RH é a de contratação de pessoas. O processo de contratação costuma variar de uma empresa para outra. Entretanto, compõe-se das seguintes fases: a) recrutamento; b) seleção e c) socialização.

#### a) Recrutamento

A primeira fase do processo de contratação é o recrutamento. Segundo GÓMEZ-MEJIA et al (1998:150), o recrutamento é o processo de gerar um “pool” de candidatos qualificados para um trabalho; o primeiro passo para se contratar um serviço. O processo tem início a partir de necessidades internas de mão-de-obra e que se originam por diversos motivos. A organização sinaliza ao mercado a sua necessidade.

Dessa forma, o recrutamento sempre envolve um processo de comunicação e pode ser realizado: beneficiando os próprios recursos da empresa (recrutamento interno) ou captando no mercado de trabalho (recrutamento externo), por meio dos seguintes instrumentos, entre outros: fixação de cartazes na portaria, recontração de antigos empregados, publicação de anúncio em jornais e revistas, agências de emprego, recrutamento em universidades e nos *sites* existentes na Internet.

#### b) Seleção

Concluída a fase de recrutamento, segue-se a fase de seleção. A seleção, segundo GÓMEZ-MEJIA et al (1998:151), é o processo de fazer “contratação” ou não. É uma decisão baseada em cada candidato para o trabalho, o segundo passo para se contratar um serviço.

De acordo com os ensinamentos de LOBOS (1979: 156),

“O processo de seleção tem sido definido como o conjunto de atividades

ordenadas seqüencialmente, pelas quais a empresa obtém do mercado de trabalho, interno ou externo, os recursos humanos necessários para sua sobrevivência. À primeira vista, esta definição sugere uma escolha unilateral, por parte da empresa, daquele(s) indivíduo(s) cujas características pessoais (conhecimentos, experiências, habilidades, etc.) se adaptam melhor aos requisitos de determinado cargo na organização”.

Essa definição parece levar em conta as habilidades necessárias verificadas por meio da aplicação de testes que predizem desempenho de trabalho, entretanto, ignoram a motivação do indivíduo.

- Segundo GÓMEZ-MEJIA et al ( 1998:152), a importância de se avaliar a motivação no processo seletivo também é crítica, pois  $\text{Desempenho} = \text{Habilidade} (x) \text{Motivação}$ . Muitos empregadores tentaram avaliar a motivação durante a entrevista de emprego, mas há numerosos problemas com esse método e concluem que a motivação é muito difícil medir.

A empresa, visando satisfazer suas necessidades de recursos humanos, utiliza no processo de seleção, além da solicitação de emprego, testes, provas e entrevistas pelas quais ela opta por aqueles candidatos que melhor ocupariam determinados cargos. Os dizeres de CHIAVENATO (2002) corroboram o enunciado: “comumente, escolhe-se mais de uma técnica de seleção para cada caso. Cada técnica auxilia as demais fornecendo amplo conjunto de informações sobre o candidato.” (p.233).

#### c) Socialização

A solicitação de emprego é um formulário padronizado, no qual os dados do candidato variam na forma e no conteúdo, de acordo com o que a direção da empresa deseja. É um meio rápido e barato de se coletar e tem a sua contribuição dentro do processo de seleção.

Para LOBOS (op. cit.: 168),

“(…) apesar de a validade da solicitação de emprego para diagnosticar desempenho ser respeitável, enquanto seus diversos itens não forem ‘pesados’ de acordo com as características de cada empresa, ela tenderá a decrescer irremediavelmente”.

#### Testes

A capacidade dos testes de seleção para uma determinação eficaz dos vários candidatos, com base em certas características pessoais, é salientada na maioria dos textos tradicionais de administração de recursos humanos. Os tipos de testes de seleção adotados

mais comumente são: a) testes escritos; b) testes práticos; c) testes psicológicos.

De acordo com os ensinamentos de LOBOS (op. cit.: 191), das diversas etapas que compõem o processo de seleção, em nenhuma delas a comparação se expressa com maior ênfase de detalhe do que na entrevista.

Na opinião de GIL (1994), “ a entrevista é reconhecida hoje como um dos mais úteis instrumentos de que se dispõe para a seleção de pessoal”(p.52).

### Entrevista

A entrevista possibilita à empresa e ao candidato, por meio do “confronto,” analisar interesses recíprocos. Segundo GIL (1994), ela tanto pode ser utilizada como complementação de outros procedimentos como de maneira única.

GÓMEZ-MEJIA et al (1998:163), ao descrever sobre entrevistas observa que, embora elas sejam a maneira mais comum de seleção, têm sofrido muitas críticas pela sua pobre confiabilidade e pequena validade. Incluem julgamentos humanos limitados e preconceituosos. Cita que estudo recente mostrou que muitos entrevistados decidem sobre o candidato nos primeiros três minutos de entrevistas. Aponta também a falta, muitas vezes, de experiência dos entrevistadores.

Esse autor aponta também que as entrevistas, normalmente, seguem por determinado caminho após a primeira resposta. Entretanto, observa que esse aspecto pode ser contornado se a entrevista for estruturada, alinhando e padronizando seu conteúdo.

O processo de contratação abrange ainda a fase de socialização, ou seja, trata-se da integração de novos funcionários. Segundo GÓMEZ-MEJIA et al (1998:151), a socialização pode fazer a diferença no sentimento de um trabalhador recém admitido, fazendo com que ele se sinta como parte da equipe ou fora dela.

Por se tratar, portanto, de um procedimento importante, tal processo costuma ser efetivado por meio de palestras, filmes institucionais de integração, visitas, distribuição de manuais, entre outros.

O processo seletivo se torna mais complexo e controvertido dependendo do nível da vaga a ser preenchida. No caso da seleção de um executivo, por exemplo, quesitos como crescimento do faturamento, consecução de metas de produção, conjuntura ambiental, entre outros tornam-se essenciais.

As novas demandas impostas sobre as organizações exigem pessoas com

iniciativa, autonomia, criatividade, que saibam trabalhar em equipe, etc. Vários autores destacam o recrutamento e seleção como a função de suma importância estratégica: DUNNETTE(1998), QUINN et al (1996), DAVENPORT (2001). Talvez o raciocínio, por detrás desta ênfase, esteja nas novas exigências requeridas como também a capacidade cognitiva, a criatividade e outras apontadas acima que, embora possíveis de serem melhoradas e /ou facilitadas pela organização, dificilmente são modificáveis em sua essência.

Por exemplo, DUNNETTE(1998) apud SPECTOR (2002), em seu trabalho, observou que o aumento do emprego de equipes de trabalho exigiria a seleção de pessoas capazes de trabalhar em grupo e também hábeis no trato das tarefas. Notou-se que faltavam condições “básicas de matemática e leitura”. Segundo SPECTOR (2002:168), “Os cargos que, no passado, exigiam poucas habilidades, estão sendo substituídos por outros com um contexto técnico mais sólido.”

QUINN et al (1996), em estudo, analisaram empresas que têm uma gestão pró-ativa e de sucesso do capital intelectual, como: Microsoft, The Four Seasons Hotels, McKinsey & Company, Intel e Genentech. Segundo esses autores, a questão de recrutamento e seleção é encarada, pela alta administração dessas empresas, como uma das mais estratégicas e que exigem grande dedicação de tempo e recursos. Elas entrevistam até 100 candidatos por vaga. O processo de entrevista é bastante longo e envolve a avaliação não apenas das habilidades cognitivas, mas também a capacidade criativa, de trabalhar em equipes e pensar sob pressão.

O trabalho de ALBUQUERQUE (1992) que aborda sobre a competitividade de recursos humanos mostra que as empresas brasileiras estavam se tornando mais exigentes quanto ao perfil de pessoas desejadas:

“Política de contratação – enfatizando o potencial para desenvolvimento dos candidatos em níveis iniciais da carreira, tanto no recrutamento como na seleção. A aproximação a escolas técnicas e universidades poderá facilitar o recrutamento de pessoal de alto potencial. Para os níveis mais avançados da carreira, deverá ser dada preferência ao recrutamento interno, visando a estimular o desenvolvimento a longo prazo.”(p.27)

Por outro lado, em trabalho recente sobre tendências na gestão de pessoas no Brasil, FISCHER (1998: 136) relata sobre o aumento considerável observado na terceirização dos processos de contratação:

“Talvez seja o processo de Recursos Humanos aonde mais ocorreu a terceirização das atividades operacionais. Por outro lado, tem se responsabilizado por alguns



programas nobres como os programas de “Trainees,” que renovam os quadros gerenciais das empresas e de “Outplacement,” que organizam a demissão de pessoas, individual ou coletivamente.”

Fica evidente que os desafios impostos ao recrutamento e seleção exigem mudanças na tomada de decisões e atitudes pró-ativas e, uma vez decidido o recrutamento externo, a empresa também deverá pensar num documento formal denominado por DAVENPORT(2001:84) de contrato psicológico.

“...empregamos a expressão contrato psicológico para abranger o conjunto de aspectos escritos e não escritos, expressos e não expressos ou, em última análise, inexprimíveis da interação entre trabalhador e empresa. A idéia do contrato psicológico é antiga, mas sua proeminência é recente. Parece que ninguém dava muita atenção à idéia de contratos não escritos até que as empresas começaram a desrespeitá-los. Com freqüência, vemos que o “downsizing” destruiu aquele tipo de contrato tradicional que garantia emprego vitalício em troca de lealdade e de razoável desempenho. Hoje, dizem estar em vigência um contrato diferente – um contrato que exige que o indivíduo olhe para o valor de seu capital humano como única fonte de segurança no emprego.”

### 1.5.2. Remuneração

De acordo com WERTHER e DAVIS (1983: 320), uma das maneiras pelas quais o departamento pessoal pode melhorar o desempenho e a motivação, além da satisfação do empregado, é por meio da remuneração. Segundo estes autores:

“ *Remuneração* é o que os empregados recebem em troca de seu trabalho. Sejam salários ou ordenados periódicos, usualmente o departamento de pessoal projeta e administra a remuneração do empregado. Quando a remuneração é feita corretamente, os empregados têm mais probabilidade de estar satisfeitos e motivados para com os objetivos organizacionais. E o departamento tem mais probabilidade de conseguir o objetivo de uma força de trabalho efetiva.”

Estes autores afirmam que os programas de remuneração são o que mantêm os recursos humanos em uma organização. Portanto, quando os salários e ordenados não possuem uma administração apropriada, a empresa pode perder seus empregados e, conseqüentemente, o valor gasto com recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de suas capacidades.

Os objetivos buscados com a administração efetiva da remuneração, de acordo com WERTHER e DAVIS (1983: 323), são:

*Obter pessoal qualificado.* A remuneração precisa atrair candidatos. Como as empresas concorrem no mercado de trabalho, os níveis de remuneração devem ser atraentes e “responder à oferta e demanda de trabalhadores”..

*Reter os atuais empregados.* Os níveis de remuneração devem ser competitivos, “a fim de prevenir a rotatividade de empregados; a recompensa precisa ser mantida competitiva em relação a outros empregadores.”

*Garantir equidade.* A administração de salários deve manter o equilíbrio interno e externo. A remuneração deve estar relacionada ao valor relativo dos cargos. “Cargos semelhantes têm remuneração semelhante. A equipe externa envolve remunerar os trabalhadores a um taxa igual à recompensa que trabalhadores semelhantes recebem em outras empresas.”

*Recompensar comportamento desejado.* A remuneração deve reforçar o bom desempenho, experiência, lealdade. Novas responsabilidades e outros comportamentos podem ser recompensados por meio de um plano efetivo de remuneração.

*Controlar custos.* “Um programa racional de remuneração ajuda uma organização a obter e reter sua força de trabalho a um custo razoável. Sem uma estrutura sistemática de salários e ordenados, a organização pode remunerar demais ou de menos seus empregados.”

*Cumprir os regulamentos legais.* Um bom programa de remuneração considera restrições legais e garante cumprimento de todos os regulamentos e demandas governamentais que afetem a remuneração do empregado.

Um sistema de administração salarial segundo, MILKOVICH e BOUDREAU (2001: 383), serve a vários propósitos: “eles orientam a estrutura do sistema de pagamento.” Os autores observam se uma empresa valoriza o aprendizado contínuo; o sistema de pagamento deve privilegiar o aumento do conhecimento e habilidade; e operam como padrões de referenciais – se o objetivo da empresa é reter pessoal qualificado e os funcionários qualificados e talentosos estão saindo, algo está errado.

Portanto, o sistema deve ter flexibilidade para acompanhar mudanças; simplicidade, clareza e objetividade dos critérios utilizados para recompensar; transparência, deve legitimar, comunicar as regras e ser integrado com os demais sistemas de RH.

As organizações, para manterem a equidade com as remunerações pagas no mercado, pesquisam valores de remuneração pagos pela concorrência em funções similares e o fazem por meio de pesquisa salarial.

“Uma pesquisa raramente enfoca apenas um único papel funcional. Geralmente, os dados são coletados para um certo número de funções, que podem estar relacionadas (por exemplo, programadores, operadores e engenheiro de *software*) ou podem abranger uma faixa mais ampla do trabalho.” MILKOVICH e BOUDREAU (200: 389).

Segundo esses autores a pesquisa, ao revelar o que as empresas estão pagando para funções similares, permite uma decisão que depende de sua política interna, ou seja, pagar pela média, acima ou abaixo dela. Os efeitos potenciais dessa decisão podem ser observados no quadro 1.6, no qual são relacionados às alternativas básicas relativas o nível de remuneração que a empresa pode adotar em relação ao mercado e os objetivos do sistema de remuneração quanto: a capacidade de atração e retenção de mão-de-obra, controle de custos, capacidade de motivação e o aumento da produtividade.

**Pagar na média da concorrência.** Essa condição coloca a empresa em condições de competir em igualdade com seus concorrentes, inclusive em termos de controle de custo e redução da insatisfação.

**Pagar acima da concorrência.** Essa posição maximiza a capacidade de atração e retenção de talentos, além de ter maior capacidade de motivação inicial, não garante o controle de custos e nem aumento de produtividade.

**Pagar abaixo da concorrência.** “pagar menos que a concorrência pode significar para uma empresa uma dificuldade de atrair e reter empregados qualificados”, age como agente desmotivador, portanto não reduz a insatisfação e não garante aumento de produtividade. “Entretanto, outros fatores, como horários flexíveis de trabalho, promoções, garantia de emprego ou sentir-se parte de um ambiente amigável, podem superar a questão do piso salarial mais baixo.”(MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:391).

Se de um lado as pesquisas auxiliam na decisão do equilíbrio de sua estrutura com o mercado, a análise e avaliação das funções permitem ajustar e manter o equilíbrio interno.

“O alinhamento interno é uma consideração para a determinação dos níveis salariais para os empregados tanto em funções similares quanto dissimilares. A ênfase é no trabalho, e não no indivíduo que o realiza.” (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:384).

Quadro 1.6.- Relacionamento entre as políticas de nível de remuneração e seus objetivos.

Política	Objetivos do Sistema de remuneração				
	Capacidade de atração	Capacidade de retenção	Controle de custos	Capacidade de motivação	Aumento da produtividade
Pagar mais que o mercado	maior	maior	Não garante	maior	Não garante
Pagar igual ao mercado	igual	igual	igual	igual	Não garante
Pagar menos que o mercado	menor	Não garante	maior	menor	Não garante

Fonte: Adaptado de (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:391)

### Sistemas de Remuneração tradicionais

A maioria das empresas ainda utiliza sistemas tradicionais de remuneração, que consistem nas descrições de atividades e responsabilidades de cada função.

“A utilização de instrumentos, como descrição de cargos, organogramas e planos de cargos e salários permite a muitas dessas empresas atingir um patamar mínimo de estruturação na gestão de seus recursos humanos. Entretanto, quando aplicados nesta condição de exclusão de outras formas, esses sistemas podem tornar-se anacrônicos em relação às novas formas de organização do trabalho e ao próprio direcionamento estratégico da empresa,” (WOOD e PICARELLI, 1999:41).

A idéia de descrever cargos segue a lógica dos modelos Tayloristas Fordistas relativos à divisão do trabalho e à especialização funcional, estabelecidas por meio da descrição e especificação de cargos. O primeiro se relaciona às tarefas, aos deveres e às responsabilidades do cargo e, dessa forma, relata impessoalmente o conteúdo do cargo. (CHIAVENATO, 2002:303).

Várias têm sido as críticas a esse método por problemas que podem causar à organização. WOOD e PICARELLI (1999:41-3) descrevem seis características que apontam para a indesejabilidade do sistema, sintetizadas abaixo.

**“Inflexibilidade.** *Os sistemas tradicionais de recursos tendem a tratar coisas diferentes de forma homogênea. Eles não consideram convenientemente as peculiaridades de empresas, áreas ou funções.*

**Falsa objetividade.** *A aparente racionalidade desses sistemas esconde uma visão reducionista da realidade organizacional.*

**Metodologia desatualizada.** *Os sistemas tradicionais são trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis.*

**Conservadorismo.** *Os sistemas tradicionais reforçam a estrutura burocrática, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente.*

**Anacronismo.** *Em empresas de estruturas mais modernas, os sistemas tradicionais são representados por meio da evolução do processo de mudança.*

**Divergência.** *Os sistemas tradicionais não consideram a visão de futuro e a orientação estratégica da organização, dificultando a convergência de esforços para objetivos comuns”.*

Ao tecerem uma análise sobre estruturas baseadas nas funções, nas competências e no mercado, MILKOVICH e BOUDREAU ( 2000:394) nos trazem os seguintes ensinamentos:

“A avaliação de funções tem sido criticada como algo enfadonho e demorado. Por que preocupar-se com isso? Porque ela ajuda no estabelecimento de uma estrutura de remuneração baseada no desempenho e é internamente justa com os empregados e consistente com metas organizacionais. Conseqüentemente os executivos podem justificar para os empregados as diferenças nos salários, tendo por base critérios.”

As empresas devem, também, ficar atentas ao fixarem um plano de remuneração para a área de vendas. Esse ao ser implementado deve ser adequado e

“ ...refletir tanto as necessidades da empresa como os produtos e serviços que a companhia vende. Deve ser capaz de atrair bons profissionais de vendas e retê-los fazendo com que produzam cada vez mais”. (STEINBRIK,1978:111).

O autor observa três tipos de planos de remuneração que podem ser aplicados na área de vendas:

Plano de Salário Fixo - Neste plano, os vendedores recebem remuneração fixa. Pode também incluir compensação em forma de abonos baseados em critérios discricionários, prêmios de campanha de vendas e outros incentivos de curta duração. Ele satisfaz quando o objetivo envolve trabalho de demonstração.

Plano de Comissionamento - Neste plano, os vendedores são remunerados em proporção direta às suas vendas. Ele inclui comissões puras e simples e retiradas por conta destas (com algum mínimo garantido). O plano funciona bem nas atividades comerciais de firmas recém-estabelecidas, quando o potencial do seu mercado é bastante amplo e altamente fragmentado e torna-se difícil estabelecer cotas.

Plano Combinado - Esta forma abrange todas as variações de salário mais outros planos monetários de incentivo. As variações incluem um salário-base mais comissionamento sobre todas as vendas, salário mais prêmio sobre vendas que ultrapassem a cota, salário mais comissão mais prêmio e assim por diante.

Existe ainda outra variação do plano combinado, ou misto, é o que consiste em salário, comissão e prêmio. Embora esta modalidade seja mais flexível que as outras duas, é mais complexa e mais difícil de administrar que qualquer outro plano.

### Sistemas de Remuneração por habilidades

Uma estrutura baseada nas habilidades se assemelha à estrutura baseada nas funções. Aqui o processo começa com a análise da função (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000:400).

“A premissa básica é que os blocos de habilidades requeridas são provavelmente melhor descritos, certificados e avaliados se estiverem disponíveis dados precisos sobre eles em relação ao trabalho. Estes são os mesmos fatos que os administradores enfrentam com a análise de funções. Entretanto, a análise de habilidades voltada para remuneração é coisa tão nova que existem poucas pesquisas disponíveis para fornecer orientação.

### Sistemas de Remuneração por competência

A definição de competência segundo PARRY (1996:50) é:

“...um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um cargo (um papel ou responsabilidade), que se correlacionam com a performance do cargo, que possam ser medidas contra parâmetros bem aceitos, e melhoradas através de treinamento e desenvolvimento.”

Segundo os ensinamentos de HIPÓLITO (2001:82), a diferença entre esse sistema e o sistema por habilidades está no público que se deseja atingir. Enquanto o sistema de remuneração por habilidade foca profissionais em posições operacionais, o sistema de competência foca posições técnicas e gerenciais. Vários autores têm escrito sob sistemas de remuneração. PRICHARD (1996) advoga pela escolha de um sistema misto, considerando a cultura de trabalho da organização, uma vez que a escolha de um método sem essas devidas considerações poderia limitar as perspectivas de flexibilização. FLANNERY et al (1997:122), ao analisarem remuneração por competência, coloca no foco de suas análises os problemas surgidos com a remuneração por desempenho.

“Muitas empresas começaram a expandir o uso de programas de remuneração variável simplesmente empurrando os planos tradicionais de incentivos do tipo executivo mais profundamente dentro da organização, para diretores e gerentes. Assim como outros planos de remuneração variável, esses programas podem funcionar, contanto que os membros recentemente qualificados possam, por meio de seu desempenho, realmente influenciar os resultados de negócio que disparam o incentivo”.

WOOD e PICARELLI (1999) discutem a construção de um sistema de remuneração estratégica como forma de promover mudanças.

A remuneração foi e ainda é a questão mais delicada na administração de recursos humanos; o conjunto de conceitos, pressupostos e instrumentos em torno de sistemas de remuneração que permite lidar com o diferencial humano tem evoluído e baseia-se cada vez mais em teorias testadas a partir de pesquisas.

### Carreira

A partir da década de 70 é que se consolida a prática de administração de carreiras em empresa vista, na época, como sendo de “vanguarda na gestão de recursos humanos.” (DUTRA, 1996:17).

Antes desse período, segundo esse autor, tratava-se de uma atividade de competência exclusiva da empresa, cabendo aos funcionários aceitarem o seu progresso funcional de acordo com os desígnios que lhe eram atribuídos pela empresa.

A partir da década de 80 nota-se uma mudança que, segundo DUTRA (1996), baseia-se nos seguintes pontos:

- Gestão compartilhada da carreira entre a empresa e a pessoa.
- Critérios de ascensão desvinculados da estrutura organizacional e dos títulos de cargos.
- Transparência nesses critérios de ascensão, para dar visão do horizonte profissional e para clarificar as expectativas.
- Estímulo e apoio à participação das pessoas na construção dos critérios de ascensão.
- Estruturas de carreira paralelas, para otimizar as contribuições individuais.

A pesquisa da ABRH Nacional (1999:50), na qual foram consultadas 269 empresas, mostra algumas características importantes sobre a política de carreira e planos de sucessão, que valem a pena abordar.

**“Políticas de carreira** – a maioria das empresas (ou 57%) não possui políticas claras de carreira. Enquanto isso, 18% possuem e outras 17% contam com políticas claras apenas para cargos especiais. O conceito de carreira é aplicado principalmente nas promoções verticais (por 38% das empresas) e nos movimentos horizontais (por 30% das empresas) e políticas e normas específicas (por 23%);

**Instrumentos utilizados** – para implementação dos planos de carreira, são utilizadas prioritariamente estruturas de cargos e salários (por 30% das empresas) e políticas e normas específicas (por 23%);

**Planos de sucessão** – possuem políticas para planos de sucessão (de algum tipo) 18% das empresas. Entre os planos de sucessão, sobressaem-se os para cargos de alta direção, adotados por 5% das empresas. Em 11% das empresas pesquisadoras, os ocupantes e sucessores conhecem os respectivos planos e, em 9%, não conhecem. Na maioria dos casos (19% das empresas) os planos são administrados pelo RH da matriz ou holding;

**Facilitadores e dificultadores** – os fatores facilitadores dos planos de carreira e sucessão mais significativos vinculam-se a: a empresa acredita e valoriza a gestão de RH e a empresa se preocupa com a continuidade e sucesso permanente dos negócios, alternativas indicadas, respectivamente, por 20% e 19% das organizações pesquisadas. E os principais fatores dificultadores são: cultura organizacional desfavorável (para 14% das empresas) e visão restrita do conceito de carreira (para 10%)”

### 1.5.3. Benefícios e Serviços

Como benefício entende-se tudo aquilo que o empregador possa proporcionar ao funcionário além do salário e que, juntos, compõem a remuneração do empregado.

De acordo com WERTHER e DAVIS (1983:347),

“O salário é chamado remuneração direta porque se baseia em fatores críticos do cargo ou desempenho. Os benefícios e serviços são remuneração indireta porque usualmente são proporcionados como uma condição de emprego e não se relacionam diretamente ao desempenho. Incluem seguro, garantia, folga e benefícios de horário, além de serviços educacionais, financeiros e sociais.”

Os benefícios, segundo FLANNERY, HOFRICHTER e PLATTEN (op.cit.: 161-82), podem fornecer às organizações um alto nível de apoio na medida em que evoluem e empreendem iniciativas de mudanças: auxiliando na motivação e no desempenho, apoiando mudanças comportamentais, reforçando novos valores e metas de negócios e refletindo e fortalecendo a cultura organizacional em evolução.

Segundo estes autores, à medida que se tornam mais flexíveis, os benefícios podem ser utilizados, ainda, para apoiar a diversidade no local de trabalho, eliminando barreiras ao desempenho e à produtividade. Afirmam que, à medida que as culturas de trabalho continuam a mudar e o emprego de longo prazo a desgastar-se, os benefícios podem vir a ser tão flexíveis que muitos teriam seus planos individuais que os acompanhariam ao se deslocarem de organização em organização, sendo modificados pelos referidos autores em: assistência médica, benefícios de aposentadoria, seguro de vida e planos de invalidez, políticas de férias e feriados, entre outros.



#### 1.5.4. Treinamento e Desenvolvimento

“O enfoque da aprendizagem e do conhecimento voltado para o desenvolvimento humano envolve, além da dimensão instrumental, também novos valores, noções de ética e de responsabilidades individual e coletiva. Isso implica no desenvolvimento de novos ambientes de aprendizagem informatizados capazes de restabelecer o equilíbrio entre a formação humana e a tecnológica, para que o indivíduo possa viver e sobreviver num mundo cada vez mais tecnológico e digital e, ao mesmo tempo, preocupado com a melhoria da qualidade de vida do planeta” (MORAES,1998:18).

A citação acima coloca em perspectiva alguns dos desafios da questão do treinamento e desenvolvimento relacionados à tecnologia e à inovação e nos faz refletir. Como desencadear o processo de auto-aprendizado? Como tornar o aprendizado um processo coletivo? Como as ações em treinamento – talvez a mais importante das práticas e processos de Recursos Humanos – podem propiciar a construção e formação de capacidade, experiência e conhecimento, para que a organização tenha pessoas envolvidas e comprometidas?

Ao analisar opções de treinamento, num mundo tecnológico, onde os trabalhadores com conhecimento florescem, DAVENPORT (2001:155) distingue o treinamento formal da aprendizagem informal. Observa que em muitas empresas o treinamento formal, além de pouco disponível, apresenta limitações e que essa não é a melhor maneira das pessoas aprenderem. A aprendizagem informal, segundo esse autor,

“se dá quando o empregado pergunta a um colega como usar determinado software, como encontrar um documento na biblioteca eletrônica de dados ou como preencher um formulário de tratamento dentário.[..]as pessoas compartilham um impulso comum para aumentar sua competência mediante uma abordagem autônoma na execução do trabalho. O apoio para consecução da competência é um valor organizacional primordial. Quando esse apoio está presente, as pessoas não esperam até entrarem na sala de aula para começarem a adquirir habilidades e conhecimentos.”

#### Aprendizagem informal

O Education Development Center (EDC)<sup>15</sup>, em 1996, promoveu uma pesquisa a respeito de aprendizagem no local de trabalho. Partiu da premissa de que a empregabilidade e a flexibilidade dos trabalhadores americanos dependiam da capacidade que eles tinham de aprender no emprego. O EDC definiu aprendizagem informal como a

<sup>15</sup> O estudo baseou-se no que vieram a denominar a “empresa que ensina”, num relatório de 1996 do Departamento de Trabalho e Estatística (Department of Labor Statistic). Ver. DAVENPORT(2001: 155).

aquisição de conhecimento pelo indivíduo mediante maneiras não determinadas pela empresa. Após os dados da pesquisa, a aprendizagem informal foi dividida em quatro categorias, sintetizadas a seguir:

*pragmática* – habilidades e os conhecimentos exigidos pelo trabalho;

*intrapessoal* – habilidades individuais para enfrentar problemas no local de trabalho e lidar com a mudança;

*interpessoal* – interagir com pessoas e trabalhar com grupos e

*cultural* – compreender as normas e valores da empresa e respectivos comportamentos.

Ao apontar sobre os poucos tipos que existem de educação puramente formais ou puramente informais, DAVENPORT (2001: 156-7) faz um contraponto entre a aprendizagem formal e a aprendizagem informal. Apresenta algumas características importantes, sintetizadas no quadro 1.7, que derivam das vantagens, apontadas pelo autor, que a aprendizagem informal tem sobre a aprendizagem formal.

Quando as pessoas escolhem o que precisam e desejam aprender, seu desempenho na aprendizagem se concentra nas necessidades imediatas. Com o treinamento formal, os indivíduos que participam do curso ou programa de treinamento se sujeitam à relevância do material.

Quadro 1.7 Características da aprendizagem informal e formal

Aprendizagem informal	Aprendizagem formal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altamente relevante para as necessidades do indivíduo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante para alguns, não tanto para outros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A aprendizagem varia entre os aprendizes – esses aprendem coisas diferentes dependendo da necessidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espera-se que a aprendizagem seja constante entre os aprendizes. Todos eles são expostos às mesmas coisas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequena defasagem entre o conhecimento atual e o alvo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defasagens variáveis entre conhecimento atual e o alvo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O aprendiz decide como fará a aprendizagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O treinador decide como ocorrerá a aprendizagem.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicabilidade imediata (aprendizagem “just-in-time”).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo variável para a aplicabilidade – poderia ser próxima a aprendizagem, bem antes ou muito depois.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorre no ambiente de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorre em ambiente que não é de trabalho (freqüentemente).</li> </ul>

Fonte: (DAVENPORT, 2001: 156)

Na aprendizagem informal, as informações novas geralmente vão se acumular de maneira gradativa, que ampliam a compreensão. Já o material ministrado num treinamento formal poderá não ser novidade para uns ou mostrar-se muito avançado para outros.

Os “aprendizes informais” definem como irão obter o conhecimento de que necessitam e tomam a iniciativa para juntar os pedaços num todo. “O treinamento formal é menos flexível e mais homogenizado.”

O que se aprende informalmente no trabalho pode-se aplicar de imediato. “O treinamento formal ocorre freqüentemente fora do local de trabalho e, algumas vezes, em horários mais convenientes ao grupo que ao indivíduo.”

QUINN et al (1996), por sua vez, avaliam como insuficiente o nível de investimento em treinamento para a criatividade nas empresas, o que eles consideram ser um dos componentes mais importantes do seu capital intelectual. Segundo esses autores, podem-se identificar quatro níveis que caracterizam o capital intelectual nas empresas. Em ordem de complexidade e importância seriam:

- Conhecimento cognitivo (“know-what”): o conhecimento adquirido por meio de treinamento e certificações básicas;
- Habilidades avançadas (“know-how”): capacidade de aplicar as regras de uma disciplina em situações práticas da vida real;
- Entendimento sistêmico (“know-why”): capacidade de perceber causa-e-efeito nas relações, resolver problemas grandes e complexos e utilizar a intuição para prever relações sutis e conseqüências inesperadas;
- Criatividade motivada internamente (“self-motivated creativity or care-why”): capacidade, vontade, motivação e perseverança de indivíduos ou grupos para atingir o sucesso e criar vantagens competitivas por meio de inovações.

Esses autores observam que as melhores organizações em tecnologia constantemente encaminham seus profissionais a laboratórios para simular modelos e adquirir conhecimento, “além do já adquirido no conforto, em seus livros.”(p.74).

Segundo essas observações, as empresas deveriam treinar seus funcionários além do nível do conhecimento cognitivo ou de habilidades avançadas. Deveriam, também, criar um ambiente que estimulasse a criatividade e o aprendizado de seus funcionários,

facilitando o auto-treinamento em habilidades básicas e avançadas, como diferencial competitivo: o da criatividade que, normalmente, é encontrada e se origina na própria cultura das empresas, enquanto os três primeiros podem ser encontrados também nos sistemas, banco de dados ou tecnologias operacionais das empresas.

“Na prática, a maioria das empresas ainda não valoriza os talentos e o “Know-how” de seus funcionários. Aqueles que o fazem tendem a focalizar esse elemento à exclusão das demais dimensões do capital intelectual, como o relacionamento com os clientes e fornecedores, e de toda uma trama social da organização.” (DEARLOVE, 2000:65).

Diante dessas observações e diante dos desafios que se colocam às empresas é importante abordar alguns aspectos relativos ao treinamento e à aprendizagem nas empresas brasileiras.

A revista EXAME (1997) apontou uma carga média de 50 horas até 100 horas de treinamento ao ano por funcionário. Por outro lado, o estudo de PRADA, MIGUEL e FRANÇA (1999:21) sobre práticas de gestão de pessoas no contexto da qualidade e em relação ao treinamento revela, segundo os autores, que “a carga anual de treinamento, principalmente a notificada pelas médias empresas, revela avanços nesta atividade”.

Os resultados são positivos quanto à adoção de métodos de apoio à participação de funcionários para resolução de problemas, o que configura um horizonte muito participativo das pessoas nas empresas pesquisadas.”

#### Aprendizagem formal

Os empregadores americanos mostram crescente preocupação em criar o capital humano mediante treinamento pago pela empresa. “Entre estabelecimentos americanos de todos os portes, mais de 80% oferecem treinamento estruturado ou formal, seja no próprio trabalho, seja em escola ou instituições técnicas” DAVENPORT (2001: 154).

O processo de aprendizagem formal, que tem também o objetivo de desenvolver os funcionários, mostra-se muitas vezes ineficaz e oneroso. O levantamento anual da revista Training, apud DAVENPORT (2001), mostrou que várias organizações americanas com mais de 100 empregados reservaram, em 1998, 60,7 bilhões de dólares para treinamento. Um estudo realizado pela CAMPION e CAMPION (1987) apud SPECTOR (2002) relata um estudo realizado em uma empresa de equipamentos eletrônicos que precisava transferir vários funcionários da fábrica para a área de marketing. Vários funcionários não possuíam

habilidades para a entrevista. Eles foram separados em dois grupos aleatoriamente; 50% foram treinados para assumirem os novos postos. O treinamento foi avaliado levando-se em conta os seguintes critérios: reação, aprendizado, comportamento e resultado.

O critério de reação foi avaliado por meio de um questionário, segundo o qual os funcionários consideraram que o treinamento valeu a pena.

O critério de aprendizado foi avaliado por meio de um teste (antes e depois da seção de treinamento). Esse mostrou que os funcionários aprenderam o comportamento adequado.

O critério de comportamento foi avaliado por nota dada pelos entrevistadores, que avaliaram o desempenho durante uma entrevista. De acordo com esse critério o grupo que recebeu treinamento teve desempenho igual ao grupo que não recebeu treinamento.

O critério dos resultados foi avaliado pelas ofertas recebidas de emprego pelos funcionários dos dois grupos. Aqui, também, não houve diferença entre os dois grupos.

Do ponto de vista da organização, o treinamento não atingiu seu objetivo, talvez porque o treinamento fosse desnecessário, talvez tenha incluído o material errado, ou talvez o método instrucional não tenha sido adequado. Qualquer que seja o motivo, o importante é o leitor atentar para o fato e, sempre que estiver diante de uma ação de ou para treinamento, avalie diferentes dimensões desta ação.

“O que, em alguns casos, pode aparentemente parecer um desempenho pobre motivado pela falta de treinamento adequado, pode, na verdade, dever-se a sistemas e procedimentos ultrapassados que perderam seu valor pragmático. Medidas de desempenho fracas, supervisão ineficaz ou estruturas organizacionais inadequadas são erradamente confundidas com a necessidade de treinamento”(DAYAL, 1974:4).

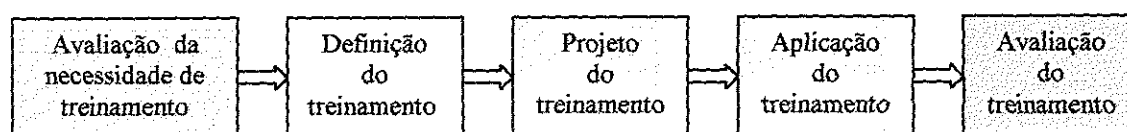
O treinamento e o desenvolvimento são duas das atividades mais importantes no processo de aprendizagem organizacional. O investimento em treinamento formal é vantajoso quando: a informação é extremamente complexa e requer atenção para ser aprendida; a matéria exige conceitos e modelos abstratos, que não requerem o imediatismo de aplicação; muitos trabalhadores necessitam aumentar sua habilidade em determinado item ao mesmo tempo e se for para compartilhar com vários trabalhadores experiências e expectativas significantes.

“O treinamento em sala de aula pode ser eficaz, por exemplo, para ensinar aos trabalhadores conceitos de finanças e negócios que, em geral, fundamentam a

administração transparente. Imagine, por exemplo, como os trabalhadores num ambiente de sala de aula poderiam debater e aprimorar o plano de contribuição na unidade de negócio...”  
DAVENPORT (2001:167).

O projeto de um programa de treinamento eficaz, segundo SPECTOR (2002), segue os passos demonstrados na figura 1.8.

Figura 1.8 - As cinco etapas para o desenvolvimento de um programa de treinamento eficaz.



Fonte: (SPECTOR, 2002:173).

As cinco etapas são essenciais em qualquer programa de treinamento e devem ser seqüenciais, sendo que cada etapa só se inicia após concluída a anterior. As etapas estão sintetizadas abaixo.

- Definir as necessidades de treinamento. A ação é conduzida para determinar quais os funcionários que precisam de treinamento e respectivo conteúdo. Essa avaliação, segundo GOLDSTAIN (1993), deve considerar três níveis: o nível da organização, do trabalho e dos funcionários.
- Definir os objetivos do treinamento. Baseia-se em critérios que devem incluir uma afirmação sobre o que o treinando deve ser capaz de fazer ou saber após o treinamento
- Projetar o treinamento. A ação deve considerar as características dos treinandos, o ambiente, o material, o “feedback,” o método de treinamento, etc.
- Aplicar o treinamento. Dependendo do tipo de treinamento, esse pode ser aplicado pelo pessoal do treinamento, pelos chefes ou por pessoas especialistas na área específica de aplicação.
- Avaliar o treinamento. A ação deve aferir as condições dos treinandos antes e depois do treinamento.

### Avaliação de Treinamento

O trabalho de BASTOS (1991) discute o treinamento numa perspectiva sistemática, apoiado em revisão bibliográfica especializada nessa área. O autor, ao se referir à importância da avaliação no treinamento, aponta problemas relativos aos critérios de

avaliação e das metodologias utilizadas na referida avaliação. Relata os avanços recentes nessa área e aponta necessidades de utilização futuras.

O autor observa que

“não basta relacionar em um fluxo que o planejamento deve ser antecedido pelo levantamento. [...] Esse esquema é útil se vier acompanhado de critérios para tomada de decisões mais específicas: qual técnica escolher diante da necessidade levantada e das características da clientela? O que mudar com base nos resultados da avaliação?”

Em sua obra BASTOS (1991) aponta três grandes tendências. A primeira prende-se à noção de educação aberta; o autor considera aqui o autogerenciamento do processo de aprendizagem e o conseqüente ajustamento às necessidades de cada treinando. A segunda diz respeito às ações de treinamento, vinculadas com o plano estratégico das organizações. A “terceira vertente, decorrente da anterior, é que a área como um todo deve ter olhos no futuro”(p.101).

O processo de treinamento e desenvolvimento apresenta, ainda algumas dimensões que não são tratadas aqui em detalhes. Entre elas, destacam-se: utilização de treinamento externo, o “e-learning” e os papéis dos profissionais de treinamento. Procuramos resumir nesta seção os tipos de aprendizado existentes nas organizações, sintetizando os aspectos mais relevantes que orientam o assunto.

#### **1.5.5. Relações Trabalhistas e Sindicais**

Para que as pessoas possam relacionar-se, elas necessitam trocar informações e opiniões com objetividade, dialogando continuamente. Para tanto, são necessárias a construção e manutenção de um relacionamento interpessoal que facilite a compreensão das divergências trabalhistas e sindicais, além da geração de alternativas de benefícios mútuos.

De acordo com FALJONE (1998:114), existem várias formas de se atingirem tais objetivos, sendo que uma delas é possuir conhecimentos sobre as atitudes das pessoas para compreender seus comportamentos, qual seja a abordagem técnica que requer formação especializada. Outra forma, segundo o autor, seria o conhecimento individual desenvolvido por intermédio da prática continuada da negociação.

Segundo este autor, a organização deve estar sempre atenta aos conflitos, os quais sempre refletem necessidades individuais insatisfeitas:

“Isto significa que logo após um problema ou situação terem sido resolvidos, outros certamente aparecerão. Lembre-se de que uma insatisfação não resolvida pode apresentar-se com outra roupagem: o chefe distraza o subordinado que reage baixando sua produtividade. A vida é uma sucessão de fatos, com alguns conflitos. O importante é saber administrá-los.

Entretanto, situações podem apresentar-se como coletivas. Isto ocorre principalmente quando existirem muitos casos acumulados que não foram exteriorizados em razão de a empresa ou chefia não darem essa oportunidade ao pessoal. Essa atitude gera assim pré-condições para coesão e união do grupo. Apesar de normalmente terem causas muito diversas e dificilmente identificáveis, percebemos um clima de insatisfação geral”.

A forma como a organização pode lidar com estes conflitos para a manutenção de um bom relacionamento trabalhista e sindical seria, segundo FALJONE (op. cit.: 114), o estabelecimento por parte da empresa de práticas para tratar tais conflitos ou divergências profissionais, preservando seus interesses, mantendo um relacionamento interpessoal motivante e prestigiando a autoridade das funções de comando no cumprimento ponderado de suas responsabilidades.

O conhecimento da origem dos problemas é o ponto essencial para o estabelecimento de soluções e tratamento de tais conflitos. Geralmente, tais conflitos originam-se de queixas pessoais, desempenho profissional, ações sindicais, inclusive pelas práticas de pessoal.

Qualquer que seja a origem do problema os executivos devem estar preparados para a negociação e, segundo FALJONE (op. cit.: 91)

“As pessoas, para negociar, necessitam trocar informações e opiniões com objetividade. Precisam dialogar continuamente. Para tanto, é absolutamente imprescindível construir e manter um relacionamento interpessoal que facilite a compreensão de suas divergências e a geração de alternativas de benefícios mútuos”.

## **1.6. Mudança Organizacional e Desenvolvimento Organizacional**

Embora possa haver alguma semântica sobre mudança organizacional e desenvolvimento organizacional, a literatura existente mostra que, apesar de intimamente relacionados, são diferentes. O objetivo desta seção é delinear aspectos relevantes dos temas – mudanças e desenvolvimento organizacional – que clareiem e possibilitem um melhor entendimento do assunto, para fazer fundo às fases evolutivas relativas ao estudo de caso que serão abordadas no Capítulo 3.



### 1.6.1. Mudança Organizacional

“A mudança é algo intensamente pessoal. Para que a mudança ocorra em qualquer organização, cada indivíduo deve pensar, sentir e fazer algo diferente. Mesmo as empresas de grande porte, onde milhares de empregados devem compreender suficientemente as estratégias da empresa, de modo a convertê-las em ações apropriadas, os líderes precisam conquistar individualmente os seus adeptos” (DUCK, 1999:56).

O século passado foi palco de profundas e significativas mudanças. As empresas, para se tornarem competitivas, procederam a ajustes e transformações em suas estruturas em seus processos, com o objetivo de enfrentar um mercado que se apresentava e ainda se apresenta cada vez mais competitivo.

“Algum desses esforços de mudança corporativa foram muito bem sucedidos. Outros foram um fracasso total. A maioria fica em algum ponto entre esses extremos, com uma inclinação distinta para a extremidade inferior. Podem-se aprender lições interessantes que provavelmente serão relevantes para muitas organizações no ambiente de negócio cada vez mais competitivo na década que está por vir.” (KOTTER, 1997: 92).

Para melhor entendimento dessas questões, faz-se necessário analisar:

- O que se entende por mudança?
- Quais as dimensões organizacionais que podem gerar mudanças?
- Como conduzir um processo de mudança organizacional?
- Por quê fracassam muitas tentativas de mudanças ou transformações<sup>16</sup> organizacionais?

O que se entende por mudança?

Segundo DAVIS e NEWSTROM (2001:47),

“A mudança é a etapa na qual as novas práticas e idéias são aprendidas, para que os funcionários possam pensar e agir de novas maneiras. Este pode ser um período de confusão, desorientação e desespero, misturado com esperança e descoberta”.

<sup>16</sup> Em latim, *transformare* significa alterar a forma. Entretanto, a palavra transformação é utilizada por alguns gerentes “para descrever iniciativas de mudanças profundas”. Ver SENGE, PETER. *A Dança das Mudanças*. Rio de Janeiro: Campus (1999: 27).

LOBOS (op. cit.:360) observa que,

“Segundo Dalton e outros, a mudança organizacional implica necessariamente a alteração significativa nos padrões comportamentais de um número importante de pessoas que constitui a organização”.

Entretanto, esclarece que a definição se torna incompleta na medida que não leva em conta alguns imperativos que determinam a mudança. Cita como exemplo que

“pessoas podem comunicar-se melhor e mais freqüente (padrão comportamental) do que antes, em virtude de uma descentralização do próprio sistema de comunicações (fator organizacional condicionante)” (LOBOS, op. cit.: 360)

Esclarecendo sobre a necessidade de uma definição que integre fatores organizacionais condicionantes e fatores comportamentais, mais adiante registra:

“a mudança organizacional seria uma alteração significativa em uma ou mais variáveis do caráter organizacional<sup>17</sup> – sendo ‘alteração significativa’ aquela que, por si mesma ou mediante efeitos colaterais, obrigaria esse caráter organizacional a se transferir ao longo de uma escala compreendida entre os extremos ‘mecanísticos’ e ‘orgânicos’” (LOBOS, op. cit.: 362)

Para SENGE (1999:27),

“a palavra ‘change’ (mudança) tem uma porção de conotações freqüentemente contraditórias. Às vezes ela se refere a mudanças externas em tecnologia, nos clientes, na concorrência, na estrutura de mercado ou no ambiente sócio político....Change (mudança) também se refere a mudanças internas: como a organização se adapta a mudanças no meio ambiente [...] pode também significar programas de cima para baixo como reorganização, reengenharia e muitos outros ‘re-alguma coisa’. Visto que esses programas de mudança são tipicamente impostos de cima para baixo, muitas pessoas na organização se sentem ameaçadas ou manipuladas por eles.... Como pioneiro da mudança organizacional, Richard Beckhard uma vez disse: “As pessoas não resistem a mudanças: elas resistem a serem mudadas”.

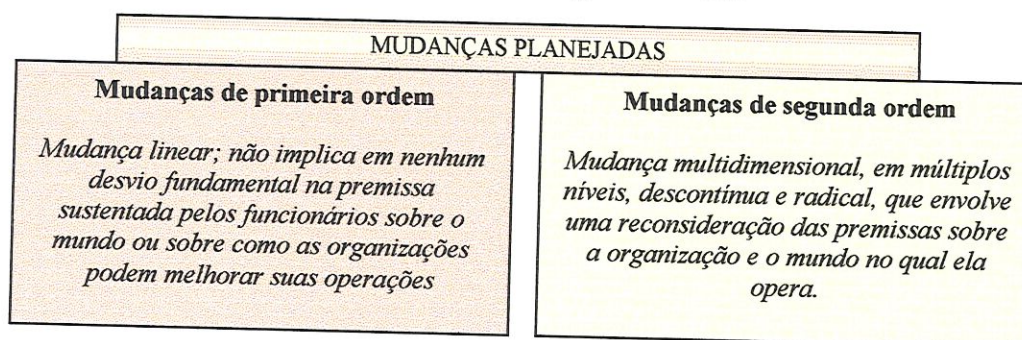
Quais as dimensões organizacionais que podem gerar mudanças?

As mudanças planejadas são intencionais e guiadas por metas e, segundo ROBBINS (2001:461), “tem-se tornado cada vez mais popular diferenciar entre mudança de primeira e de segunda ordem”.

<sup>17</sup> Caráter Organizacional é definido por LOBOS (op. cit.) como “um conjunto relativamente coeso de características da cultura organizacional que expressa ou sugere o atual estado de coisas no que diz respeito ao comportamento das pessoas na organização” (p.361).

Na figura 1.9 apresentamos as características relativas às mudanças planejadas e, como ressalta ROBBINS (op. cit.:462), a mudança de segunda ordem exigirá dos gerentes coragem e determinação. Serão maiores as resistências à mudança e os riscos de fracasso. Entretanto, “a busca de mudanças de primeira ordem será maior”.

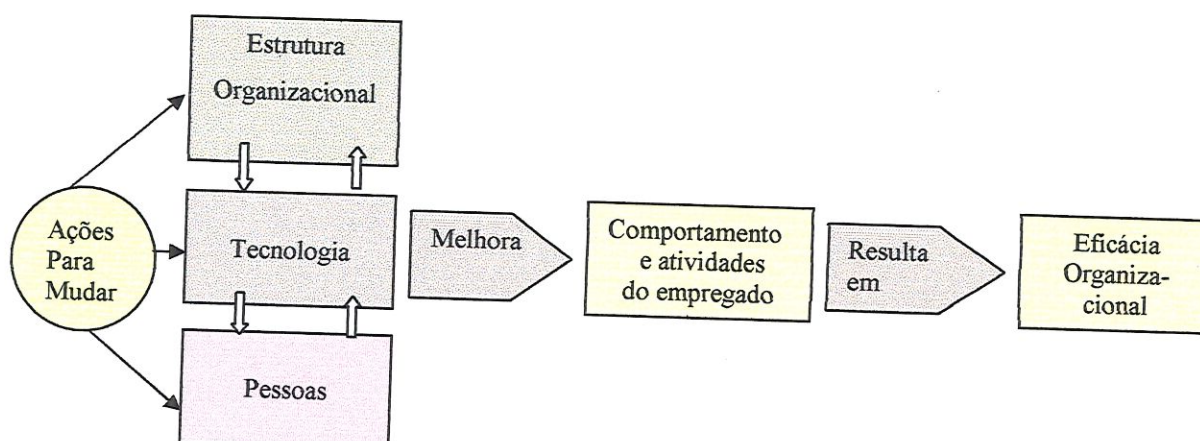
Figura 1.9 - Mudanças de primeira e de segunda ordem



Fonte: Adaptado do livro de ROBBINS (2001)

Normalmente, as organizações planejam e implantam mudanças para obter maior eficácia organizacional – vide figura 1.10 – e essa resulta “de atividades que melhoram a estrutura organizacional, a tecnologia e as pessoas, para que a empresa atinja seus objetivos” (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, op. cit.: 436).

Figura 1.10 - Eficácia organizacional como resultado de ações de mudanças



Fonte: MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1967)

Portanto, parece claro que dentro das dimensões estruturais, tecnológicas e

de pessoas a empresa deva analisar o tipo de abordagem mais relevante que deve realizar e que possibilite a ela agregar valor e obter vantagem competitiva.

GREINER (1967), ao analisar algumas abordagens comuns utilizadas para introduzir mudanças e referindo-se à abordagem estrutural, observa que esta pode ocorrer:

*por decreto* – trata-se de uma ordem expedida de cima para baixo pela pessoa investida da autoridade formal, responsável por introduzir a mudança. É comunicada unilateralmente – por meio de memorando, palestra, declaração de política ou um comando verbal – algo como: “hoje estamos assim – amanhã teremos que estar daquela outra forma”. Talvez seja a forma mais antiga e pressupõe que as pessoas sejam altamente racionais e mais bem motivadas por administrações autoritárias. Sua expectativa é de que as pessoas obedecerão e essa obediência levará a resultados efetivos.

*por substituição* – é usada nas situações em que a abordagem por decreto falha e implica na substituição de pessoas chave. Baseia-se na suposição de que os problemas das organizações tendem a residir em poucos indivíduos estrategicamente localizados, e que a substituição dessas pessoas causará mudanças profundas e básicas. Como na forma de decreto, essa mudança é geralmente iniciada em cima e dirigida para baixo por uma figura de alta autoridade. Ao mesmo tempo, porém, ela tende a ser mais pessoal, uma vez que alguns indivíduos são isolados para substituição. Guarda estreita relação entre a formalidade e a preocupação pelo cumprimento da tarefa, que caracterizam a abordagem por decreto. De modo parecido, ela não guarda falso otimismo sobre a capacidade de os indivíduos mudarem seu comportamento sem uma clara definição externa.

*por estrutura* – esta abordagem envolve modificação do quadro organizacional. Ao mesmo tempo, porém, há uma maior preocupação pelos efeitos da estrutura sobre as pessoas. Elas podem ser caracterizadas como sendo mais pessoais, sutis e diretivas que as abordagens por decreto e por substituição.

A segunda abordagem é referente às mudanças tecnológicas. MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (op. cit.: 437) observam que podem exigir das empresas alterações ou modificações

“de fatores como: ferramentas, equipamento e maquinaria; direção da pesquisa e suas técnicas; processos de engenharia e sistema de produção, incluindo arranjo físico<sup>18</sup>, métodos e procedimentos. A mudança tecnológica pode resultar de, ou contribuir

<sup>18</sup>Existem dados indicando que mudanças no ambiente, em si e por si mesmas, não exercem impacto significativo no desempenho organizacional ou individual. Mas elas podem fazer com que certos

para mudanças de tarefas a serem desempenhadas, assim como produtos ou outros elementos. Por exemplo, a mecanização muda a própria natureza do trabalho que os empregados realizam”.

ROBBINS (op. cit.:467), ao referir-se sobre a automação, acrescenta: trata-se “de uma mudança tecnológica que substitui pessoas por máquinas.” Cita como exemplo:

“a introdução de separadores automáticos de correspondência no serviço postal, os robôs nas linhas de montagem de automóveis e sistema de fabricação flexível nas operações de produção”.

A expansão da informatização foi, nos últimos anos, a mudança tecnológica mais visível.

Os computadores trouxeram mudanças profundas tanto para as organizações como para as pessoas: mudou o sistema de produção, o sistema de vendas e a maneira de acesso à informação – a Internet proporciona de forma estruturada e ágil a atualização e ampliação do conhecimento; em segundos se obtêm informações atualizadas vindas de todas as partes do mundo; os velhos e robustos rádios que necessitavam que suas válvulas aquecessem para funcionar cederam lugar para os da era transistor.

No setor de comunicações a tecnologia proporcionou o encurtamento das distâncias e do tempo. Hoje não é mais necessário virar a manivela do telefone para acionar uma telefonista e aguardar horas para que sua ligação seja completada. É necessário apenas discar alguns números antes do número do telefone com o qual se deseja falar; a resposta é imediata, em tempo real, e com possibilidade de interagir visualmente com a pessoa que estiver na outra ponta da linha.

Qualquer que seja o tipo de mudança tecnológica, seja ela revolucionária ou incremental<sup>19</sup>, implica na alteração da forma de trabalho. DAVIS e NEWSTROM (op. cit.:103), ao escreverem sobre a tecnologia e as profissões, observam:

“Quando a tecnologia muda, os trabalhos também mudam. A tecnologia requer normalmente mais funcionários com nível superior de instrução para manter o sistema em operação. Nas instalações mais avançadas, a proporção de colarinhos-brancos

---

*comportamentos de funcionários se tornem mais fáceis ou não de ser executados. Ver ROBBINS (op. cit.: 468).*

<sup>19</sup> “Mudanças que parecem incrementais para um observador podem parecer revolucionárias para outro”. Ver MINTZBERG et al. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman (2000: 231).

sobre os colarinhos-azuis aumentou. Uma vez que as pessoas, por natureza não são máquinas eficientes, parece apropriada a substituição dos trabalhos rotineiros por sistemas automatizados que podem fazer melhor e mais rapidamente, liberando as pessoas para fazer os trabalhos mais avançados. (...) **De modo geral, a tecnologia eleva o nível das exigências práticas e intelectuais da força total de trabalho**” (grifo nosso).

Não há dúvidas, portanto, sobre a importância de mudanças estruturais e tecnológicas, essas, porém, não garantem o comprometimento por parte das pessoas e a cúpula precisa estar envolvida para conduzir equipes comprometidas com o processo. Nesse sentido, é oportuno citar interessante observação de LOBOS (op. cit.:138):

“a manipulação da tecnologia ou da estrutura formal não garante que padrões comportamentais vão mudar automaticamente no sentido desejado pelos dirigentes da organização.”

A terceira abordagem refere-se às pessoas: é o cerne da preocupação daqueles que querem realizar mudanças profundas.

“Dizer que a tecnologia da informação está transformando as empresas é simples. É muito difícil decifrar o que essa transformação exigirá das empresas e das altas gerências.” DRUKER (1997).

A cúpula, as gerências, enfim, qualquer que seja o nome dado aos agentes de mudanças, estes necessariamente não devem ser negligentes, a fim de obter o máximo de seus colaboradores. Nesse sentido, ROBBINS (op. cit.: 468) observa:

“pois a área final na qual opera a administração ou os agentes de mudança é a assistência a indivíduos e grupos da organização para obtenção de maior eficácia em seu trabalho conjunto.”

No entender de MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (op. cit.:437), a mudança de pessoas pode incluir: **“mudanças de diretrizes de procedimentos de recrutamento e seleção, treinamento e / ou liderança e comunicação”**. Grifo nosso.

DAVIS e NEWSTROM (op. cit.:105) observam que novas tecnologias “podem forçar uma empresa a demitir funcionários que tenham bons históricos de trabalho mas habilidades separadas.” Aponta como alternativa o re-treinamento, como forma de assegurar novas colocações na empresa.

Como conduzir um processo de mudança organizacional?

Ao estudar os padrões de mudanças, GREINER (op. cit.:123) observa que estes dependem de duas noções básicas: redistribuição de poder na estrutura da organização – ele propõem que essa distribuição se mova em direção ao maior uso do poder compartilhado; redistribuição do poder dentro de um processo evolucionário de mudança, ou seja, na verdade a mudança envolve uma série de fases, cada uma contendo elementos específicos e causas múltiplas que provocam uma reação necessária da estrutura de poder, a qual por sua vez estabelece o palco para a fase seguinte do processo.

A figura 1.11 mostra as seis fases das dinâmicas organizacionais bem sucedidas consideradas por GREINER (op. cit.), cada uma delas divididas em estímulo e reação crítica, para mover a estrutura de poder de uma para outra fase dentro da estrutura de poder.

Abaixo segue descrição resumida dos elementos específicos anunciados por GREINER (op. cit.:124-127) que evidenciam padrões de mudanças bem sucedidas.

Fase 1. **Pressão e despertar.** O processo inicia quando a administração sente a necessidade ou a pressão para mudança, ou surge uma oportunidade para melhorar a posição futura da organização. Isso normalmente tem origem em problemas tais como: quedas nas vendas, redução de lucros e “turn-over” de pessoal elevado, o que ativa a administração para agir.

Fase 2. **Intervenção e reorientação.** Embora fortes pressões possam agitar a estrutura de poder, isso não assegura que ela automaticamente empreenderá ações corretas para resolução. Provavelmente estará propensa a culpar outros grupos que não ela, por exemplo, governo e sindicatos. Surge o agente de mudança. O recém chegado e com habilidades para melhoria de práticas organizacionais. Entra no topo da administração e, por ser respeitado, confere-se a ele peso adicional para intervir e reorientar o pensamento da administração.

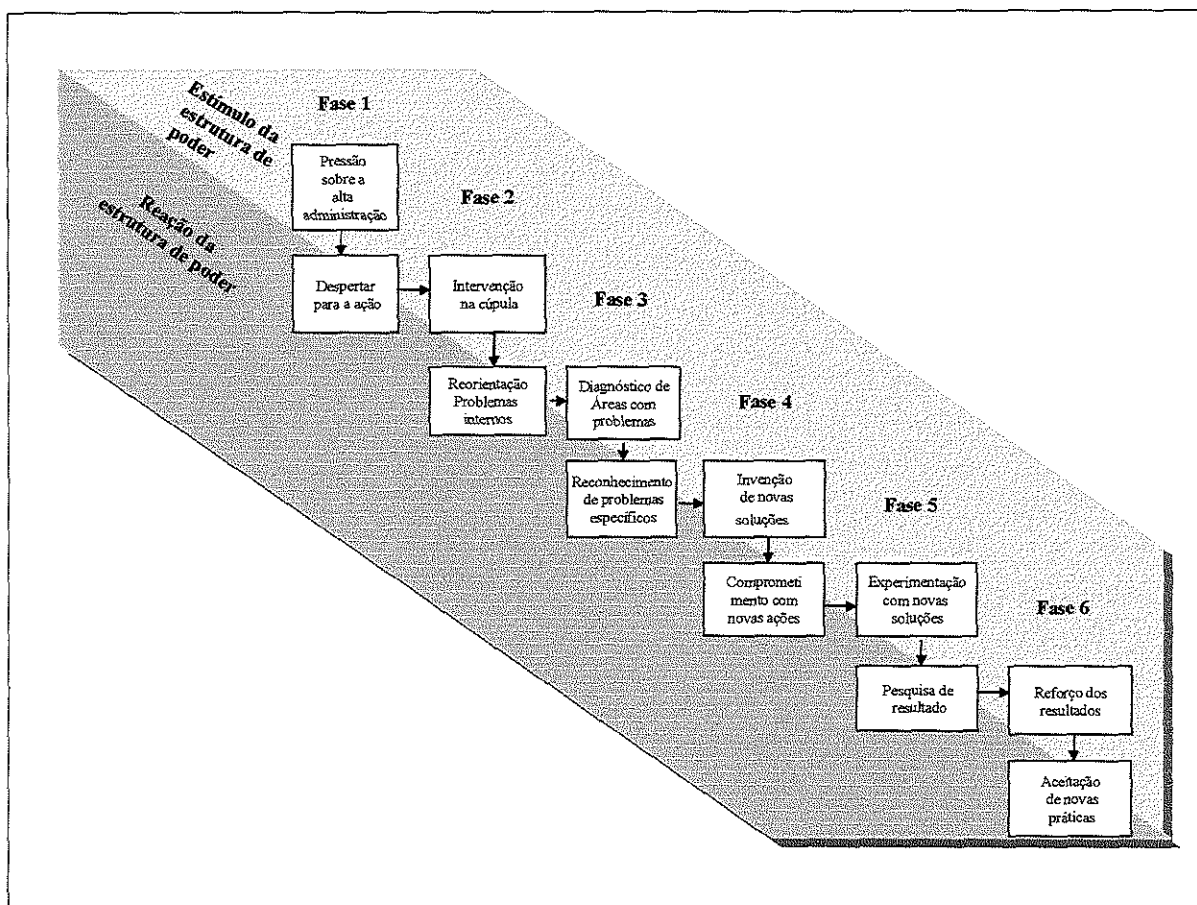
Fase 3. **Diagnóstico e reconhecimento.** O recém chegado, por meio de reuniões, coleta dados para localizar a causa do problema. Isso freqüentemente ocorre em reuniões, começa pela cúpula e desce para os demais níveis. Realiza-se uma abordagem participativa em relação ao poder e às mudanças e torna evidente, nesta fase, por consultar os funcionários sobre a natureza dos problemas. Os diretores são vistos como estando dispostos a envolver outros no problema. Tópicos de discussão que anteriormente eram vistos como tabu são agora tratados como assuntos legítimos para mais perguntas.



Fase 4. *Invenção e comprometimento*. As práticas e soluções tradicionais numa organização costumam manter um controle que é difícil de se soltar. Sempre existe a atenção para a estrutura de poder, de serem aplicadas velhas soluções para novos problemas. Assim, parecem ser necessárias soluções novas e únicas.

As mudanças bem sucedidas revelam amplas e intensivas soluções criativas, com o recém chegado desempenhando um papel ativo. Em cada instância ele envolve toda a gerência no aprendizado e na prática de novas formas de comportamento, que visam liberar recursos criativos de muitas pessoas. Novamente, como na fase anterior, o método para obtenção de soluções é baseado no conceito de poder compartilhado. A ênfase é para o desenvolvimento de soluções em grupos, dos problemas identificados na fase anterior.

Figura 1.11. As Seis Fases das Dinâmicas Organizacionais Bem Sucedidas.



Fonte: (GREINER, 1967:124)

Fase 5. *Experimentação e pesquisa*. Todos os estudos das mudanças bem sucedidas reportam-se a um teste real antes que se implantem mudanças em larga escala. Em vez de se tomar grandes decisões na cúpula, uma série de pequenas decisões são implementadas em todos os níveis da organização. Nesta fase as pessoas buscam evidências



de redução de custos ou maior motivação.

Fase 6. *Reforço e aceitação*. As ações testadas e consideradas favoráveis têm indicações claras de apoio em todos os níveis organizacionais. Obviamente, os resultados positivos têm grande efeito de reforço – isto é, as pessoas são recompensadas e incentivadas a continuar e mesmo expandir as mudanças que estão fazendo.

O estudo de GREINER (op. cit.) parece referir-se a padrões de mudanças conduzidas de baixo para cima, e não de cima para baixo. Há de se considerar as observações de MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000: 246), ao escreverem sobre autores que consideram o processo de mudança de cima para baixo e outros de baixo para cima:

“... com base em obras anteriores sobre ‘desenvolvimento organizacional’ outros têm descrito a transformação como um processo muito mais de baixo para cima, **no qual pequenas mudanças dentro da organização conduzem todo o processo de mudança**. Para essas pessoas, mudança é mais uma jornada exploratória do que uma trajetória predeterminada, um processo mais de aprendizagem do que planejado ou conduzido. Contudo, se funciona, ele pode acabar sendo significativamente estratégico”  
Grifo nosso.

Nesse sentido KOTTER (1995:60) observa:

“Mudar por definição requer a criação de um novo sistema, o qual por sua vez sempre exige liderança. O início de um processo de renovação em geral não vai a parte alguma até que um número suficiente de líderes reais sejam promovidos ou contratados para cargos de alto nível”.

Ao escrever sobre suas observações realizadas em mais de cem empresas, KOTTER (1997:91) observa que a mudança pode assumir várias nomenclaturas. Às vezes trata, por exemplo, de um processo de reengenharia, ou gestão da qualidade ou redução de tamanho. Outras implicam em mudança de cultura.

“Mas, em quase todos os casos, a meta básica era a mesma: fazer mudanças fundamentais na maneira de conduzir os negócios a fim de ajudar a lidar com um ambiente de mercado novo e mais desafiador”.

KOTTER (op. cit.: 92) aponta duas lições de caráter geral, extraídas de suas observações, que vão ao encontro das observações de GREINER (op. cit):

“A lição mais geral que se pode aprender com os casos mais bem sucedidos é que o processo de mudança passa por uma série de fases que, costuma exigir um tempo considerável. (...) Pular etapas só cria ilusão de velocidade e nunca produz um resultado satisfatório”.

Aponta como segunda lição de caráter geral: “é que erros fundamentais em qualquer uma das fases podem ter um impacto devastador, reduzindo o ímpeto e anulando vitórias obtidas com muito esforço” (KOTTER, op. cit.:92).

Na quadro 1.12 reproduzimos a síntese apresentada por KOTTER (op. cit) referente às oito etapas para mudança organizacionais e que “são muito de cima para baixo”, conforme observam MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000:246). Grifo nosso.

#### Quadro - 1.12 Oito Etapas para Transformar sua Organização

##### **1. Estabelecer um Senso de Urgência**

- Analisar o mercado e as realidades competitivas
- Identificar e discutir crises, crises potenciais ou grandes oportunidades

##### **2. Formar uma Aliança de Orientação Forte o suficiente**

- Reunir um grupo com poder suficiente para liderar o esforço de mudança
- Encorajar o grupo a trabalhar em conjunto com uma equipe

##### **2. Criar uma Visão**

- Criar uma visão para ajudar a direcionar o esforço de mudança
- Desenvolver estratégia para atingir essa visão

##### **4. Comunicar a Visão**

- Usar todos os veículos possíveis para comunicar a nova visão e as novas estratégias
- Ensinar novos comportamentos por meio do exemplo da aliança de orientação

##### **5. Investir nos Funcionários de *Empowerment* para que Eles Possam Agir com Relação à Visão**

- Livrar-se dos obstáculos à mudança
- Mudar sistemas ou estruturas que abalem seriamente a visão
- Encorajar as pessoas a correrem riscos e a terem idéias, realizarem atividades e tomarem medidas não tradicionais

##### **6. Planejar e Criar Vitórias de Curto Prazo**

- Planejar melhorias visíveis de desempenho
- Criar essas melhorias
- Reconhecer e recompensar funcionários envolvidos nessas melhorias

##### **7. Consolidar as Melhorias e Produzir Mais Mudanças**

- Usar o aumento da credibilidade para mudar sistemas, estruturas e políticas que não se adaptem à visão
- Contratar, promover e treinar funcionários que possam implantar a visão
- Revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança

#### 8. Institucionalizar Novas Abordagens

- Articular as conexões entre os novos comportamentos e o sucesso corporativo
- Desenvolver meios para garantir o desenvolvimento e a sucessão da liderança

Fonte: KOTTER (1997: 93)

Ao se referir como deve ser o processo de mudança se de cima para baixo ou de baixo para cima, MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000:247) observam:

“se depender dos ‘experts’, será preciso tirar cara ou coroa. Ou tentar compreender o que está quebrando em sua organização, antes de decidir como consertá-la. Não existe fórmula para transformar qualquer organização e isso inclui a própria noção de que a organização precisa se transformar”.

Mais adiante esclarecem:

“Na verdade os consultores ... Dickout e colegas, cujo conjunto de estratégias de mudanças foi apresentado no início desta discussão, estão entre os poucos, nesta literatura, a fazer a bem vinda afirmação de que a abordagem que você usa depende das metas, necessidades e capacidades de sua organização” (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000: 247).

Por quê fracassam as tentativas de mudanças ou transformações organizacionais?

Muitos motivos poderiam ser apontados para responder sobre mudanças mal sucedidas, por exemplo, a violação da seqüência objetiva dos modelos de condução do processo de mudança poderia conduzir a um fracasso inevitável. Entretanto, parece que, pela análise dos modelos acima apresentados, podem-se inferir três aspectos importantes, tanto no modelo de mudança de baixo para cima como no modelo de mudança de cima para baixo. São eles:

**a) antecipação da urgência.** Este é um aspecto importante, haja vista que a ‘antecipação’ está relacionada ao fato de que as organizações e seus membros quase sempre tomam atitudes reativas ao invés de agirem pró-ativamente. A urgência se apóia no fato de que parecem existir resistências endógenas que retardam a tomada de decisão por parte dos administradores.

“As organizações, por sua própria natureza, são conservadoras. Elas resistem ativamente à mudança. Não é preciso ir muito longe para encontrar evidência desse fenômeno. As agências do governo querem continuar a fazer o que têm feito durante anos... Tentativas de mudar a doutrina da Igreja exigem grande persistência e paciência... A maioria das empresas também parece resistir muito à mudança.” (ROBBINS, op. cit.: 459).

Mais adiante, ROBBINS (op. cit.,462) observa que “um fator importante é a prontidão para mudar”.

**b) o envolvimento das pessoas.** O maior problema no processo de mudança é o comportamento humano. Às vezes declarações não muito bem entendidas pelos funcionários, outras, a falta de confiança na liderança, o medo da perda do emprego, o choque de valores culturais (o existente e o que se exigirá após a implantação da mudança), entre outros, colocam resistência ao processo de mudança.

“Uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre o comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem à mudança” (ROBBINS, op. cit.:455).

**c) redistribuição do poder.** Este aspecto também está associado à ameaça da perda do próprio poder das pessoas; uma boa explicação talvez seja que

“Qualquer redistribuição de autoridade para tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder estabelecidas durante muito tempo na organização. A introdução da decisão participativa ou mesmo das equipes de trabalho autogeridas é o tipo de mudança que geralmente é vista como ameaçadora pelos supervisores e gerentes de nível médio” (ROBBINS, op. cit.: 460).

KOTTER e SCHLESINGER (1979) estudaram dezenas de processos de mudança e observaram quatro causas comuns que levam as pessoas a resistirem à mudança, abaixo sintetizadas:

***Interesses Pessoais Estreitos.*** Uma importante razão por que as pessoas resistem à mudança organizacional é que elas acham que, com a mudança, vão perder alguma coisa de valor. Nestes casos, as pessoas enfocam seus altos interesses pessoais e não os da organização como um todo.

***Incompreensão e Falta de Confiança.*** As pessoas também resistem à mudança quando não compreendem suas implicações e percebem que ela pode lhes custar muito mais do que vão ganhar. Tais situações muitas vezes ocorrem quando falta confiança entre a pessoa que inicia a mudança e os empregados.

**Diferentes Avaliações.** Uma outra razão comum que faz com que as pessoas resistam à mudança é que elas avaliam a situação de forma diferente da de seus gerentes ou daqueles que a iniciaram e vêem mais custos do que benefícios resultantes da mudança, não somente para eles próprios, mas também para sua empresa.

**Pouca Tolerância em Relação a Mudanças.** As pessoas também resistem à mudança porque temem não serem capazes de desenvolver as novas especializações e comportamento que lhes serão exigidos.

### 1.6.2. Cultura Organizacional

O tema cultura organizacional neste trabalho está ligado diretamente às mudanças observadas nas organizações. Desta forma, entender a cultura que impera nas organizações e incorporá-la à dimensão da mudança possibilitará ao leitor uma visão mais clara para o entendimento dos impactos que as mudanças podem e acarretam na cultura organizacional.

SCHEIN (1997) define cultura como:

“modelo de pressupostos básicos que um grupo aprendeu e resolveu seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e repassados a novos membros como caminho correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.”(p.12).

Ainda, de acordo com SCHEIN (1997:17-6), a cultura pode ser analisada em três níveis: *artefatos* – são facilmente visíveis na estrutura da organização e nos processos, mas difíceis de interpretar; *valores adotados pela organização* – sua identificação requer análise em documentos formais e entrevistas e, segundo o autor, normalmente não são aqueles que a caracterizam; *suposições básicas inconscientes* – envolvem as crenças, percepções, pensamentos e sentimentos. Enfim, todo relacionamento da organização com a natureza das pessoas, natureza do trabalho e o ambiente.

“...a essência da cultura de um grupo e o seu padrão de dividir tomando por garantia suposições básicas, a cultura se manifestará por si só em mais de um artefato observável e dividir valores adotados, normas e regras de comportamentos”.(p.26).

MORGAN (2000:136-7), ao escrever sobre as organizações quando analisadas sob o ponto de vista da cultura, observa:

“...quando consideramos as organizações como culturas, vemo-las como minissociedades, com seus valores, rituais ideologias e crenças próprias”, [...] “a metáfora ajuda a repensar

quase todos os aspectos do funcionamento corporativo, inclusive a estratégia, a estrutura e a natureza da liderança e da administração. Uma vez que entendemos a influência da cultura nos comportamentos no local de trabalho, percebemos que a mudança organizacional é mudança cultural e que todos os aspectos da transformação corporativa podem ser abordados com essa perspectiva em mente.”

Para identificar a cultura organizacional, FLEURY (1996:23-5) sugere levantar:

- *O histórico das organizações*: recuperar o momento de criação da organização e sua inserção no meio político e econômico, investigar as etapas críticas pelas quais ela passou. O papel e o pensamento do fundador, pois:
 

“o fundador , individuo ou grupo “forma” a cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança.[..]. O poder do fundador se faz sentir desde o início nos processos de recrutamento e seleção, tomados aqui em sentido amplo.”  
BERTERO (1996:39).
- *O processo de socialização dos novos membros*: esse momento é crucial para o processo, é quando valores e comportamentos são transmitidos aos novos funcionários por meio do treinamento e da integração.
- *As políticas de recursos humanos*: essas desempenham papéis fundamentais no sentido de decifrar padrões culturais da organização e podem ser descobertas por meio do entendimento dos processos recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e com as políticas de remuneração.
- *Os processos de comunicação e decisão*: é preciso identificar tanto os meios formais orais e escritos – reuniões telefonemas ,contatos, jornais avisos, etc. - como os meios informais. Isso permite desvendar relações entre grupos e áreas da organização.
- *A organização do processo de trabalho*: permite a identificação de categorias, dá subsídios para o levantamento das relações de poder e permite no plano concreto identificar como ocorrem as relações de trabalho entre os vários agentes.

Segundo CHANLAT (1992:30),

“O universo humano é um mundo de signos, de imagens, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos e de alegoria. Objeto de estudo da antropologia, da etnologia, da história das religiões, da mitologia, das artes e da literatura, da filosofia e da sociologia, o simbólico confunde-se com a evolução total da cultura humana”.

Vários autores têm contribuído com o objetivo de tentar organizar idéias e transmitir aos leitores que a cultura não se revela facilmente e que, segundo FLEURY (1996:15),

“O desafio começa quando o pesquisador ao separar o trigo do joio, questiona-se a respeito do potencial analítico das várias propostas dos diagnósticos de clima organizacional. Às descrições dos símbolos e rituais das organizações, aos estudos de caráter antropológico, toda uma gama de opções se apresenta”.

Nesse trilhar, HANDY (1994) associa a cultura existente nas organizações aos deuses gregos<sup>20</sup> – Zeus, Apolo, Atena e Dionísio – que foram adorados na Grécia antiga por apresentarem certas características com as quais o autor promove a associação com a cultura. “Cada um dos quatro deuses dá o nome a um culto, ou filosofia de administração e a uma cultura organizacional. [...] Eles também ajudam a manter as idéias na memória”(p.17).

Importante ressaltar, contudo, que os nomes, símbolos e deuses usados por HANDY (1994) não são base para definições, pois de acordo com o autor,

“...as culturas não podem ser precisamente definidas, apenas reconhecidas quando são vistas. Se você tem qualquer conhecimento de organizações, as descrições deverão ser reconhecíveis na medida em que for lendo.

É importante perceber que cada uma das culturas, ou maneira de gerir as coisas, é boa – para alguma coisa. Nenhuma cultura, ou combinação de culturas é ruim ou errada em si, apenas inadequada para as suas circunstâncias. O fato de que você não gosta, ou não aprova uma delas, torna inadequada para você – não errada, ou ruim, ou insuficiente em si. Este princípio é o cerne da Teoria da Adequação Cultural...”. HANDY (1994:18)

Existem, entretanto, certos padrões de comportamento que podem ser identificados e servem de apoio para decisão de administradores e, segundo o autor, o uso da

<sup>20</sup> “Zeus, o administrador que detém as soluções, paternaliza empregados e clientes. A relação mantida com o personagem é mediada por elementos rituais que se manifestam, por exemplo, numa forma atípica de cumprimentar (ritos de saudação), de se comportar, de responder e dirigir o olhar, de reagir em adesão, etc. Apolo, filho de Zeus, ilumina (medeia) as relações nas organizações e é esse o fundamento de suas funções: é o gerente/organizador que seleciona o que deve ser feito para promover a passagem do impossível (ou difícil) para o possível (atingível). Atena, também filha de Zeus, desloca a mediação para o trabalho que realiza, tecendo a rede que busca soluções simbólicas para os problemas do cotidiano e Dionísio, nascido da coxa de Zeus, subverte o princípio do trabalho para a organização (o corpo da cultura) colocando-a a serviço do indivíduo (a organização trabalha para o sujeito).

Nesse último caso, a organização assume o lugar de Apolo ou de Atena. Somente por meio dela e por ela o sujeito consegue superar (pelo consenso simbólico coletivo) os problemas do cotidiano. É importante ressaltar que o nepotismo presente na analogia de Handy (talvez não por coincidência) mantém muita relação com a prática das empresas, tanto públicas quanto privadas”. IASBECK, LUIZ CARLOS. Os mitos, os ritos e a *pax* organizacional <http://www.verbo21.com.br/arquivo/44ltx5.htm> data da consulta 13-12-2002

mitologia representada pelos deuses busca identificar esses padrões relacionando-os com a representatividade cultural de cada um desses deuses e a filosofia administrativa adequada.

A seguir sintetizamos as quatro culturas apresentadas por HANDY (1994:18-33).

A primeira é a Cultura-de-Clube, representada pelo deus supremo do Olimpo, Zeus. Tem como figura a teia de aranha. Cultura baseada em funções e produtos, cujas linhas se irradiam do centro, como um organograma tradicional. As linhas da teia, que são as mais importantes, são as que envolvem a aranha no meio, pois essas são as linhas do poder e da influência que ficam menores quanto mais se distanciam do centro. “Nesta cultura, a relação com a aranha é o que importa mais do que qualquer título formal ou descrição de posição”. Essa cultura é mais comumente encontrada em “pequenas organizações empreendedoras”, o que não significa a sua ausência em organizações de maior porte, nas quais o Zeus empreendedor aparece com destaque.

Uma das características mais marcantes desta cultura é a rapidez nas decisões e que sua qualidade dependerá da competência de seu Zeus, sendo suas variáveis críticas: a seleção e a sucessão. A empatia se apresenta como o canal mais eficiente e rápido de comunicação. Sendo pouco dependente de documentação formal ou autoridade formal, os sentimentos de afinidade e confiança aparecem como elementos essenciais.

Por isso não obedece rígidos padrões, sendo que o nepotismo floresce com naturalidade. A seleção é “em geral precedida de uma apresentação e muitas vezes confirmada por uma refeição. À mesa você conhece os amigos”. As pessoas que não se enquadram ou não possuem a empatia necessária com os outros membros do clube devem ser afastadas.

“As culturas-de-clubes são baratas de gerir. A confiança é mais barata que os procedimentos de controle, e a empatia não custa um centavo. O dinheiro é canalizado para onde importa, para pessoas e promoção de contato pessoal; as contas de telefones e as de viagens dessas culturas são muito altas, pois Zeus não escreve quando pode falar. São culturas eficazes onde a rapidez é mais importante do que a correção dos detalhes, ou o custo de uma demora é mais alto do que o custo de um erro – que pode ser retificado por um negócio subsequente [...]. Naturalmente, esses métodos de administração podem ser, e com frequência são, abusivos – um Zeus perverso fará coisas perversas –, mas essas oligarquias organizacionais são muito eficientes na situação certa, pois a confiança baseada no contato pessoal não é uma base ruim para conseguir que as coisas sejam feitas”.(p.20)

A segunda é a Cultura-de-Função representada pelo deus Apolo e pela figura de um templo grego. “É uma cultura que baseia sua abordagem em torno da definição das



funções ou da tarefa a ser feita, não em torno de personalidades”. A cultura assume a racionalidade humana de forma que tudo pode ser feito de maneira lógica, e o fluxo do trabalho é descrito em normas e procedimentos formalizados.

Este tipo de cultura assume que o amanhã será igual ao ontem, sendo a estabilidade e a previsibilidade assumidas e encorajadas. Assim, como no taylorismo, os indivíduos na cultura-de-função são partes integrantes das máquinas, sendo irrelevante seu nome ou sua aparência.

A previsibilidade e a estabilidade geram uma sensação de bem estar, um sentimento de segurança, fazendo com que muitos funcionários se enquadrem neste perfil e relutem em sair deste templo protetor e acolhedor.

“Onde os pilares representam papéis e divisões numa organização de função. Os pilares são unidos administrativamente só no topo, no frontão onde os cabeças das funções e divisões se juntam para formar a diretoria, a comissão administrativa ou o posto de presidente”.(p.21)

Muitas organizações públicas, companhias de seguro, monopólios e empresas públicas encontram-se neste tipo de cultura. E é compreensível o esforço que todos, dirigentes e funcionários, fazem para que permaneça este estado estável, em que a turbulência do mercado não poderá atingi-los.

“Organizações com uma longa história de contínuo sucesso com um produto, serviço ou tradição podem também ser perdoadas por pensar que as coisas continuarão como antes. E, se é assim, quanto mais você racionalizar, codificar e padronizar, mais eficiente será”.(p.23)

A terceira é a Cultura-de-Tarefa representada pelo deus Atena e pela figura de uma rede, “porque ela recolhe recursos de várias partes do sistema organizacional”. As atividades, das organizações baseadas na cultura-de-tarefa se fundamentam no trabalho em equipes. O poder

“...esta no interstício da rede e não no topo, como na cultura de Apolo, ou no centro, como nas organizações de Zeus. A organização é uma rede de unidades de comando vagamente interligadas, sendo cada unidade basicamente independente, mas com uma responsabilidade específica dentro de uma estratégia global”.(p.26)

Esta é o tipo de cultura em que não importa a idade, o tempo de serviço ou parentesco; a perícia é a base para o poder e a influência. Ela funciona bem “quando o produto da organização é a solução de problemas”, como em agências de propaganda,

empresas de consultoria, organizações de pesquisas de novos produtos, etc. Costuma ter vida curta, não se ajusta a ambientes estáveis, podem ser, normalmente o é extremamente cara.

“Ponha uma cultura de tarefa em uma situação repetitiva e haverá problemas. A variedade, não a previsibilidade, é o fenômeno nesse tipo de administração [...]. As culturas de tarefa ficam caras. Nelas trabalham peritos que podem exigir o seu preço de mercado. Eles conversam muito entre si, e conversa custa dinheiro. Os problemas nem sempre são corretamente resolvidos da primeira vez, portanto existe a necessidade de experimentar e a inevitabilidade de erros”.(p.27-8)

A quarta é a Cultura Existencial, representada pelo deus Dionísio e pela figura de um agrupamento individual de estrelas, reunidas em um círculo.

Em todos os outros tipos de cultura, o indivíduo tinha clara a sua participação na organização, à qual procura ajudar a organização a atingir seus objetivos, sendo por isso recompensado.

Na cultura existencial, a organização existe para que o indivíduo atinja seus objetivos pessoais, sendo que a saída de um ou outro indivíduo não afeta o modo de agir dos demais membros, pois eles não são interdependentes.

“Como pode ser isto? Bem pense em médicos: quatro deles, cada qual um indivíduo com sua própria especialidade, mas concordando em partilhar um consultório, um telefone e uma secretária para formarem uma sociedade. Ou então pense em arquitetos, ou causídicos em suas salas de audiências.[...]. As pessoas de Dionísio não reconhecem nenhum “patrão” embora possam aceitar coordenação segundo a sua própria conveniência a longo prazo.[...]. De fato, a cultura Dionísio é algo que faz tremer qualquer administrador ou organização mais comum – precisamente por causada falta de controle mandatário”.(p.32)

Portanto, o talento e a habilidade pessoal é a chave para o sucesso. Se encaixam nesse perfil cooperativas, associações profissionais, universidades e clínicas. As pessoas com características de Dionísio normalmente se apresentam e mencionam suas profissões e não o cargo ou o nome da organização onde trabalham.

De um modo geral, os líderes abordam mudanças culturais com certas tendências relativas ao seu estilo de administrar – conforme veremos na seção 1.8. Entretanto, no aspecto cultural, três dimensões devem ser observadas: aprendizagem, influência (poder) e o processo de recompensa (motivação), pois são valores básicos em torno dos quais se formam os modelos culturais de uma organização.

SCHEIN (1993) discute que padrões culturais podem dificultar os processos de aprendizagem. Segundo o autor, isso pode ocorrer quando: as pessoas não estiverem

interessadas em aprender como lidar com novas situações, pois vêem essa nova situação como algo perturbador em relação às condições presentes; as pessoas teriam de reaprender novas formas de lidar com novas situações, o que pode ser doloroso para muitos. O autor discute também as dificuldades impostas por condicionantes emocionais, observando que as pessoas, ou por medo de punição ou para evitar riscos, limitam-se a determinadas soluções.

BERTERO (1996), ao analisar a cultura e instrumentalização do poder observa que, originariamente, o poder centrava-se no proprietário. Na medida que as empresas aumentaram de tamanho e complexidade, o poder começou a se difundir, ou seja, não mais seria exercido exclusivamente pelo proprietário, passando num primeiro momento por uma “coalizão interna” – profissionalismo da administração – e num segundo momento sofrendo o impacto de outros influenciadores externos, por exemplo, sindicatos e acionistas.

O entendimento de todos esses aspectos: de como os indivíduos pensam e aprendem, como podem ser influenciados, mudados ou como podem ser motivados e como essas suposições interagem em cada uma das culturas - Zeus, Apolo, Atena e Dionísio – irá permitir identificar mecanismos de administração que, instrumentalizados em determinada cultura, podem-se revelar adequados, ou inadequados se aplicados em outra.

HANDY (1991 : 46) nos ensina a examinar essas culturas, uma de cada vez, “suas suposições e práticas nessas três áreas críticas: pensar e aprender, influenciar e mudar e motivar e recompensar”.

Os quadros 1.13, 1.14, 1.15 e 1.16 apresentam uma síntese de cada uma dessas culturas e suas suposições práticas nessas três áreas críticas: *pensar e aprender; influenciar e mudar; motivar e recompensar.*

Quadro 1.13– Aspectos presentes relativos à maneira de pensar e aprender, influenciar e mudar, motivar e recompensar existentes na Cultura-de-Clube (Zeus).

Suposições	Características
<b>Maneiras de pensar e aprender</b>	Os indivíduos de Zeus tendem a pensar por intuição e em blocos. Eles se movimentam depressa para uma solução possível e a testam, prosseguindo para outra solução se a primeira parecer inadequada. Uma análise lógica passo-a-passo não é o seu hábito, pois eles gostam de reagir a estímulos e se aborrecem com facilidade. Confiam muito em dados impressionistas, mal-definidos (soft), e não valorizam muito os dados consistentes (hard) dos relatórios e análise. Pensam holisticamente, ou em blocos. Este comportamento de Zeus é típico de muitos executivos-chefes. Os indivíduos de Zeus não aprendem por <i>tentativa e erro</i> ou por <i>modelo</i> . E é assim que esperam que os outros aprendam. Os métodos de treinamento e

	desenvolvimento que as culturas de Zeus aplicam aos seus jovens podem ser categorizados como métodos de <i>aprendiz</i> .
<b>Meios de influenciar e mudar</b>	Nas culturas-de-clube, o que conta é o controle de recursos e o carisma pessoal. Se você é dono do clube, pode dizer às pessoas o que fazer. Se você tem uma trajetória de sucessos, possui aquilo a que chamam de carisma. Uma encantadora obra de teoria da liderança fala de “créditos de idiosincrasia”, que dão o direito de fazer o que você quiser da maneira que quiser. Mas os créditos precisam ser conquistados. A partir dessas bases de poder em cursos e carisma, a cultura de Zeus cria mudança, mudando <i>as pessoas</i> . Portanto o que conta é o controle de recurso e carisma pessoal; o elo de ligação nessa cultura são as pessoas, se o elo fraquejar, substitua-o; resultados falam mais alto que argumentos; apreciam o poder.
<b>Maneiras de motivar e recompensar</b>	Apreciam situações sobre as quais possuam uma grande dose de arbítrio, nas quais as decisões intuitivas pessoais sejam importantes. Ficarem confinadas a suas responsabilidades é para elas impor restrições ao seu potencial e, portanto, desmotivador. O dinheiro é altamente valorizado; mas é, em geral, o dinheiro como fator de capacitação, ou o dinheiro como um símbolo dos resultados alcançados. Elas investem um tempo considerável em criar e manter redes, possíveis fontes de pessoas úteis, informações úteis e até mesmo dinheiro. Eles gostam da incerteza, porque a incerteza implica liberdade de manobra. Confiança e empatia dando apoio a decisões intuitivas; carisma pessoal baseado numa trajetória de sucessos.

Fonte: Adaptado de (HANDY, 1991).

Quadro 1.14 – Aspectos presentes relativos à maneira de pensar e aprender, influenciar e mudar, motivar e recompensar existentes na Cultura-de-Função (Apolo).

<b>Suposições</b>	<b>Características</b>
<b>Maneiras de pensar e aprender</b>	A cultura-de-função é muito diferente. O pensamento de Apolo é lógico, seqüencial, analítico. Eles gostam de proceder da definição do problema para a identificação do mecanismo de solução adequado. Eficiência tende a significar simplificação, reduzir as coisas a suas características simples, porém essenciais. Tem a ver com a aquisição de mais conhecimento e habilidades; ele é aditivo e adquirido por um processo de transferência (chamado “treinamento”). Esta maneira de encarar o pensamento e o aprendizado serve muito bem para as atividades previsíveis de rotina. É portanto nas culturas de Apolo que você verá indivíduos sendo mencionados como “recursos humanos” – recursos que podem ser planejados, programados, distribuídos e remanejados como qualquer outro patrimônio físico.
<b>Meios de influenciar e mudar</b>	É nas organizações de Apolo que a “autoridade se torna um conceito reconhecido.” O poder nas culturas-de-função deriva da função, posição ou título da pessoa. Gravada nesta função está uma lista de direitos, bem como de responsabilidades. O organograma da organização é um equipamento indispensável nas culturas-de-função. Se você não possui o título, pode somente <i>pedir, não mandar</i> . A autoridade da sua posição não apenas o

	intitula a mandar alguém fazer algo, como também permite criar um complexo de regras, procedimentos e sistemas para os seus próprios domínios. Administrador é a pessoa que exerce autoridade.
<b>Maneiras de motivar e recompensar</b>	<p>Os homens de Apolo são metódicos, há previsibilidade em suas vidas e negócios. As coisas precisam se encaixar nos devidos lugares, com contratos precisos e que sejam cumpridos, com regras determinadas e mantidas. É raro serem curiosos, acreditando que o mundo à volta deles é em seu todo organizado por pessoas que devem saber o que estão fazendo (mesmo se faltam evidências de que assim seja). Buscam a certeza tão avidamente quanto uma pessoa de Zeus a evita, e porque a função, ou a tarefa e ser feita, é pelo menos tão importante quanto o propósito mais profundo por trás de tudo...</p> <p>Mergulhando de cabeça em sua função, eles preferem assumir a certeza de que nem sempre podem ver. Uma pessoa de Apolo acredita em seguros de vida e fundos de pensão, confiantes de que a vida tem suficiente previsibilidade para que seja sensato fazer provisões a longo prazo para o futuro. Um Apolo vê sentido e segurança nos orçamentos e descrições de função de uma organização formal, embora possa discutir os detalhes...</p> <p>Cultura-de-função, que se apóia na previsibilidade para ser efetiva. Como os de Apolo prezam o poder que é transmitido pela autoridade formal de sua função, eles são apropriadamente recompensados por um aumento de autoridade formal e seu sinal exterior visível, <i>o status</i>.</p>

Fonte: Adaptado de (HANDY, 1991).

Quadro 1.15 – Aspectos presentes relativos à maneira de pensar e aprender, influenciar e mudar, motivar e recompensar existentes na Cultura-de-tarefa (Atena).

<b>Suposições</b>	<b>Características</b>
<b>Maneiras de pensar e aprender</b>	<p>Os de Atena são solucionadores de problemas. Os problemas são melhor resolvidos, eles acham, por uma combinação de criatividade e alguma lógica aplicada. Também fundamental ao processo de solução de problemas é a capacidade de trabalhar com os outros. Muitos cérebros chegam a melhores soluções desde que trabalhem com, e não contra ou para, os outros. Aprender, portanto, é adquirir a capacidade de melhor resolver problemas. O aprendizado crucial é adquirido por meio de contínua exploração ou descoberta, solução sucessiva de problemas da variedade hipótese-teste-nova hipótese. As culturas de Atena tendem a pensar em indivíduos como humanos de cursos, em vez de recursos humanos, vendo-os como pessoas responsáveis para ser destinos finais, mas que, no momento, estão disponíveis para ser designadas a áreas de problema específicos. Líderes recrutam equipes, ou indivíduos se candidatam a grupos. A designação é usualmente sujeita à concordância tanto do indivíduo como do líder. O autodesenvolvimento será encorajado e a mobilidade entre organizações não será desencorajada.</p>
	<p>Os de Atena na organização se curvam à sabedoria e à especialização. A obediência é substituída pela concordância. Há muita conversa, argumentação e discussão nas culturas-de-tarefa, nas quais abundam os</p>

<b>Meios de influenciar e mudar</b>	documentos em discussão e se espera que aquilo que está escrito seja lido. As culturas-de-tarefa funcionam melhor quando um grupo heterogêneo de talentos encontra sua homogeneidade por meio da identificação com uma causa, tarefa ou problema comum. O primeiro passo para a influência nessas culturas, assim, é mudar a definição do <i>problema ou tarefa</i> em foco. Ela se desenvolve a partir de um consenso modificado no grupo. A cultura-de-tarefa é emanada da pelos “novos” profissionais (os especialistas em comercialização, produção, planejamento e desenvolvimento nas corporações modernas) por causa dessa transferência de especialidade. As culturas-de-tarefa de Atena tendem, portanto, a lidar com a mudança “enquadrando o problema”. Isto é uma técnica organizacional que consiste em identificar o problema, dedicar tempo da equipe para lidar com ele. A solução de problemas, como se vê, é muito boa como um método de influência dentro da cultura-de-tarefa, mas para influenciar outra cultura você precisa jogar os jogos dela.
<b>Maneiras de motivar e recompensar</b>	Os de Atena gostam de variedade e se aborrecem com a certeza. Mas eles são solucionadores de problemas, e não fazedores de diferença, procurando por um dilema em lugar de um vácuo. Uma pessoa de Atena prefere que seja definida a tarefa, e não a função, pois ela deseja continuar exercendo os seus critérios sobre os meios para alcançar qualquer objetivo definido. Ela aceita “objetivos”, mas não “descrições de função”. As equipes, as personalidades e os talentos que a compõem lhe interessam muito. Os de Atena se satisfazem sendo julgados por resultados. Os de Atena, portanto, prosperam sob condições de variedade, solução de problemas e oportunidade de desenvolvimento pessoal. Apropriadamente, eles trabalham nas áreas de desenvolvimento das organizações, em culturas predominantemente de tarefa, tais como consultorias, grupos de pesquisa, agências de propaganda ou, cada vez mais, no próprio topo de organizações muito grandes. Eles ficam impacientes nas calmarias e podem ser indecisos nas crises.

Fonte: Adaptado de (HANDY, 1991).

Quadro 1.16 – Aspectos presentes relativos à maneira de pensar e aprender, influenciar e mudar, motivar e recompensar existentes na Cultura Existencial (Dionísio)

<b>Suposições</b>	<b>Características</b>
<b>Maneiras de pensar e aprender</b>	Os de Dionísio, por exemplo, desafiam a classificação rígida em seus hábitos de pensamento. Estes dependem um pouco de sua profissão escolhida. Os de Dionísio preferem aprender por imersão, por novas experiências. Muitas vezes acontece que alguém de Dionísio desiste de um emprego, ou de um posto, ou de um projeto, quando o está dominando totalmente, só porque o está dominando totalmente e por tanto não tem mais nada a aprender. É um hábito enfurecedor, tanto para empregadores como para clientes.
	É difícil influenciar os de Dionísio, uma vez que eles não reconhecem o poder da organização, ou se concebem como trabalhando para a organização (em contraposição a trabalhar na organização). Os de Dionísio respeitam somente pessoas – mas não há como prever pelo que vão

<p><b>Maneiras de influenciar e mudar</b></p>	<p>respeitá-las. Pode ser que seja pelo seu talento, ou por suas expressões. Ou pode ser que seja num mês pelo talento e no mês seguinte pela personalidade. É justamente esta imprevisibilidade que lhes dá a liberdade pessoal essencial para a cultura. Segue-se que qualquer tentativa de influenciar ou mudar um Dionísio será um procedimento contratado, mais do que em outras culturas, embora em um certo sentido qualquer processo de mudança ou influência envolva alguma noção de “permuta”, na qual uma pessoa ou várias pessoas fazem ou obtêm algo em reconhecimento de alguma outra coisa. Como em todas as situações de Dionísio, tudo é particular, peculiar ao momento, local e pessoa, e não ao geral. Os de Dionísio são, portanto, pessoas muito difíceis de “administrar”. Todos temos em nós traços de Dionísio, porém a maioria das pessoas os confina a certas porções de suas vidas – seus jardins, sua vida social, seus feriados. Transportá-los para organizações de trabalho pode tornar as coisas muito difíceis para os encarregados, pois a série infundável de negociações envolvidas tornará a vida ao mesmo tempo imprevisível e exaustiva.</p>
<p><b>Maneiras de motivar e recompensar</b></p>	<p>Nessas áreas, os de Dionísio são, naturalmente, os mais individualistas de todos. Mais uma vez, eles são difíceis de caracterizar como uma generalidade, precisamente porque insistem, e quase exageram, em seu individualismo... Não precisa nem mesmo ser notado... É interessante notar que as verdadeiras profissões de Dionísio na realidade proibem qualquer forma de publicidade. Os de Dionísio prezam a liberdade pessoal, acima de tudo, a liberdade de agir e falar como querem, mas particularmente a liberdade no uso de seu tempo. Eles gostam de ser consultados, se reservando o direito de opiniões, mas não de ser obrigados a dá-las.. Elas são pessoas solitárias, que se reúnem em organizações, comunidades ou sociedades puramente por conveniência, a conveniência delas... Esses valores de Dionísio, ou contratos psicológicos, só podem ser tolerados se os indivíduos têm um grande talento pessoal, se são todos profissionais completos.</p>

Fonte: Adaptado de (HANDY, 1991).

HANDY (1991) construiu teias explicativas da cultura por meio de associações mitológicas. A ordem com que o autor descreve as culturas segue a evolução cultural observada através dos tempos. Primeiro Zeus, que é como a grande maioria das organizações, inicia e após um período em que o líder era o centro da organização, tornou-se necessário organizar o trabalho. Esta ordem também foi seguida pela história na qual as primeiras organizações, como a construção de estradas de ferro e as minas de carvão, exigiam líderes fortes e dominadores, como Zeus. A revolução industrial criou a necessidade da cultura-de-função – surgiu Apolo – mais tarde Taylor e Fayol ditariam normas que persistem até os dias atuais. O surgimento de novos produtos e o crescimento, geraram Atena, cuja criatividade das equipes era primordial, decorrente da complexidade da evolução tecnológica. Essas novas descobertas e necessidades geraram as equipes de trabalho da cultura-de-tarefa. E

por fim Dionísio, nesses novos tempos de fim do emprego convencional, o dono de seu destino.

Devem as organizações, portanto, por meio de seus líderes utilizarem-se de todos os atributos que envolvem crenças, percepções, pensamentos e que variam – desde o bom atendimento ao cliente como prioridade, a garantia de emprego, ao incentivo à inovação etc. – priorizando qualquer que sejam eles, suas identificações e com isso “possam começar a determinar tanto suas culturas atuais como futuras”. (FLENNERY et al, 1997:41).

Jack Welch caracterizou a transformação cultural da GE com um esforço de mais de 10 anos de duração. Em seu livro WELCH (2001) comenta que em uma reunião com mais de 500 líderes, antes de sua saída, fez a seguinte observação:

“Assumi esse cargo 20 anos atrás, e juntos mudamos muitas coisas... No entanto, por mais que tenhamos feito, esqueçam o que ficou para trás. Os jornais de hoje embrulham os peixes de ontem. Este será um jogo totalmente novo: mudanças jamais vistas, a velocidades jamais experimentadas. Que bom para os que vibram com isso! Que medo para os que não toleram instabilidade!

Terminei recomendando a todos que virassem a organização de cabeça para baixo e explodissem o telhado.” (p.486).

### 1.6.3. Desenvolvimento Organizacional

Vários autores têm tratado sobre o Desenvolvimento Organizacional, que figura

“(...) como atividade de enorme abrangência e difícil especificação, quanto à sua aplicação prática. Assim seu entendimento tem-se tornado bastante complexo e muitas das organizações brasileiras têm tido dificuldades em recorrer a um conjunto de instrumentos, que realmente lhes poderia ser útil” (BERGAMINI, 1980: 101).

Os conceitos são apresentados por diversos autores de maneira própria, não existindo, portanto, uma definição única. Vamos a dois deles:

“O desenvolvimento organizacional é um esforço (1) planejado, (2) que abrange toda organização, e (3) administrado do alto, para (4) aumentar a eficiência e a saúde da organização através de (5) intervenções planejadas nos “procedimentos” da organização e usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento” (BECKHARD, 1972: 10).

BENNIS (1972) *apud* BERGAMINI (1980:109) observa:

“O Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma resposta à mudança,



uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, os valores e a estrutura de organizações de modo que elas possam melhor se adaptar aos novos mercados, tecnologias e desafios, e ao ritmo vertiginoso da mudança”.

Pelas definições acima se pode inferir que o desenvolvimento organizacional tem as seguintes características dinâmicas abrangentes: enfoque na organização inteira, orientação de sistemas, uso do processo de mudança, na solução de problemas, aprendizagem experimental, interações intergrupais, enfoque na cultura, na liderança e na retro-informação.

WERTHER e DAVIS (op. cit.:237) observam: “o DO tem numerosas características que se acham implicadas em sua definição. Pode-se ver que a maioria é substancialmente diversa de um programa de treinamento”.

FRENCH e BELL (1999:29), analisando as definições de BECKHARD, BENNIS e outros, observam que elas são importantes e distinguem dez características relativas ao Desenvolvimento Organizacional, abaixo sintetizadas:

1. O Desenvolvimento Organizacional focaliza cultura e processos.
2. Especificamente, o Desenvolvimento Organizacional encoraja a colaboração entre os líderes da organização e os membros que gerenciam cultura e processos.
3. Equipes de todos os tipos são particularmente importantes para realizar tarefas que são objetivos do Desenvolvimento Organizacional.
4. O Desenvolvimento Organizacional focaliza o lado humano e social da organização e, assim fazendo, também intervém nos lados tecnológicos e estruturais.
5. Participação e envolvimento em problemas em todos os níveis da organização que envolvem resolução e decisão são marcas do Desenvolvimento Organizacional.
6. O Desenvolvimento Organizacional focaliza mudança total de sistema e vê a organização como sistemas sociais<sup>21</sup> complexos.

---

<sup>21</sup> Sistema social aberto pode ser definido como: *um conjunto de elementos dinamicamente relacionados, que desenvolve uma atividade para atingir um objetivo ou propósito operando sobre dados, energia e matéria colhidos no meio ambiente para fornecer informação, energia e matéria.* Ver (CHIAVENATO, 2002:32) e (KATZ e KAHN, 1978:29).

7. Os práticos de Desenvolvimento Organizacional são facilitadores, colaboradores e co-estudantes do sistema de cliente.
8. O Desenvolvimento organizacional confia em um modelo de pesquisa de ação extensa com participação dos membros do sistema cliente.
9. Uma meta alvo é fazer o sistema de cliente capaz de resolver seus próprios problemas, ensinando as habilidades e conhecimento em sua aprendizagem contínua por métodos ego-analíticos. O Desenvolvimento Organizacional vê melhoria da organização como um processo contínuo no contexto de um ambiente constantemente variável.
10. O Desenvolvimento Organizacional agarra uma visão desenvolvimentista que busca a melhoria de indivíduos e da organização. Tenta criar soluções e práticas do tipo “ganha-ganha” nos programas de Desenvolvimento Organizacional.

Portanto, o desenvolvimento organizacional atribui grande importância ao desenvolvimento humano e organizacional, enfatizando valores não aparentes.

Ao reconhecer que elas partem de princípios baseados na responsabilidade, confiança e igualdade, ROBBINS (op. cit.: 468) observa que as “técnicas conhecidas incluem “feedback” de pesquisa, formação de equipes e desenvolvimento intergrupar.” Sintetizadas no quadro 1.17, abaixo.

O Desenvolvimento Organizacional exige o apoio da alta direção e parece se adequar melhor em ambientes que favoreçam uma abordagem participativa. Permite resolver obstáculos e promover o crescimento das organizações e de seus membros.

“(…) há muitas organizações que não estão usando o DO. São várias as razões disso. Em primeiro lugar, só nas três últimas décadas começamos a aprender usar o processo de mudança e crescimento nas organizações. Em segundo lugar, o DO é um processo complexo e exige bastante planejamento antes da execução. Em terceiro lugar, os programas de DO nem sempre são bem sucedidos e nem sempre dão certo em todos os tipos de organização” (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRE, op. cit.:443).

Quadro 1.17 - Algumas técnicas de D.O.

Técnicas empregadas	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de equipes</li>   <li>• Reuniões com as Equipes</li>   <li>• Análise de Pesquisa</li>   <li>• Sessões de Treinamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem como objetivo aumentar a confiança e a franqueza entre os membros da equipe.</li>   <li>• Visa fixar metas, promover o desenvolvimento das relações interpessoais entre os membros da equipe (inter e intra-equipes), esclarecer o papel de cada membro e discutir processos e como esses podem ser melhorados.</li>   <li>• Objetiva avaliar as interações dos membros da equipe ou pares de equipes bem como sua interação para aumento da eficiência organizacional; sua satisfação com o cargo, colegas, chefia, a organização, etc, por meio de um questionário contendo <i>ampla gama de tópicos</i>, nos quais os dados são coletados e analisados. Apuram-se sugestões e questões relevantes e são amplamente discutidas em reuniões.</li>   <li>• São utilizadas para aumentar a sensibilidade, sendo que os treinandos trabalham com o objetivo de se tornarem mais flexíveis a seu comportamento e seu impacto nos outros.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de ROBBINS (op. cit.: 468-470)

### 1.7. Estrutura Organizacional e Crescimento Organizacional

O estudo das causas da evolução da estrutura organizacional e os impactos dessa evolução ao longo do tempo nas organizações e nas pessoas têm demandado estudos que procuram identificar a existência quanto à influência do meio ambiente na estrutura, a influência do meio ambiente na estratégia e dessa na estrutura, como também a influência na estrutura por pressões internas e que impactam na estratégia da organização, requerendo de RH uma atuação pró-ativa no sentido de identificar necessidades de mudança estrutural, adequando-as ao crescimento da organização.

A abordagem de KATZ e KAHN (1978) concebe a organização como um sistema natural. Segundo esses autores, o desenvolvimento da estrutura organizacional é uma reação às sempre crescentes demandas do ambiente externo da empresa. CHANDLER (1962) parece alegar que a empresa atua deliberadamente sobre o ambiente externo mediante certa estratégia e que, portanto, a estrutura organizacional vem sendo uma consequência direta

desta estratégia.

GREINER (1972:38) procedeu a um estudo investigativo do crescimento organizacional e observa que

“(...) acontecimentos mais recentes indicam que a estrutura empresarial pode ser menos maleável do que Chandler supunha; na verdade, a estrutura pode desempenhar um papel decisivo no estabelecimento da estratégia de uma empresa”.

### 1.7.1. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional formal é representada por um organograma que considera vários aspectos que facilitam e explicam a divisão do trabalho, a linha de comando, níveis de administração, etc.

“A estrutura formal da organização (...) reflete o tipo de plano de jogo que a Administração deve estabelecer para atingir os objetivos organizacionais. Porém, como muitos planos não são postos em prática, os organogramas apenas refletem de longe os relacionamentos importantes que existem. Frequentemente, a organização informal está muito distanciada do organograma formal. Nesses casos, a organização informal (...) tem maior valor porque descreve como as coisas são realmente feitas.” MEGGINSON, et al, op. cit.: 225)

ROBBINS (op. cit.:171) considera que na projeção de uma estrutura devem ser considerados os seguintes elementos: “especialização do trabalho, departamentalização, cadeia de comando, margem de controle, centralização e descentralização”.

HAMPTON (op. cit.: 166.) observa:

“pesquisas feitas sobre o sucesso de várias estruturas indicam que pelo menos três considerações básicas devem orientar a atividade de organizar: estratégia, tecnologia e meio ambiente”.

VASCONCELLOS e HEMSLEY (2002:6) observam que “a estrutura de uma organização deve estar em contínua sintonia com a natureza da atividade e seu ambiente”.

Os autores descrevem as características de duas formas de estrutura: estruturas tradicionais e estruturas inovativas, sintetizadas no quadro 1.18. Mais adiante, observam sobre a estrutura matricial:

“a estrutura matricial possui características marcantes que a diferencia das demais... A forma matricial apareceu como solução devido à inadequação da estrutura funcional para as atividades integradas, isto é, aquelas que para serem realizadas exigem

interação entre as áreas funcionais...é uma forma de estruturar recursos provenientes de várias fontes com objetivo de desenvolver atividades comuns: projetos ou produtos” (p: 51).

Quadro 1.18 – Comparação entre estruturais tradicionais e inovativas quanto às características.

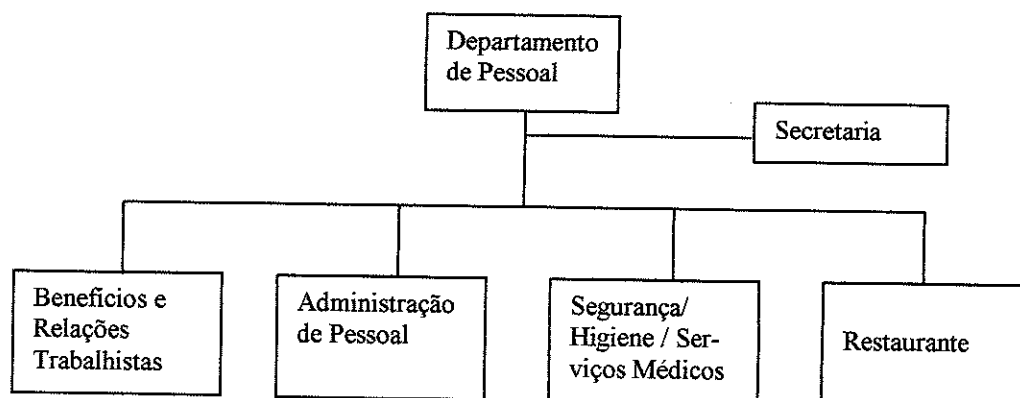
Tipo de Organização Características Estruturais	Estruturas Tradicionais	Estruturas Inovativas
Formalização	Elevada. Autoridade e responsabilidade bem definidas. Organogramas e manuais de procedimentos	Baixa. Dinamismo do ambiente impede muita formalização.
Departamentalização	Critérios tradicionais: funcional, por processo, por cliente, geográfica e por produto.	Por projeto, <b>matricial</b> , por centro de lucro, celular e “novos empreendimentos”.
Unidade de comando	Princípio da unidade de comando é obedecido.	Unidade de comando não é necessariamente obedecida.
Especialização	Relativamente mais elevada.	Relativamente mais baixa.
Padrão de comunicação	Vertical.	Vertical, horizontal e diagonal.

Fonte: VASCONCELLOS e HEMSLEY (2002: 29)

A estrutura matricial se trata, portanto, de uma estrutura inovativa. VASCONCELLOS e HEMSLEY (op. cit.), ao apontarem VASCONCELLOS (1982:51) observam, ainda, “quando duas ou mais formas de estrutura são utilizadas simultaneamente sobre os membros da organização, a estrutura resultante chama-se matricial”.

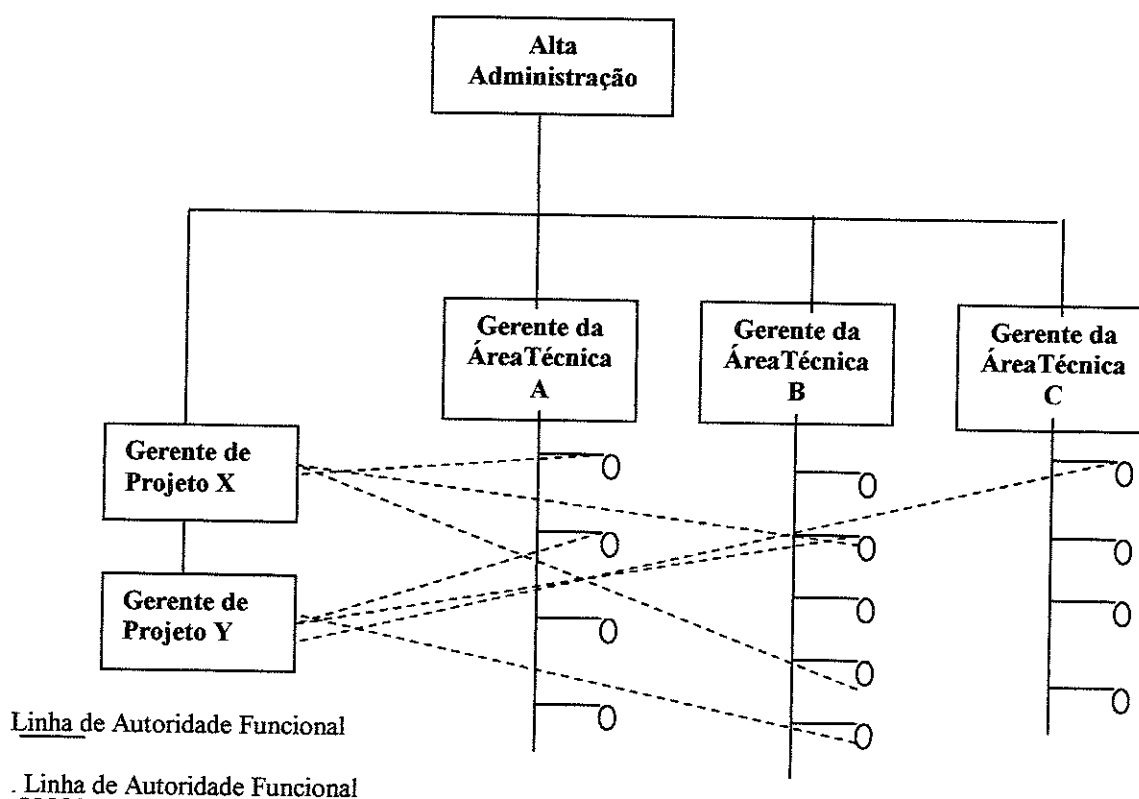
As figuras 1.19 e 1.20 apresentam, a título de ilustração, uma apresentação gráfica de uma estrutura funcional e uma matricial respectivamente.

Figura 1.19 – Exemplo de uma departamentalização funcional



Fonte: VASCONCELLOS e HEMSLEY (2002: 10).

Figura 1.20 - Exemplo de uma estrutura matricial



Fonte: VASCONCELLOS e HEMSLEY (2002: 55)



A literatura a respeito de estruturas organizacionais é ampla, entretanto recebe aqui um tratamento menos profundo, mas o necessário para ser referência de explicação importante no conceito de padrões de mudanças estruturais.

### 1.7.2. Crescimento Organizacional

Vários são os aspectos que impactam na vida e na estrutura organizacional.

“A experiência tem demonstrado que a sobrevivência, continuidade do crescimento e sucesso dependem do quanto a organização consegue beneficiar-se das vantagens do tamanho mantendo alguns de seus pontos fortes da época em que era pequena” (VASCONCELLOS e HEMSLEY, *op. cit.*:41).

GREINER (1972:41) demonstrou que as empresas em crescimento tendem a passar por cinco fases de crescimento organizacional – conforme demonstrado na figura 1.21 – e cada uma das fases progride por um período de *evolução* – termo utilizado para descrever períodos prolongados de crescimento – e por um período de *revolução*, termo usado para assinalar períodos agitados na vida da organização. “Cada fase é ao mesmo tempo um efeito da fase anterior e uma causa da fase seguinte”.

A seguir resumimos o pensamento do autor:

**Fase 1: *Criatividade*.** A atenção dos administradores nesta fase está na ênfase de criar um produto ou um mercado. As características de evolução dessa fase são:

- Os fundadores da empresa deixam as atividades administrativas em segundo plano e se concentram mais na tecnologia e no mercado; eles voltam suas energias quase exclusivamente para a fabricação e venda de um novo produto.
- A comunicação entre empregados é bastante informal.
- O trabalho intenso é recompensado com salários modestos e a promessa de participação nos resultados da empresa.
- O controle das atividades é feito com base em informações recolhidas no mercado; a diretoria age conforme a reação dos clientes.

*A crise de liderança:* As atividades apontadas acima são essenciais à empresa para que esta possa iniciar suas atividades. Entretanto, à medida que a empresa se desenvolve e exige conhecimentos mais amplos, maior produção e eficiência, necessita também de um número maior de empregados e há uma visível piora nas comunicações

informais; os novos empregados já não se motivam; novas inversões de capital devem ser feitas e novos processos contábeis são necessários para o controle financeiro da empresa. Os desentendimentos entre diretores impacientes e irrequietos aumentam. Ocorre uma crise de liderança, que constitui o início da primeira revolução. Portanto, temos aqui a primeira opção decisiva para o desenvolvimento – encontrar e contratar um administrador de pulso forte, que seja aprovado pelos donos da firma e que possa re-consolidar a empresa.

**Fase 2: Direção.** As empresas que contrataram um diretor competente, passando à primeira fase, geralmente entram num período de expansão contínua sob o comando dessa nova liderança capaz e objetiva. As características desse período evolutivo são:

- Uma nova estrutura empresarial, separando atividades comerciais e produção, é criada, enquanto os cargos se tornam mais especializados.
- São estabelecidos métodos contábeis de manutenção de estoque e de compras.
- Sistemas de incentivos, orçamentos e normas técnicas de trabalho são adotados.
- À medida que vão surgindo os cargos e as posições hierárquicas, a comunicação se torna mais formal.
- A responsabilidade pela direção é do novo diretor geral e seus supervisores diretos, enquanto o pessoal de nível abaixo é tratado mais como especialista em suas funções do que como dirigentes autônomos que tomam suas próprias decisões.

*A crise de autonomia:* As novas técnicas administrativas canalizam eficazmente a energia dos empregados no sentido da expansão, entretanto, com o tempo, a organização se torna maior, mais diversificada e mais complexa. Os empregados de nível mais baixo, embora tenham mais especialização, têm pouco poder de decisão.

Acham-se amarrados em sua ação por uma hierarquia incômoda e muito centralizada. Possuindo maior conhecimento acerca dos mercados e da maquinaria de escritório do que os integrantes da alta direção, conseqüentemente eles ficam indecisos entre seguir os processos já estabelecidos e tomar iniciativas de modo próprio. A segunda revolução provém da crise de maior autonomia por parte dos níveis administrativos mais baixos. A solução adotada pela maioria das empresas é a de aumentar a delegação de poderes.

**Fase 3: Delegação.** Na nova etapa de desenvolvimento, a estrutura empresarial é, descentralizada. Esta etapa apresenta as seguintes características:



- Muito maior responsabilidade e autoridade são concedidas aos níveis hierárquicos mais baixos.
- A motivação se faz por meio de bonificação utilizando-se de métodos de cálculo de volumes de venda.
- Com base em relatórios periódicos sobre a atuação da equipe de vendas, a Direção central administra por exceção e concentra sua atenção em novos empreendimentos.
- A comunicação por parte da diretoria geralmente é feita por escrito, pelo telefone ou por meio de rápidas visitas às filiais ou escritórios dos representantes.

*A crise de controle:* Com esse tipo de operação altamente diversificada, os administradores percebem que estão perdendo o controle – os gerentes de níveis intermediários organizam seus próprios departamentos para trabalhar à sua moda, sem planos coordenadores, desperdiçando eficiência, verbas, tecnologia e pessoal ligados e dependentes do restante da empresa. As áreas agem independentemente.

Portanto, a crise de controle se inicia quando a alta direção procura reconquistar o comando geral da empresa. As empresas que progredem realizando esforços em busca de novas soluções entram no início de uma nova fase com o uso de técnicas de coordenação.

**Fase 4: Coordenação.** O período evolutivo desta fase se caracteriza pelo uso de sistemas formais para conseguir maior coordenação e pelo fato de altos executivos assumirem responsabilidades pela criação e administração destes novos sistemas.

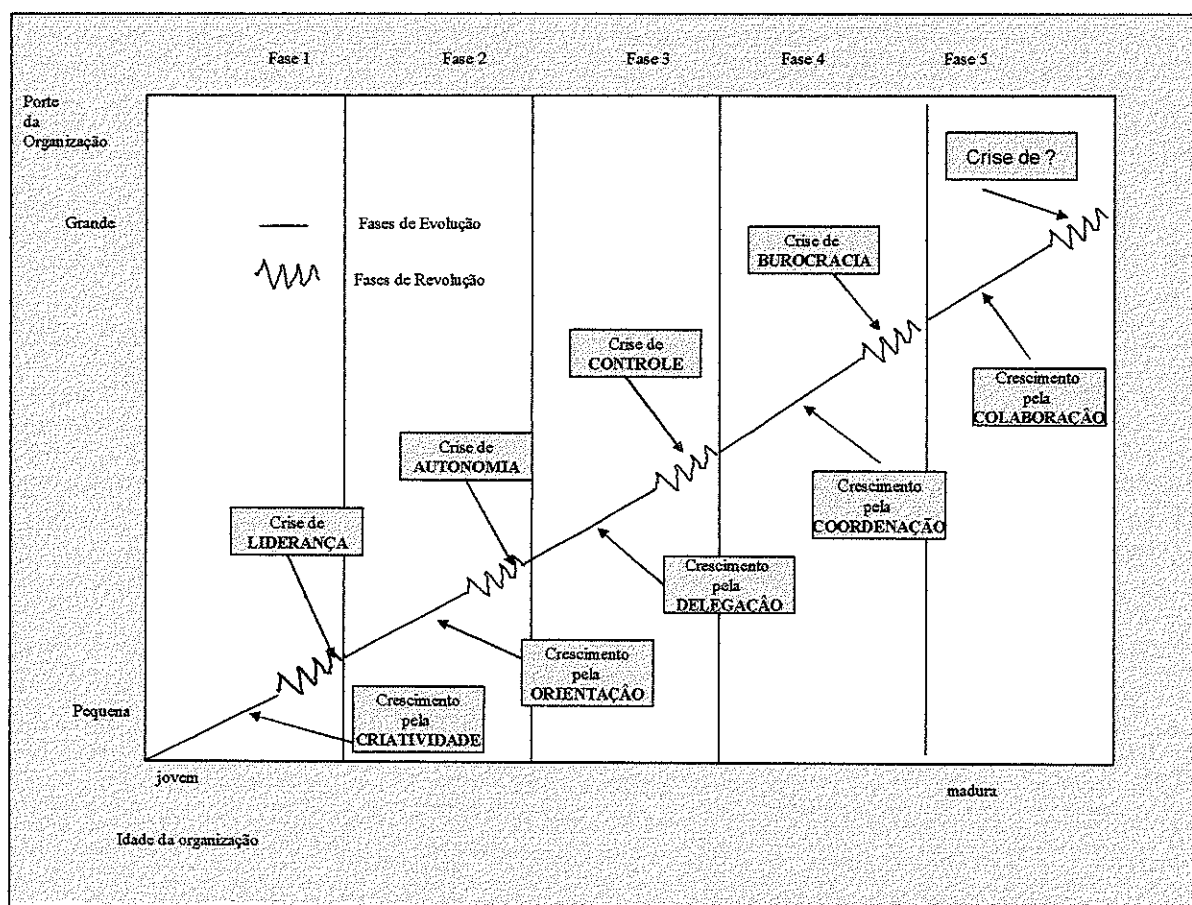
- Unidades descentralizadas fundem-se com grupos de produtos.
- Processos formais de planejamento são estabelecidos e revistos com grande frequência.
- Funcionários são contratados e colocados no escritório central para criar e desenvolver programas que envolvem toda a empresa, para controle e revisão pelos administradores de nível médio.
- Investimentos são cuidadosamente avaliados e distribuídos por toda a organização.
- Cada grupo de produtos é tratado como um centro de investimento no qual os lucros sobre o capital investido constituem um critério importante para a distribuição de verbas.

- Certas funções técnicas, tais como processamento de dados, são centralizadas no escritório central, enquanto decisões comuns e diárias continuam descentralizadas.
- Compra de ações e distribuição de lucros são usados para promover a imagem da empresa.

Estes novos métodos de coordenação impõem um crescimento mais ordenado da empresa. Os gerentes continuam gozando de bastante autoridade na tomada de decisão, entretanto, são bastante acompanhados pela Administração.

*A crise burocrática:* Contudo, sistemas e programas administrativos aumentam e começam a exceder a sua utilidade. Surgem gradativamente dúvidas e “conflitos” entre a diretoria e a média gerência. A diretoria, por outro lado, queixa-se da falta de cooperação e do despreparo dos gerentes de nível médio; cria-se uma crise burocrática. A organização se torna grande demais e muito complexa para ser gerida por meio de programas formais e sistemas rígidos.

Figura 1.21 As cinco fases de crescimento



**Fase 5: Colaboração.** A fase final ressalta uma espontaneidade maior na ação administrativa por meio de equipes, com um comportamento mais flexível e hábil na confrontação de diferenças. O controle social e a autodisciplina assumem as rédeas antes mantidas pelo controle formal; passa a existir uma forte colaboração pessoal numa tentativa de superar a crise de burocracia. As características dessa fase são:

- Solução de problemas por meio de ação conjunta.
- As equipes combinam seus esforços para uma atividade em grupo.
- Os especialistas do escritório central são reduzidos em número, remanejados em seus postos e, por fim, colocados em equipes interdisciplinares voltadas para consulta e não para direção.
- Uma estrutura do tipo formativo geralmente é usada para montar as equipes certas na solução dos problemas.
- Os sistemas anteriores são simplificados e combinados em novos sistemas, simples, de finalidades múltiplas.
- As reuniões dos principais administradores são mais freqüentes, para examinar as questões mais graves.
- Programas educacionais são utilizados para treinar os administradores em seu relacionamento interno, a fim de conseguir um melhor aproveitamento do trabalho de equipe e soluções de questões de incompatibilidade.
- Sistemas informativos de aproveitamento do tempo são integrados nas decisões cotidianas.
- Compensações em dinheiro são ajustadas mais ao desempenho da equipe que à atuação de cada um.
- Experiências com novos métodos são estimuladas em toda a empresa.

*A crise de ?:* Segundo GREINER (1972: 44), poucas empresas entraram na fase 5. Conquanto há poucas provas concretas, nesta fase, assim como ocorreu nas fases anteriores, o período evolutivo contém indícios de uma nova crise. Qual será? O autor levanta a hipótese “creio que a revolução nesta fase será em torno da “saturação psicológica” dos empregados, que ficam emocional e fisicamente exaustos pela intensidade do trabalho de equipe e a forte pressão que sofrem para encontrar novas soluções.” E a solução é a adoção de

programas que visem aliviar essas tensões.

Para concluir, mostramos no quadro 1.22 abaixo um resumo das ações organizacionais que caracterizam cada uma das cinco fases de crescimento. Elas representam também as soluções havidas em cada período revolucionário anterior.

Quadro 1.22. Práticas gerenciais observadas durante as fases de crescimento

Período	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Ênfase na Direção	Fazer e Vender	Eficiência das operações	Expansão do mercado	Consolidação da organização	Solução de problemas e inovação
Estrutura Organizacional	Informal	Centralizada e funcional	Descentralizada e geográfica	Linha-assessoria e grupos de produtos	Estrutura Matricial
Estilo da alta administração	Individual e empreendedor	Diretivo	Delegante	Vigilante	Participador
Sistema de controle	Resultados do mercado	Padrões e base de custos	Relatórios e base de lucros	Planos e base de investimentos	Estabelecimento de metas em conjunto
Ênfase no sistema de recompensa	Participação na propriedade ou nos lucros	Aumento de salário por mérito	Prêmios individuais	Participação nos lucros e Direito de compra de ações	Bonificações por equipe

Fonte: GREINER (1972: 45).

## 1.8. Liderança

Os desafios impostos à administração e aos profissionais de Recursos Humanos requerem cada vez mais que esses profissionais desempenhem um papel de líder e alcancem os objetivos traçados pela organização.

As estruturas organizacionais são desenhadas e administradas de acordo com pressupostos que orientam o curso de suas atividades. Entretanto, a responsabilidade pela administração das pessoas que dela fazem parte não é somente da área de Recursos Humanos, mas de todos aqueles que de uma forma ou outra exercem atividades de comando. Portanto, entender como liderar e motivar pessoas é de suma importância.

Os estilos que são discutidos na literatura diferem basicamente quanto à motivação, poder e a orientação para tarefas e pessoas.

McGregor, em 1957, elaborou duas concepções opostas e que segundo as quais a grande parte das “ações gerenciais decorrem diretamente da teoria do comportamento humano que os gerentes sustentam” e moldam a maneira pela qual eles tratam seus funcionários. DAVIS e NEWSTROM (2001:159).

A seguir, as observações sobre as contribuições dadas por McGregor apóiam-se no texto de HERSEY, BLANCHARD e JOHNSON ( 1996), TOLEDO (1981) e CHIAVENATO (2002).

### A Teoria X e a Teoria Y

Douglas McGregor, um dos mais importantes behavioristas, distingue dois tipos de suposições que os gerentes costumam ter sobre a natureza humana. A primeira, Teoria X, supõe

“que as pessoas acima de tudo desejam segurança. A maioria prefere ser dirigida, não se interessa por ter responsabilidades. E essa filosofia é acompanhada pela crença de que as pessoas são motivadas por dinheiro, vantagens do emprego e ameaça de castigo.

Os administradores que aceitam as suposições da Teoria X tentam estruturar, controlar e supervisionar rigorosamente seus empregados. Tais administradores admitem que o controle externo é adequado para lidar com pessoas que não merecem confiança; são irresponsáveis e imaturas.”

A segunda surge da necessidade da organização precisar de práticas baseadas em uma compreensão mais exata da natureza humana e da motivação das pessoas. A Teoria Y supõe

“que as pessoas não sejam, por natureza preguiçosas, e não merecedoras de confiança. Admite que o homem pode, basicamente, ser motivado de maneira adequada, dirigir a si mesmo e ser criativo no trabalho. Por isso, a administração deve ter como tarefa essencial despertar essa potencialidade humana. A melhor forma de o operário adequadamente motivado realizar seus objetivos é orientar seus esforços para a realização dos objetivos da organização.”

McGregor não apresentou suas Teorias X e Y como duas estratégias de chefia, entretanto, ressaltou que “esses dois tipos de convicção sobre a natureza humana existem e **influenciam a seleção**, pelos gerentes, de todo um **padrão de liderança e estratégia organizacional**, o qual varia de um estilo autoritário ao estilo democrático participativo.”(TOLEDO,1981:40). Grifos nossos.

CHIAVENATO (2002) parece ir ao encontro das observações de Toledo ao esclarecer:

“atualmente, as Teorias X e Y são visualizadas como os pontos extremos e antagônicos de um ‘continuum’ de concepções, que possuem vários graus intermediários. Em outros termos, entre a Teoria X (autocrática, impositiva e autoritária) e a Teoria Y (democrática, consultiva e participativa) existem gradações contínuas e sucessivas.”(p.138)

Na quadro 1.23 listamos as suposições de natureza humana relativas à teoria X e à Teoria

Quadro 1.23 - Lista de suposições de natureza humana Teoria X e Teoria Y de McGregor.

Teoria X	Teoria Y
1. O trabalho é intrinsecamente desagradável para a maioria das pessoas.	1. O trabalho é tão natural quanto o jogo, desde que as condições sejam favoráveis.
2. Poucas pessoas são ambiciosas, têm desejo de responsabilidade; a maioria prefere ser orientada pelos outros.	2. O auto-controle é freqüentemente indispensável para a realização de objetivos da organização.
3. A maioria das pessoas tem pouca capacidade para criatividade na solução de problemas da organização.	3. A capacidade para criatividade na solução de problemas da organização está muito distribuída na população.
4. A motivação ocorre apenas nos níveis fisiológicos e de segurança.	4. A motivação ocorre no nível social, de estima e auto-realização, bem como no nível fisiológico e de segurança.
5. Para a realização de objetivos da organização, a maioria das pessoas precisa ser estritamente controlada e muitas vezes obrigada a buscar objetivos da organização.	5. As pessoas podem orientar-se e ser criativas no trabalho, desde que adequadamente motivadas.

Fonte: HERSEY, BLANCHARD e JOHNSON ( 1996: 68).

À medida que as pessoas exercem influência na conduta e na motivação de outras, estão exercendo liderança. Segundo KATZ e KAHN (1978), “..liderança é um conceito relativo que implica dois termos: o agente influenciador e as pessoas influenciadas. Sem seguidores não pode haver líderes.”(p.342)

Liderança, segundo HERSEY, BLANCHARD e JOHNSON (1996),

“é o processo de exercer influência sobre as atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para realização de objetivo em determinada situação. Dessa definição segue que o processo de liderança é uma função do líder, do seguidor e de outras variáveis da situação –  $L = f(l, s, v)$ .” (p.91). Grifo nosso.

Sendo que (L) representa a liderança, (l) o líder, (s) os seguidores e (v) as variáveis envolvidas na ação de liderança.

Segundo MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1998), “as teorias e pesquisas sobre liderança podem ser classificadas como: dos traços, comportamental e contingência – situação.”(p.378).

Por não haver no presente estudo necessidade de nos aprofundarmos em processos de lideranças que são bastante complexos e, como vimos, baseiam-se em várias abordagens, faremos uma breve análise das abordagens mencionadas acima, apenas para facilitar o entendimento dos padrões de liderança e de como esta pode influenciar na motivação e mudanças. Desta forma possibilitaremos uma melhor compreensão de suas interrelações com as práticas de Recursos Humanos no desenvolvimento da organização.

### 1.8.1. Abordagem dos traços

Durante muito tempo estudiosos que concentraram seus estudos sobre liderança o fizeram na expectativa de identificação de traços característicos que seriam essenciais para uma liderança eficaz<sup>22</sup>. Dessa forma os vários estudos realizados procuravam medir e identificar características intrínsecas do indivíduo como inteligência, autoconfiança, objetividade, estado emocional, a tenacidade, etc. de líderes e não líderes.

“Houve um período (que começou, provavelmente, com os programas de seleção e teste de pessoal da Primeira Guerra Mundial) em que parecia que o conhecimento dos traços poderia fazer com que fosse possível prever a eficácia da liderança.” (HAMPTON, 1980:262).

<sup>22</sup> Ver. ROBERTS, WESS. Segredos de Liderança de Átila, o Huno. São Paulo: Best Seller, 1989. O autor delineou o perfil de Átila, o huno com os seguintes atributos de liderança: lealdade, coragem, anseio, resistência emocional, vigor físico, empatia, poder de decisão, antecipação, sincronização, competitividade, autoconfiança, responsabilidade, credibilidade, tenacidade, confiabilidade, vigilância e proteção. Entretanto, *os líderes que exibem atributos sem resultados têm idéias sem substância. Os líderes que conseguem resultados mas carecem de atributos muitas vezes descobrem que seus resultados são efêmeros*. Ver. ULRICH, D. ZENGER, J. e SMALLWOOD, N. Liderança Orientada para Resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Entretanto, como esclarece HAMPTON (1980), esses traços característicos de liderança e “que significam sucesso numa situação não predizem sucesso em outra determinada situação”. Além do mais, em virtude de mudanças de situações, traços que importavam em sucesso no passado podem significar fracasso no futuro se a situação se alterar. (p.243).

### 1.3.2. Abordagem comportamental

A partir dessas constatações, os estudos começaram a se voltar para a análise da situação e do comportamento dos líderes. Esses estudos, baseados no comportamento e na situação, foram realizados conforme segue:

“A partir de observações da frequência (ou da inexistência) de certos comportamentos de líderes em diversos tipos de situação, pode-se desenvolver modelos teóricos para ajudar um líder a fazer algumas predições sobre o comportamento mais adequado deles para determinada situação.” (HERSEY, BLANCHARD e JOHNSON,1996:120).

Por outro lado, aflora nas organizações o conceito de dinâmica de grupo, com seu enfoque no grupo e não exclusivamente no líder. Começa-se “a contestar a eficiência de liderança altamente diretiva e crescente atenção passa a ser dedicada a problemas de motivação e relações humanas.” TANNENBAUM e SCHIMIDT (1973:163).

Se a abordagem dos traços favorecia o desenvolvimento de processos seletivos e testes, a abordagem do comportamento veio favorecer o treinamento, como observam DAVIS e NEWSTROM (2001):

“... o sucesso da liderança depende do comportamento apropriado, habilidades e ações e não de traços pessoais. Isso é muito significativo, uma vez que comportamentos podem ser aprendidos e modificados, enquanto que traços são relativamente rígidos.”(p.151)

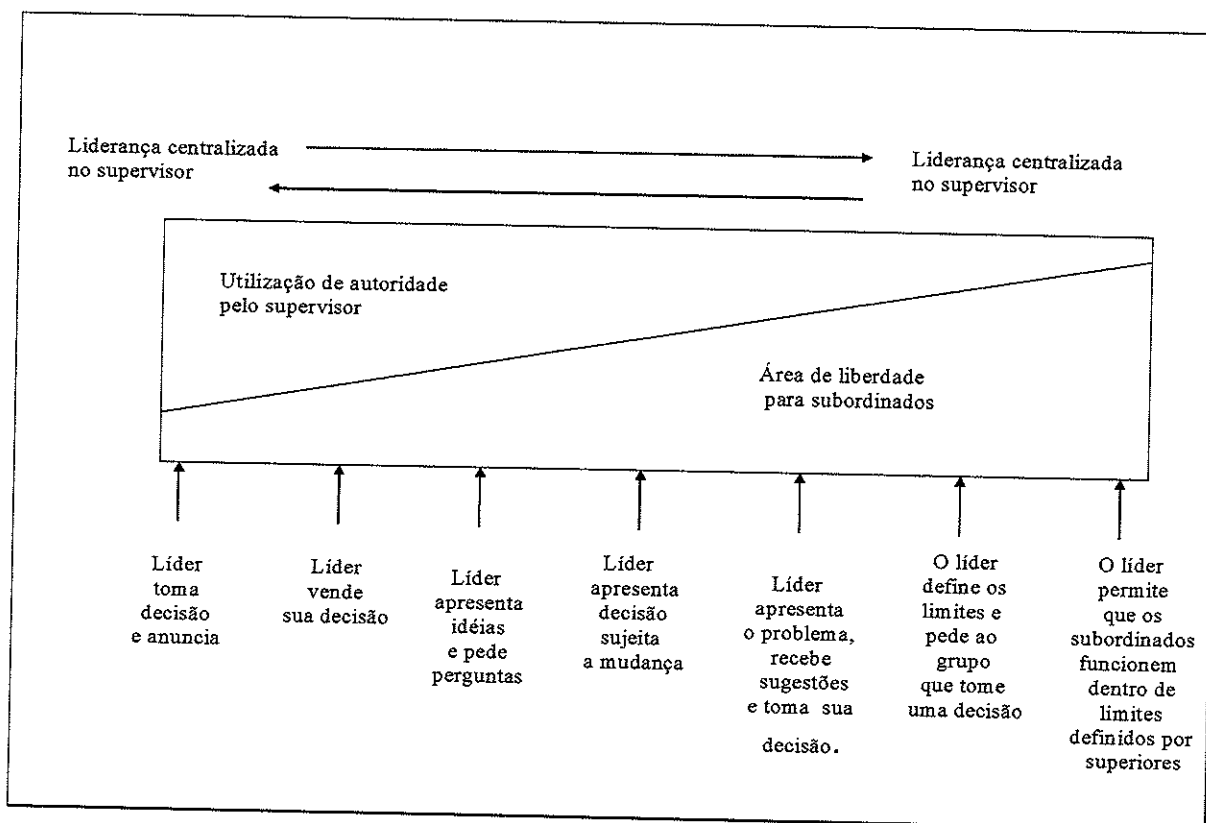
Diante dessas novas constatações, a preocupação foi identificar estilos de liderança tendo em vista a escola clássica – orientada para a tarefa – e a escola das relações humanas – orientada para as pessoas. “As diferenças entre esses dois estilos de comportamento de liderança se baseiam nas suposições do líder quanto à fonte de seu poder ou autoridade e quanto à natureza humana.” (HERSEY, BLANCHARD e JOHNSON,1996:122).

TANNENBAUM e SCHIMIDT (1973), em artigo publicado pela Harvard Business Review – considerado um clássico – condensaram em algumas páginas as principais idéias sobre estilos de liderança. Os autores definiram um contínuo e analisaram o



comportamento da liderança em relação ao grau de autoridade usado pelo superior e a margem de liberdade à disposição de seus subordinado para chegar à decisão. Esse contínuo é mostrado na figura 1.24 e comentado sucintamente na seqüência.

Figura 1.24 - Sucessão Contínua de Comportamento de Liderança.



Fonte: (TANNENBAUM e SCHIMIDT, 1973)

As ações vistas na extrema esquerda da figura caracterizam um líder, gerente, chefe ou administrador que mantém um alto grau de controle e, portanto, parece um estilo mais voltado às tarefas (um líder mais autoritário – teoria clássica). Já as ações vistas na extrema direita caracterizam uma liderança que transfere alto grau de controle. “Nenhum dos extremos é absoluto; autoridade e liberdade têm limitações.” (TANNENBAUM e SCHIMIDT, 1973:163)

Segundo esses autores, os administradores, ao tomarem decisões de liderança, devem levar em conta: a) as forças em si mesmo, b) nos subordinados e c) na situação.

a) *Forças no Administrador*: Seu comportamento é fortemente influenciado pelas várias forças que atuam dentro de sua própria personalidade. Percebe seus problemas de

liderança apenas com base em seus antecedentes, conhecimento e experiência. Entre as forças internas importantes que o afetam estão as seguintes:

1) *Seu sistema de valor.*

2) *Sua confiança nos subordinados.* Refere-se ao grau de confiança que ele tem em outras pessoas em geral e isso se transfere para os empregados que supervisiona em determinado momento.

3) *Suas próprias inclinações de liderança.* Alguns administradores se sentem mais confortáveis com líderes diretivos. Resolver problemas e dar ordens são coisas normais. Outros administradores parecem atuar mais confortavelmente em um trabalho de equipe, no qual partilham continuamente muitas de suas funções com seus subordinados.

4) *Seus sentimentos de segurança em uma situação incerta.* O administrador que transfere controle sobre o processo de tomada de decisão reduz com isso a previsibilidade do resultado. Alguns administradores têm maior necessidade do que outros de previsibilidade e estabilidade em seu ambiente.

b) Forças no subordinado: Antes de decidir como liderar certo grupo, o administrador deve também considerar várias das forças que afetam o comportamento de seus subordinados. Deve lembrar que cada empregado, como ele próprio, é influenciado por numerosas variáveis, tais como: 1) *Sua necessidade de independência*, 2) *Disposição para assumir responsabilidades*, 3) *Sua capacidade para solucionar problemas*, 4) *Expectativa de participar nas decisões*.

c) Forças na situação: Além das forças que existem no próprio administrador e em seus subordinados, certas características da situação geral também afetam o comportamento do administrador, são elas:

1) *Tipos de organização.* As organizações têm valores que influenciam quem nela trabalha. Portanto, o administrador recentemente admitido descobre logo a cultura reinante, pois essa é que orientará seu comportamento na organização. *O fato de seus superiores terem conceito firmado de como deve ser um bom executivo é que muito provavelmente guiará seu comportamento.*

2) *Eficiência do grupo.* O administrador, antes de delegar qualquer responsabilidade, deve se inteirar sobre a experiência que o grupo tem em trabalhar em conjunto.

3) *O problema propriamente dito* – A natureza do problema pode determinar o grau de autoridade que deve ser delegado pelo administrador a seus subordinados.

4) *Premência do tempo*. Esta talvez seja a pressão mais claramente sentida pelo administrador. Em organizações que vivem em constante estado de “crise” e “programação relâmpago” é provável encontrar administradores que usam pessoalmente alto grau de autoridade com pouca delegação a subordinados.

Alguns outros estudos procuraram avançar dando outras contribuições, entretanto, “os chamados enfoques contingências...afirmam que o estilo mais apropriado de liderança depende da análise da natureza da situação enfrentada pelo líder.”( DAVIS e NEWSTROM, 2001:163).

### 1.8.3. Abordagem situacional

Uma conhecida teoria que tem despertado interesse é a que Paul Hersey e Kenneth Blanchard chamam de **teoria do ciclo de vida**. Baseia-se, em grande parte, nas pesquisas anteriores sobre liderança.

HERSEY, BLANCHARD e JOHNSON (1996:207) observam que na liderança situacional não existe um único caminho para se influenciar pessoas. Qualquer líder de comportamento pode ser mais efetivo dependendo de como ele se coloca à disposição e do nível de pessoa que ele esteja querendo influenciar.

A figura 1.25 mostra uma versão do modelo de liderança situacional abordado pelos autores, que é a essência de toda a discussão referente ao assunto.

Na liderança situacional parece estar implícito que o líder deve ajudar seus seguidores a crescer, colocando-se à disposição e verificando até onde eles são capazes de ir. Este desenvolvimento deve ser feito por comportamento do líder ajustando seu estilo ao longo da curva de liderança – em forma de sino, observada na figura 1.25.

O conceito básico do modelo é que as estratégias e o estilo de liderança (S1, S2, S3 e S4) devem estar de acordo com a situação: de conformidade com o nível de **maturidade** (R1, R2, R3 e R4) dos seus seguidores e da **natureza das tarefas** e dos **relacionamentos**.

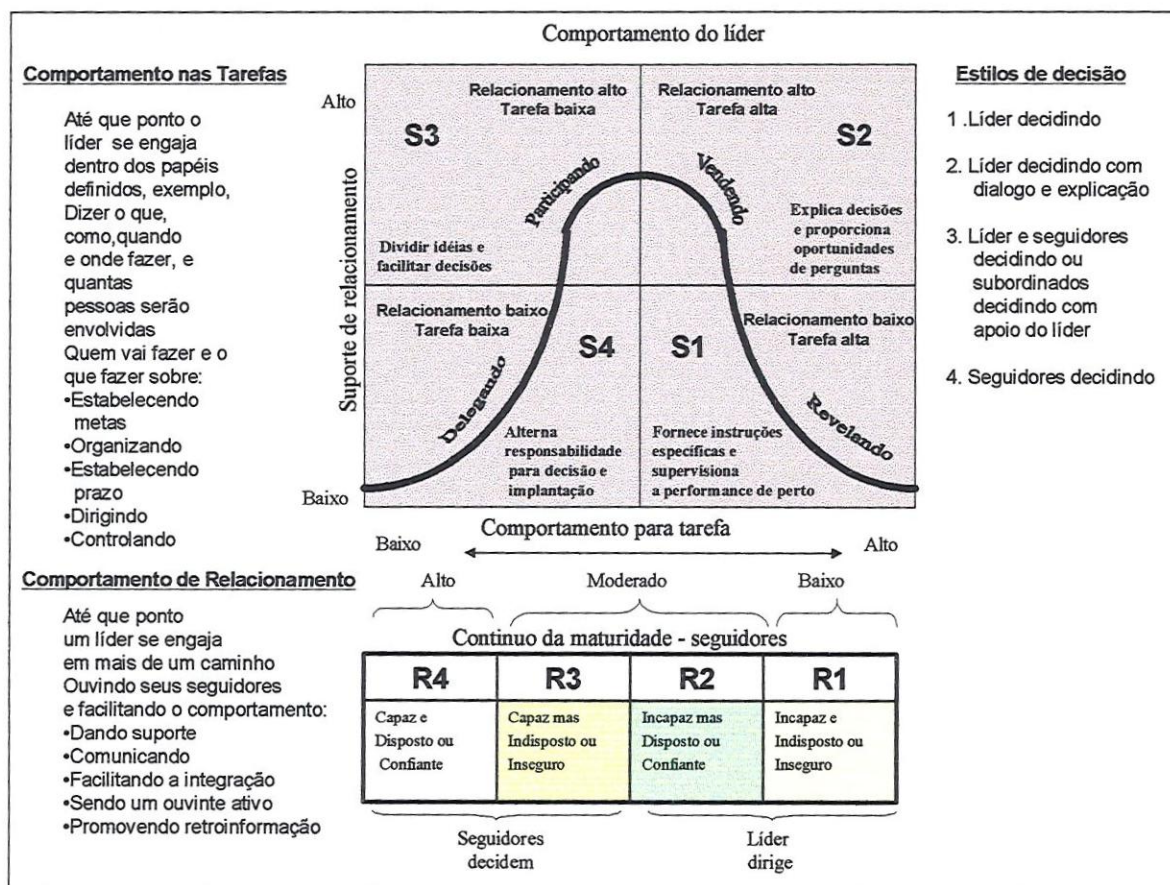
A **maturidade** está relacionada à experiência, ou seja, maior ou menor capacidade e segurança dos seguidores de estabelecerem metas altas para determinadas

tarefas. Assim a maturidade deve ser considerada somente em relação a essas tarefas específicas.

O **comportamento orientado para tarefa** (natureza das tarefas) é a graduação (alta ou baixa) que o líder determina para as funções de seus seguidores. Embora o papel de um determinado seguidor possa ser, para determinada tarefa, de maior ou menor envolvimento, esses precisam sempre ser baseados em padrões bem organizados: o que fazer, como fazer, etc.

O **comportamento voltado para o relacionamento** é o grau de relacionamento entre o líder e seus seguidores e envolve o apoio dado pelo líder – maior ou menor autonomia – para decisão e implantação.

Figura 1. 25 - Estilos de liderança situacional



Fonte: HERSEY, BLANCHARD e JOHNSON (1996:208).

Para melhor entendimento do assunto, sintetizamos abaixo um exemplo que HERSEY, BLANCHARD e JOHNSON (1996:210 A 213) oferecem.

Suponha que a meta seja “transportar 100 por cento de ordens de clientes num período de 24 horas”. Geralmente, explicam os autores, isso necessita ser detalhado em tarefas específicas que podem ser atribuídas a um grupo para realização das metas.

As tarefas identificadas foram as seguintes:

- a) *Atendimento telefônico;*
- b) *Preenchimento do impresso de encomenda;*
- c) *Complementação da ordem de embalagem;*
- d) *Transportando as mercadorias*

De posse dessas informações, o gerente deve verificar o quanto o grupo está preparado para a realização dessas tarefas, isto é: se o grupo possui alto grau de maturidade profissional para essa tarefa, necessitando, portanto, de pouca intervenção do líder ou se o grupo, ao contrário, não possui um alto grau de maturidade e necessita uma intervenção considerável do líder. A questão deve ser analisada no contínuo da maturidade de cada um dos seguidores, em relação às tarefas que serão realizadas por eles.

O próximo passo é diagnosticar um dos quatro estilos de liderança, observado na figura 1.25, à direita de (S1, S2, S3, S4). Supondo que o gerente identifique que o grupo tenha um nível alto de maturidade para realização dessas tarefas – é capaz e disposto (R4) – por outro lado verifica que a complexidade de tarefas é baixa e o comportamento de relacionamento também é baixo. Portanto, o gerente, para trabalhar com esse grupo na realização dessas tarefas, poderia adotar um estilo ‘delegar’ observado na curva de liderança – quadrante (S4).

Caso no grupo exista algum seguidor de mais baixa maturidade que o grupo como um todo, a respeito daquelas tarefas específicas, por exemplo, alguém que seja capaz mas inseguro (R3) e que a ele se incube “consertar problemas em uma linha nova no equipamento”, o gerente usaria, nesse caso, e com finalidade específica, um estilo de liderança ‘participativa’, situada no quadrante (S3) da figura 1.25, em virtude de ser alto o relacionamento, no qual ele deve participar e motivar o seguidor a construir confiança nas suas realizações. Note, contudo, que continua baixo o comportamento de tarefas.

Depois de uma intervenção de liderança, o gerente deve avaliar o resultado e, se observar alguma abertura entre o desempenho presente e o desempenho desejado, faz-se

necessária uma forma de liderança adicional de intervenções analisadas ao longo da curva e o ciclo começa novamente.

## 1.9. Motivação

*Poucos de nós somos altamente motivados o tempo todo, independente de qual seja a tarefa a realizar. (ROBBINS, 2001:341)*

O exercício da liderança, como vimos, impõe realizações de cumprimento de metas por meio de pessoas. O líder, portanto, está continuamente tentando exercer um papel de influência sobre o comportamento dessas pessoas para que elas consigam respostas positivas nas tarefas que executam. O estudo de motivação e comportamento é uma busca que procura entendimento para perguntas complexas a respeito da natureza humana.

Vários autores têm contribuído no desenvolvimento dos temas, entre eles:

- FREDERICK HERZBERG (1969), ABRAHAM MASLOW (1943), e CLAYTON ALDERFER (1968) – esses desenvolveram suas teorias relacionando-as às necessidades como determinantes do comportamento. São conhecidas como Teorias da Necessidade ou de Conteúdo.
- B.F. SKINNER (1953), VICTOR H. VROOM (1964) e STACY ADAMS (1965) trouxeram, também, grandes contribuições. Suas teorias surgiram em função da dificuldade que existe em se medir, por exemplo, “a necessidade de estima ou como elas mudam através do tempo”. E como consequência eles criaram suas teorias “ligadas à avaliação cuidadosa e aplicação sistemática de incentivos.” DAVIS e NEWSTROM (2001:58). São conhecidas como Teorias do Processo da Motivação.

### 1.9.1 Teorias de Necessidades

Aqui traremos às luzes as teorias das necessidades que abordam sobre as causas pelas quais as pessoas agem. As nossas observações sobre as contribuições dadas por Maslow, Herzberg e Alderfer se apóiam nos textos de DAVIS e NEWSTROM (2001), CHIAVENATO (2002), SPECTOR (2002), e ROBBINS (2001).

#### A hierarquia das necessidades

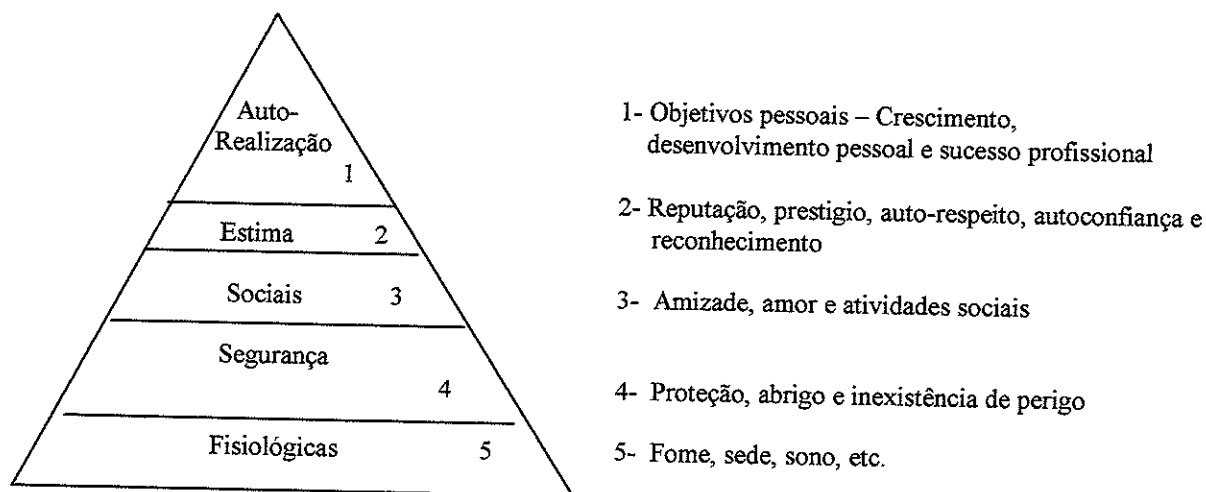
Diferentemente das suposições de McGregor, Abraham Maslow baseou seus estudos na satisfação de necessidades que podem ser colocadas em uma hierarquia de

importância. Elas progridem dos níveis mais baixos para os mais altos, nos quais uma necessidade inferior deve estar substancialmente satisfeita para que se possa procurar satisfazer necessidades superiores.

“Maslow afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas.” (SPECTOR, 2002:200).

A figura 1.26 ilustra como as necessidades humanas estão hierarquizadas em forma de pirâmide segundo sua importância e influência do comportamento humano. Na base da pirâmide ficam as necessidades mais básicas ou fisiológicas, que dizem respeito às necessidades físicas, de sobrevivência, como: ar, água e fome. No segundo nível situam-se as necessidades de segurança, relacionadas a abrigo e proteção. As necessidades sociais, situadas no terceiro nível, referem-se àquelas relacionadas com a vida associativa das pessoas, tais como: relacionamento com outras pessoas, amor e pertencer a grupos. No quarto nível estão as necessidades que as pessoas têm de reconhecimento. Envolve o respeito a si próprio, a autoconfiança, reputação e consideração. O quinto nível, o mais alto da pirâmide, diz respeito às necessidades psicológicas e reflete objetivos pessoais em termos de auto-realização.

Figura 1.26 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow



Fonte: (DAVIS e NEWSTROM, 2001)

O modelo da hierarquia de Maslow reza essencialmente sobre as necessidades que as pessoas desejam satisfazer. As necessidades atendidas, portanto, não têm mais a mesma força para motivar que aquela que se encontra nas necessidades não satisfeitas. “Interpretada dessa forma a hierarquia das necessidades [...] teve um forte impacto na

administração contemporânea e oferece algumas idéias úteis para ajudar os administradores a pensar a respeito da motivação dos seus empregados.” (DAVIS e NEWSTROM, 2001:53).

Em obra mais recente, MASLOW (1976:100) apud ABBOUD (1980) demonstra certo desconforto em relação à amostra que utilizou em seu estudo.

“...a respeito de meus estudos sobre pessoas auto-realizadas, havia muita coisa errada com a amostra. De fato, tantas, que esse deveria ter sido considerado, no sentido clássico, um experimento pobre ou inadequado. Estou completamente disposto a reconhecer isso – na verdade, estou ansioso por reconhecê-lo – porque me preocupo com o material que pode estar sendo aceito sem restrições por pessoas entusiastas e que, na verdade, deveria ser tomado em seu sentido tentativo. O experimento precisa ser repetido ou testado, aplicado em outras sociedades e enriquecido com elementos que não incluiu. O suporte principal para a teoria deveria vir de psicoterapeutas, como Rogers e Fromm.”

### Teoria da motivação – higiene ou Teoria dos dois fatores

Frederick Herzberg, ao criar sua teoria, procurou reunir dados – por meio de uma pesquisa realizada com engenheiros e contadores – nos quais identificam-se fatores que resultavam em satisfação do trabalho e fatores que resultavam em insatisfação.

“Ele pediu aos sujeitos da sua pesquisa que pensassem em um momento de suas vidas em que se sentiram especialmente bem com relação ao seu trabalho e um outro momento no qual se sentiram especialmente mal. Ele pediu também a eles que descrevessem as condições que os levavam a esses sentimentos.” (DAVIS e NEWSTROM, 2001:53)

Ao terminar seus estudos ele concluiu existirem dois tipos de fatores que agem de forma independente e que são responsáveis pelo comportamento humano. O primeiro grupo foi denominado *fatores higiênicos* e serve primariamente para impedir a insatisfação. O segundo grupo foi denominado de *fatores motivacionais* e tem eficiência de motivar as pessoas, conforme pode ser observado na quadro 1.27



Quadro 1.27 - Comparação entre os fatores motivacionais e de higiene

FATORES DE HIGIENE	FATORES MOTIVADORES
<p><b>Fatores de insatisfação</b></p> <p>Conteúdos higiênicos</p> <p>Contexto do trabalho</p> <p>Fatores extrínsecos</p> <p><b>Exemplos:</b></p> <p>Políticas organizacionais e administração</p> <p>Qualidade da supervisão</p> <p>Condições de trabalho</p> <p>Relações interpessoais</p> <p>Dinheiro, <i>status</i>, segurança</p>	<p><b>Fatores de satisfação</b></p> <p>Motivadores</p> <p>Conteúdo do trabalho</p> <p>Fatores intrínsecos</p> <p><b>Exemplos:</b></p> <p>Realização</p> <p>Reconhecimento por realização</p> <p>Trabalho que é desafio</p> <p>Maior responsabilidade</p> <p>Crescimento e desenvolvimento</p>

Fonte: (DAVIS e NEWSTROM, 2001:55)

Quanto aos *fatores higiênicos*, também denominados fatores de manutenção, quando adequados, simplesmente evitam a insatisfação e estão associados ao contexto do trabalho. Por outro lado, os *fatores motivacionais*, que causam a satisfação, estão associados ao conteúdo do cargo.

“A diferença entre o conteúdo do trabalho e o contexto do trabalho é semelhante à diferença entre os fatores de motivação intrínsecos em psicologia. Os *fatores intrínsecos* são as recompensas internas que sente a pessoa quando ela desenvolve um trabalho; assim automotivo. Motivadores extrínsecos são recompensas externas que ocorrem fora do trabalho, oferecendo satisfação indireta no momento em que o trabalho está sendo feito. Exemplo disso são os planos de aposentadoria, assistência médica e férias”. (DAVIS e NEWSTROM, 2001:54)

### Teoria da Existência, Relacionamento e Crescimento (ERC)

Segundo ROBBINS (2001:344-5), Clayton Alderfer, procurando superar alguma falha nos modelos que precederam seus estudos, propôs uma hierarquia das necessidades – conforme demonstrado na quadro 1.28 – em três níveis:

- *necessidade de existência*: engloba os aspectos físicos necessários à existência das pessoas, “incluindo os itens que Maslow considerou como fisiológicos e de segurança”.

- *de relacionamento*: é a necessidade que vem a seguir, o desejo de sociabilidade que corresponde às necessidades sociais e o componente externo de estima, observado por Maslow.
- *de crescimento*: Alderfer observou, também, que as pessoas têm um desejo intrínseco de se realizar socialmente e profissionalmente e esse aspecto vai ao encontro do que Maslow considerou o *componente interno* da estima “e das características de auto-realização”

Segundo (ROBBINS 2001), a teoria de Alderfer não supõe, como a de Maslow, uma hierarquia rígida das necessidades, ou seja, “uma pessoa pode, por exemplo, estar registrando crescimento mesmo que as necessidades de existência ou de relacionamento não estejam satisfeitas ou todas as três categorias de necessidades podem estar operando ao mesmo tempo.” (p.345)

Quadro 1.28 – Contínuo das necessidades de Alderfer - (ERC)

<b>Crescimento</b> – Objetivos pessoais – Crescimento, desenvolvimento pessoal e sucesso profissional.
<b>Relacionamento</b> – Amizade, amor e atividades sociais e o componente externo da estima (Reputação, respeito, confiança).
<b>Existência</b> – Fome, sede, sono, proteção, abrigo e inexistência de perigo.

Fonte: Adaptado de ROBBINS (2001)

### 1.9.2. Teorias do Processo da Motivação.

As nossas observações sobre as contribuições dadas por B. F. Skinner, Victor H. Vroom e Stacy Adams, relativas aos processos de motivação, apóiam-se nos textos de DAVIS e NEWSTROM (2001) e MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1998).

#### Teoria do Reforço Positivo

A teoria baseia-se nos trabalhos do psicólogo B. F. Skinner

“e repousa fortemente sobre a *Lei do Efeito* que afirma que uma pessoa tende a repetir um comportamento que tenha sido acompanhado de conseqüências favoráveis (reforçamento) e *não* tenderá a repetir aquele comportamento que tenha sido acompanhado de conseqüências desfavoráveis.” (DAVIS e NEWSTROM, 2001:58)

Segundo MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1998),

“Skinner caracteriza *reforço positivo* – apresentação de uma recompensa atraente depois da resposta, ou a remoção de uma condição desagradável ou negativa depois da resposta – e *punição* – conseqüências desagradáveis depois de um comportamento (resposta) indesejável. Assim, a teoria do reforço positivo é um método de motivação onde o comportamento desfavorável é eliminado por suas conseqüências insatisfatórias.” (p.362).

DAVIS e NEWSTROM (2001:60-2) observam que os esquemas de reforço podem ser dados de maneiras diferentes, podem ser contínuos ou parciais.

- a) contínuos, quando este segue cada comportamento desejado. Exemplo, um vendedor de televisores ganha uma comissão a cada televisor vendido.
- b) variáveis, estes podem se dar de quatro formas diferentes:
  - intervalos fixos: dá-se após um certo período de tempo. Exemplo, o pagamento do vendedor, mencionado no item (a), pode ser semanal, quinzenal ou mensal.
  - intervalos variáveis: dá-se após uma variedade de período de tempo. Exemplo, visitas aleatórias de auditores.
  - Proporções fixas: o reforço se dá após um certo número de “ações”. Exemplo, a cada 10 televisores vendidos, o vendedor recebe um bônus.
  - Proporções variáveis: o reforço se dá após um determinado número de “ações” corretas. Exemplo, os vendedores cujo atendimento for avaliado adequado por 80% dos avaliadores receberão ou concorrerão a um prêmio (X); aqueles cujas avaliações se situarem acima dos 90% receberão ou concorrerão a um prêmio (Y); os demais nada receberão.

Segundo esses autores,

“um programa de proporções variáveis é um reforço dado depois de um número variável de resposta corretas, tal como um reforçamento vindo após 19,15, 12,24 e 17 respostas... provoca muito interesse e é preferido pelos empregados em determinadas tarefas.” (p.62).

O modelo skinneriano trouxe a possibilidade aos gerentes de identificar qual o comportamento a ser modificado por meio das avaliações de desempenho e do reconhecimento, fortes reforçadores.

### Teoria da expectância ou expectativa

Segundo DAVIS e NEWSTROM (2001:72),

“Vroom explica que a motivação é um produto de três fatores: do quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade que o esforço resultará num

desempenho bem-sucedido (expectância) e a estimativa de que aquele desempenho resultará no recebimento da recompensa (instrumentalidade).”(p.72).

A fórmula (Valência x Expectativa x Instrumentalidade = Motivação) representa esses relacionamentos.

Valência: indica um desejo de alcançar ou de refutar um resultado final. No primeiro caso, trata-se de uma valência positiva, no segundo, uma valência negativa. Dessa forma, o controle de atingir ou não esse resultado fica com o funcionário, em função do valor que ele atribuiu a esse resultado e aos benefícios que lhe trarão.

Expectativa: trata-se da probabilidade subjetiva de que o esforço empreendido na realização de uma determinada ação resultará satisfatoriamente.

Instrumentalidade: “representa a crença do empregado de que uma recompensa será recebida tão logo a tarefa seja cumprida.” (DAVIS e NEWSTROM, 2001:74).

Portanto, o modelo sugere que as pessoas determinem o tipo de resultado desejado, por meio de sua experiência e julgamento.

### Teoria da Equidade

Stacy Adams, em sua teoria, observa sobre a justiça das recompensas mediante julgamento dos funcionários. DAVIS e NEWSTROM (2001), ao escreverem sobre esse modelo, observam que os funcionários são motivados a conseguir condição de igualdade e justiça nas suas relações, quer com outras pessoas quer com a organização.

“Stacy Adams afirma que os empregados tendem a julgar a justiça comparando os “inputs” e contribuições relevantes no trabalho com as recompensas que recebem, e também comparando essa relação para outras pessoas tomadas como parâmetros...” (DAVIS e NEWSTROM, 2001:79)

Uma observação importante diz respeito às comparações sociais que os funcionários realizam: que podem ser internas ou externas às organizações e referem-se à equidade, à super-recompensa e à sub-recompensa e está associada a sua produção.

A esse respeito são esclarecedoras as observações de DAVIS e NEWSTROM (2001):

“As ações resultantes podem ser tanto físicas ou psicológicas, tanto internas quanto externas. Caso um empregado se sinta super-recompensado, a teoria da

equidade prevê que ele se sentirá em desequilíbrio no seu relacionamento com o empregador e procurará restaurar o balanceamento[...].

Os trabalhadores que se sentem inadequadamente recompensados procuram reduzir seus sentimentos de iniquidade... Eles podem diminuir a quantidade ou a qualidade de sua produção, eles podem aumentar o valor percebido das recompensas recebidas, ou eles podem barganhar por mais recompensas reais.”(p.80)

É desejável, portanto, para que o empregado não se sinta como “uma pequena peça de uma grande engrenagem onde é obrigado a obedecer a ordens sem que possa propor meios alternativos em relação ao trabalho”, que as organizações por meio de suas lideranças desenvolvam em seus colaboradores fatores que possam conduzir a uma maior satisfação. ABBOUD (1980:170)

Nesse sentido, por acreditar que devam existir recompensas vindas do ambiente de trabalho, um bom número de empresas passou a oferecer incentivos no sentido de desenvolver campanhas motivacionais. Como observa BERGAMINI (1998:12),

“...não se pode condenar *a priori* tais procedimentos, mas o mais importante é estar alerta para os efeitos que eles têm, conforme abaixo listado.

Haverá uma **reação positiva imediata** a partir do lançamento da idéia de premiação na empresa. Isso faz parecer que os efeitos desejados sejam inquestionavelmente atingidos. [...]. Essa reação positiva tem vida curta, persistido algumas vezes até a terceira premiação no máximo. [...]. Passada a novidade o estado de euforia será substituído por considerações bem menos positivas.

Há uma **transitoriedade** no sentido de que um determinado tipo de prêmio é oferecido sob a forma de bens palpáveis ou montante que não podem ser utilizados mais de uma vez. [...]... isso acarretará sobrecarga de custos e a empresa precisa pensar nisso antes da primeira campanha.

Os **critérios de atribuição de prêmios** precisam estar bem claramente estabelecidos para não provocarem uma sensação de injustiça ou iniquidade. [...]. Sem isso começarão a surgir problemas e reclamações que precipitarão problemas que antes não existiam”.

Em virtude de nossa experiência quando da implantação de vários programas de incentivo, no início da década de 90, na empresa de varejo alvo deste estudo, apresentamos abaixo algumas diretrizes básicas que permitem às organizações, principalmente varejistas, visualizar a estratégia de um modelo de plano de incentivo.

“Concursos e campanhas de vendas de curto prazo gozam de larga aceitação. Os custos são previsíveis, os resultados geralmente são coroados de sucesso, e as recompensas são imediatas. Tais concursos normalmente duram um ou dois meses, mas alguns até de uma semana podem produzir resultados. Os prêmios preferidos são dinheiro, viagens, mercadorias e reconhecimento pessoal [...].e devem incluir os seguintes elementos básicos: objetivos bem definidos, regras simples, duração limitada, cotas alcançáveis por

parte da maioria dos vendedores, inclusão de esposas e famílias quando possível e um programa de extensão para manter o nível de entusiasmo".(STEINBRIK,op.cit.:118-9).

O programa, portanto, deve apresentar objetivos claros, por exemplo: melhorar a qualidade do atendimento e aumentar o volume de vendas.

O programa deve ter uma denominação para criar personalidade e se fundamentar em algumas premissas que contemplem entre outros alguns aspectos, tais como: lançamento da campanha, treinamento da população alvo, os critérios de sustentação motivacionais durante a campanha, a mecânica de funcionamento.

Lançamento do programa. O lançamento do programa deve causar impacto de maneira a garantir a adesão e absorção máxima dos participantes aos conceitos objetivos e suas estratégia. Isso pode ser feito por meio de um grande encontro, ou por algum outro meio pelo qual a empresa possa assegurar o comprometimento de todos, por exemplo, produzir um vídeo ligado ao nome do programa, com trilha sonora e imagens que identifiquem competições (jogos olímpicos, etc.) e possibilite ligar o dia-a-dia desses atletas em sua preparação para a disputa, ao dia-a-dia dos funcionários.

Treinamento da população alvo. Visa dois aspectos fundamentais: ajudar os funcionários a desempenharem melhor suas tarefas eliminando fracos hábitos de trabalho, e enfocando o papel do vendedor, do atendente, do caixa, etc. e procedimentos de abordagem – identificação de necessidades, apresentação do produto (quando necessário), fechamento da venda, etc.; criar um sistema de avaliação e validação do treinamento e de *feedback* aos participantes.

Motivação. Peças motivacionais deverão assegurar o envolvimento dos participantes. Assim, eles devem periodicamente ser lembrados do programa: filme nos refeitórios, periódicos informando o desenvolvimento da campanha, as premiações, etc.

A mecânica de funcionamento. Devem constar do regulamento do programa o nome do programa, o porquê ele foi criado quem participa dele, como se procedem as avaliações qualitativas e as avaliações quantitativas, grupos de funcionários que serão avaliados por cumprimento de metas qualitativas ou quantitativas, a forma de premiação, a periodicidade desses prêmios, o tipo de prêmio, a forma como eles receberão esses prêmios, premiações alternativas e premiação no final da campanha.

A qualidade do atendimento pode ser realizada por meio de um cliente misterioso, devidamente treinado, que ao efetuar uma compra irá proceder a uma avaliação qualitativa do atendimento, com base em critérios previamente selecionados.

A avaliação quantitativa deve se dar em função do cumprimento de metas mensais e acumuladas (para premiação final) que serão fixadas no início da campanha ou antes do início de cada mês, de forma que o conhecimento dessas seja dado aos participantes com antecedência.

E para finalizar, tudo isso deve ser precedido de uma análise do custo e benéfico que o programa trará à organização, bem como do seu período de abrangência. Embora, uma campanha de marketing possa dar boa sustentação durante um período de três a quatro meses, os ensinamentos de BERGAMINI (1998), que valem a pena repetir, orientam-nos: “passada a novidade o estado de euforia será substituído por considerações bem menos positivas”.(p.12)

Para finalizar, o maior desafio para o gerente é medir a valorização dada pelo empregado relativa as suas percepções e à sensibilidade individual de cada um em função de preferências.

### **1.10. Comunicação Empresarial**

*A única maneira pela qual a administração pode ser concretizada em uma organização é através do processo de comunicação. Keith Davis.*

A partir da década de 50, com o início da abordagem behaviorista, houve maior interesse no estudo da comunicação e essa se tornou parte importante nos estudos que envolvem a relação organizações-pessoas. A comunicação “é o processo de transferir significado de uma pessoa para outra na forma de idéias ou informações.”(MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1998:320).

Portanto, só haverá comunicação quando no processo forem envolvidas no mínimo duas pessoas. Exige do transmissor e receptor certas habilidades – falar, ouvir, ler, escrever – para que haja uma comunicação<sup>23</sup> adequada. Assim, por exemplo, um diretor pode

---

<sup>23</sup> Há várias formas de mensagens não verbais. Ver MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI, P. H. JR. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1998, p.327

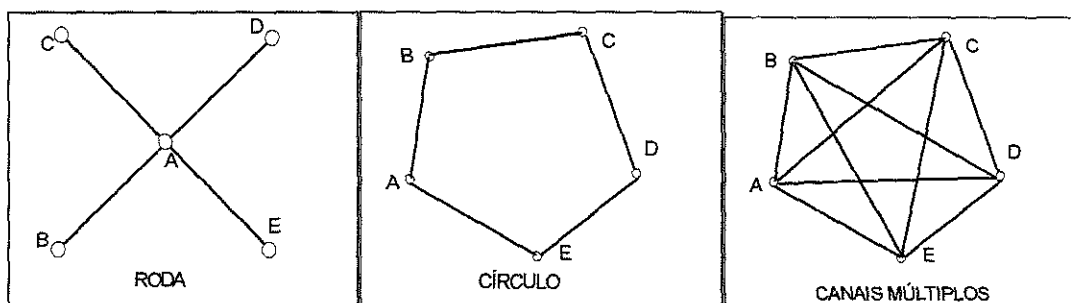
expedir vários avisos, entretanto só haverá comunicação na medida em que esses avisos forem lidos e compreendidos por outras pessoas.

“Quando a comunicação é eficaz, ela tende a incentivar melhor o desempenho e satisfação no trabalho. As pessoas compreendem melhor suas tarefas, sentindo-se mais envolvidas com elas. Em alguns casos, elas até sacrificam alguns privilégios adquiridos ao longo do tempo, porque compreendem que o sacrifício é necessário.” (DAVIS e NEWSTROM, 2001:5).

### 1.10.1. Sistemas de Comunicação

Um estudo de laboratório demonstrou que o grau de eficiência com que um pequeno grupo resolveu determinados problemas foi influenciado pelo sistema de comunicação. As experiências compararam três sistemas de comunicação – mostrados na figura 1.29 – a roda, o círculo e o de todos os canais.

Figura 1.29-Três Sistemas de Comunicação



Fonte: (HAMPTON, 1980:262)

Segundo explica HAMPTON (1980:262), cada um dos sistemas foi apresentado a grupos de cinco pessoas e comparado com a mesma tarefa: num primeiro momento, uma tarefa simples, num segundo momento, os grupos enfrentavam uma tarefa mais complexa; os resultados foram os seguintes: o sistema de roda se mostrou mais rápido e eficiente para tarefas simples. Já quando a tarefa era mais complexa, a comunicação por meio do sistema de múltiplos canais provou ser mais rápida e eficiente em “*solucionar o problema e com maior propensão a desenvolver métodos inovativos de fazê-los.*” Enquanto a rede circular mostrou-se a mais lenta.

Na quadro 1.30 abaixo resumimos o estudo comparando a melhor forma de comunicação em relação à complexidade das tarefas.



Quadro 1.30 - Sistemas de comunicação “versus” complexidade das tarefas

Sistemas de comunicação	Complexidade das tarefas
de Roda	Tarefas simples
de círculo	Não indicado
Múltiplos canais	Tarefas complexas

Fonte: Adaptado de HAMPTON (1980:262)

### 1.10.2 Fluxo de Comunicação

#### Comunicação formal

As vias de comunicação formais em uma organização, pelas quais os fluxos de mensagens e informações se processam, são: da comunicação vertical, horizontal, diagonal e em rede.

**Comunicação vertical.** Primeiro ela pode ser **descendente**, isto é, segue a linha de comando, o fluxo da comunicação vai da autoridade superior à inferior. “Tende a seguir e refletir a relação autoridade - responsabilidade expressa no organograma.” MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1998:321). Segundo ela, pode ser **ascendente**, isto é, representa o “feedback” de dados ou informações que são levados para a alta administração pelos níveis mais baixos. As informações levadas aos superiores sobre os andamentos e os problemas do trabalho são freqüentemente usadas para tomada de decisão. (Hampton, 1980: 269)

**Comunicação horizontal.** “Inclui: 1) a comunicação de colegas do mesmo grupo de trabalho e

2) a comunicação entre departamentos do mesmo nível.” MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1998: 322).

**Comunicação Diagonal.** Refere-se a contatos com pessoas hierarquicamente abaixo ou acima, de outro departamento. “É provável que este seja o caso em estruturas organizacionais relativamente *adhocráticas*<sup>24</sup>, em sistemas de trabalho que envolvem intrincadas interdependências interdepartamentais e em organizações nas quais o

<sup>24</sup> Embora não tenham uso popular, estruturas *adhocráticas* permitem arranjos organizacionais mais flexíveis. Ver. . HAMPTON, D. R. Administração Processos Administrativos. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.p.312

número de relações de especialistas e autoridades funcionais é grande.” (HAMPTON, 1990: 403)

Em algumas empresas, como por exemplo uma loja de departamentos, uma adequada comunicação vertical, horizontal e diagonal é imprescindível. Embora os sistemas de comunicação em rede, hoje em dia, estejam bastante desenvolvidos, a coordenação de determinadas atividades que envolvem comunicação pode representar o sucesso de determinadas tarefas.

Suponha que determinada seção de venda esteja liquidando determinados produtos, as vendas estão superando as projeções (sucesso), mas vai faltar mercadoria. Você, como gerente da loja, ao tomar conhecimento pelo chefe da seção, o que faria? Entraria em contato com o gerente e/ou o chefe da seção que armazena suas mercadorias no depósito? Com o gerente de compras e/ou o comprador responsável desses produtos? Enfim, a ordem **aqui** não importa, nem as outras providências que você tomaria. Importante é que você perceba que as comunicações (verticais, horizontais e diagonais) envolvidas neste exemplo, se não forem adequadamente processadas, podem representar, entre outros fatores, o sucesso ou fracasso, em relação à falta de mercadoria na loja. E como se diz no comércio, “**venda perdida é venda não recuperada.**”

**Comunicação em rede.** O uso dos meios eletrônicos de computação e os avanços tecnológicos na área da telecomunicações elevaram para inúmeras as maneiras de se produzir e disseminar informações. Entre elas podem-se citar e-mail, teleconferências, redes de computadores, Internet e intranet. Essas formas de comunicação permitem: agilizar a informação, manipular várias fontes de dados para gerar informação como quiser, proceder reuniões com pessoas de várias regiões geográficas ao mesmo tempo, sem se ausentar do seu local de trabalho.

“A informação da tecnologia está reformulando as comunicações dentro das organizações ao melhorar significativamente, por exemplo, a capacidade da administração de monitorar dados de desempenho... Mas se tivéssemos que identificar os dois desenvolvimentos mais importantes na tecnologia da informação, em termos de impacto sobre as comunicações organizacionais internas, provavelmente seriam os fenômenos da digitalização e da ligação sem fios.”(ROBBINS, 2001:210).

### Comunicação Informal

Outro aspecto importante da comunicação que merece ser abordado nesta seção é o da comunicação informal, ou seja, aquela comunicação que, segundo

MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1998: 322), foge dos canais formais da organização, mas “é também uma parte importante do fluxo de comunicação.” Esses autores observam quatro importantes finalidades nesse fluxo:

- Satisfazer necessidades pessoais, à medida que se interage com outras pessoas.
- Não permitir o isolamento.
- Persuadir ou tentar influenciar comportamentos.
- Ser um ponto de referência de informação que não está disponível na comunicação formal.

“O boato é o tipo de comunicação informal mais conhecido dentro de uma organização, que envolve a transmissão de informações sem seguir os níveis da organização” (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI, 1998:323)

### Características da Comunicação

Ao analisar as formas de comunicação existentes, HAMPTON (1980:259) aponta cinco características gerais, sintetizadas abaixo:

- As políticas e práticas existentes nas organizações são comunicações que deixam implícito aos funcionários o que é importante.
- Pode haver diferenças entre aquilo que é comunicado e seus efeitos esperados em relação ao que foi compreendido.
- Pode haver alteração na informação, que é transmitida por meio da organização, entre a fonte transmissora e as receptoras.
- A medida real do que é comunicado é o que foi entendido pelo receptor e que se torna sua diretriz, e não necessariamente o que foi inicialmente comunicado.
- Os empregados podem se confundir se as informações forem incoerentes.

### **1.10.3. Barreiras à Comunicação**

Vários são os motivos das barreiras à comunicação, entretanto aqui sintetizamos apenas como elas se classificam e sua origem.

Segundo MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1998:330), “essas barreiras são comumente classificadas como: (1) barreiras organizacionais e (2) barreiras interpessoais”.

**Barreiras Organizacionais.** MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1998:331-2) descrevem quatro tipos de barreiras organizacionais: em função dos níveis organizacionais, autoridade dos administradores, especialização e sobrecarga de informações.

- a) Em função dos níveis organizacionais. Quanto maior a organização e mais burocrática for sua estrutura, precisando a informação circular por vários níveis (pessoas ou departamentos), maior a probabilidade de se distorcê-la no caminho.
- b) Autoridade dos administradores. O fato de uma pessoa supervisionar outra “*cria uma barreira para comunicação livre e aberta.*” Como exemplo, os autores observam que a atitude de chefe que não admite problema, inibe muitos subordinados de revelarem informações importantes.
- c) Especialização. A linguagem técnica que especialistas em processamento de dados usam representa a maior resistência a esse setor.
- d) Sobrecarga de informações. Notadamente, existe situação na qual os funcionários ficam submersos em um mar de informações, sem digerí-las adequadamente.

**Barreiras interpessoais:** MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI (1998:332-5) apontam que esse tipo de barreira ocorre em virtude: de percepções diferentes (pré julgamentos, influências culturais e sociais); em função do julgamento sobre a credibilidade da pessoa que envia a informação; o uso impreciso da linguagem e diferenças de linguagem (diversidade de cultura e idiomas).

## 2. METODOLOGIA DA PESQUISA

*A pesquisa científica é uma busca de informações, feita de forma sistemática, organizada, racional e obediente a certas regras. Moreira (2002)*

### 2.1. Alternativas metodológicas

Uma revisão sobre a aplicação prática da pesquisa no campo das ciências sociais revela duas abordagens em relação à natureza das variáveis<sup>25</sup>: quantitativa e qualitativa. Nos estudos quantitativos, de maneira geral, o pesquisador preocupa-se em obter a percepção dos elementos pesquisados, por meio de números e de análises estatísticas para verificar ou comprovar teorias. Já nos métodos qualitativos, por um processo holístico, o pesquisador preocupa-se em investigar e entender um problema social, humano e empresarial sem inferência de dados estatísticos.

CAMPOMAR (1991), ao escrever sobre pesquisa quantitativa, observa:

*“Nos métodos quantitativos procura-se encontrar medidas em populações e quando, por limitação de recursos isso não se torna diretamente possível, procura-se encontrar essa medidas através de inferências estatísticas, usando-se amostras da população e testes paramétricos ou não paramétricos de inferência. (p..96)*

GODOY (1995a: 58), ao fazer um contraponto entre pesquisa quantitativa e qualitativa, observa:

*“De maneira diversa, a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.”*

<sup>25</sup>. *As variáveis qualitativas, chamadas também de variáveis “nominais,” são caracterizadas ou definidas pelos seus atributos; os atributos correspondem àqueles aspectos não mensuráveis, não numéricos das hipóteses ou do problema da pesquisa. Ver, inclusive sobre variáveis quantitativas, em: FERRARI, ALFONSO T. Metodologia da Pesquisa Científica. São Paulo: McGraw-hill do Brasil, 1982.p.143*

Apresentamos no quadro 2.1 um sumário das características relativas a pesquisas quantitativas e qualitativas. LEEDY, NEWBY e ERTMER (1997: 104) observam:

“Ambas as abordagens (qualitativa e quantitativa) apresentam algumas características comuns tais como raciocínio rigoroso, empírico e lógico e envolvem processos semelhantes como, seleção de um assunto, revisão da literatura, coleção e análise de dados. Entretanto o modo como esses elementos são distribuídos e combinados cria diferenças que distinguem as ações e os resultados finais de cada abordagem”.

Quadro 2.1 - Características de pesquisas quantitativas e qualitativas

QUESTÕES	QUANTITATIVAS	QUALITATIVAS
Qual o propósito da pesquisa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar e Predizer</li> <li>• Confirmar e Validar</li> <li>• Testar a Teoria</li> <li>• Resultado - Orientado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever e Explicar</li> <li>• Explorar e Interpretar</li> <li>• Construir a Teoria</li> <li>• Processo - Orientado</li> </ul>
Qual a natureza do processo de pesquisa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalizada</li> <li>• Variáveis conhecidas</li> <li>• Diretrizes estabelecidas</li> <li>• Concepção estatística</li> <li>• Contexto livre</li> <li>• Visão separada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Holística</li> <li>• Variáveis desconhecidas</li> <li>• Diretrizes flexíveis</li> <li>• Concepção emergente</li> <li>• Contexto limitado</li> <li>• Visão pessoal</li> </ul>
Quais são os métodos de coleção de dados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amostras representativas, grandes.</li> <li>• Instrumento padronizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amostras informativas, pequenas.</li> <li>• Observação e entrevistas</li> </ul>
Qual a forma de raciocínio utilizada na análise?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise é dedutiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise é indutiva</li> </ul>
Como são comunicados os resultados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Números</li> <li>• Agregam dados estatísticos</li> <li>• Estilo científico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palavras</li> <li>• Narrativas individuais e notas</li> <li>• Estilo descritivo</li> </ul>

Fonte: LEED, NEWBY e ERTMER (1997: 106).

Segundo CAMPOMAR (op.cit.: 96),

“nos métodos qualitativos não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade, obtendo-se até as percepções dos elementos pesquisados sobre os eventos de interesse”.

MOREIRA (2002: 17), ao apontar Tesch (1990), observa:

“que a pesquisa qualitativa é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador **não** é expressa em números, ou então os números e as conclusões neles baseadas representam um papel menor na análise... Em termos genéricos, a pesquisa qualitativa pode ser associada à coleta e análise de texto (falado ou escrito) e a observações diretas do comportamento”.

No quadro 2.2 apresentamos algumas classificações que são usadas não só em função da natureza das variáveis, mas também em função do objetivo e do grau, do ambiente de pesquisa, etc. Algumas delas utilizam variáveis incompatíveis de serem utilizadas simultaneamente. Não cabe aqui, entretanto, para efeitos deste estudo, o aprofundamento a esse respeito, que pode ser encontrado na literatura existente.

Quadro 2.2. Classificação das pesquisas.

Classificação das pesquisas quanto:	Tipo de pesquisa
A natureza das variáveis pesquisadas	Pesquisas qualitativas e pesquisas quantitativas
A natureza do relacionamento entre as variáveis estudadas	Pesquisas descritivas e pesquisas causais
Ao objetivo e ao grau em que o problema de pesquisa está cristalizado	Pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva
A forma utilizada para a coleta de dados primários	Pesquisa por comunicação e pesquisa por observação
Ao escopo da pesquisa em termos de amplitude e profundidade	Estudos de casos, estudos de campo e levantamentos amostrais
A dimensão da pesquisa no tempo	Pesquisas ocasionais e pesquisas evolutivas
A possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo	Pesquisas experimentais de laboratório, pesquisas experimentais de campo e pesquisas “ex-post facto”
Ao ambiente de pesquisa	Pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, pesquisa por simulação

Fonte: MATTAR (1993: 81)

### 2.1.1. Pesquisa qualitativa

“Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada” (GODOY, 1995a: 63).

A autora aponta existirem várias possibilidades para conduzir estudos qualitativos: a pesquisa documental, a pesquisa etnográfica e o estudo de caso.

Por outro lado, observando as características da pesquisa qualitativa, apontadas no quadro 2.1., três aspectos chamam a atenção: o caráter descritivo, o caráter indutivo existente na análise dos dados e o caráter exploratório.

**Caráter descritivo.** Na pesquisa qualitativa o uso de palavras, sentenças, parágrafos e textos, tanto na obtenção dos dados como na disseminação destes na abordagem qualitativa, são privilegiados. As informações coletadas são em forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo e vários outros tipos de documentos. A grande preocupação não é simplesmente com o resultado, mas com o processo (GODOY, 1995a).

É importante observar, também, que o início das pesquisas qualitativas envolve perguntas mais gerais e reúne uma grande quantidade de dados por meio de um número menor de participantes, e os resultados são apresentados por meio de palavras e descrições que refletem com precisão a situação pretendida no estudo (LEEDY, NEWBY e ERTMER, 1997: 105).

Outro aspecto importante abordado por GODOY (1995a: 62) relativo às pesquisas qualitativas é que “o ambiente e as pessoas nele inseridas devem ser olhados holisticamente: não são reduzidos a variáveis, mas olhados como um todo”.

**Caráter indutivo existente na análise dos dados.** O processo de pesquisa qualitativa é mais holístico e os pesquisadores projetam os instrumentos de pesquisa com os quais procedem à interação com participantes, com o objetivo de investigar o fenômeno e, por meio dos dados coletados, construir um quadro referencial.

GODOY (1995a: 63), ao analisar o enfoque indutivo na análise de dados por parte de pesquisadores qualitativos, observa

“Como os pesquisadores qualitativos não partem de hipóteses estabelecidas *a priori*, não se preocupam em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições. Partem de questões ou focos de interesse amplos, que vão se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação. As abstrações são construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima. Quando um pesquisador de orientação qualitativa planeja desenvolver algum tipo de teoria sobre o que está sendo estudado, constrói o quadro teórico aos poucos à medida que coleta os dados e os examina”.

**Caráter exploratório.** Em função do objetivo e do grau de profundidade que o pesquisador queira ou necessite na investigação, a pesquisa exploratória é desejável. Nesse sentido, MATTAR (op.cit.: 85) observa:

“a pesquisa exploratória poderá também ajudar a estabelecer as prioridades a pesquisar... Além disso, a pesquisa exploratória poderá gerar informações sobre possibilidades práticas da condução de pesquisas específicas”.

Assim, parece que o caráter exploratório tem por objetivo aprofundar o



problema investigativo para melhor responder à pergunta de pesquisa.

Segundo MATTAR (1993: 88), os métodos empregados na pesquisa exploratória são amplos e versáteis:

- **levantamento em fontes secundárias:** compreende entre outros: levantamentos bibliográficos, levantamentos documentais.
- **levantamento de experiências:** Muitas pessoas, em função de posições que ocuparam ou que ocupam, adquirem experiência e conhecimentos relativos a determinados assuntos e que muitas vezes não estão escritos. Esse conhecimento contribuirá de forma significativa para a condução da pesquisa. Dentre essas pessoas relacionamos: Presidentes de empresas, diretores, gerentes e até mesmo pessoas fora da organização, mas que detenham informações valiosas, tais como: advogados, sindicatos, consultores, etc.
- **observação informal:** “A observação informal em pesquisa exploratória envolve nossa natural capacidade de observar continuamente objetos, comportamentos e fatos ao nosso redor”.
- **estudo de caso:** “É um método muito produtivo para estimular e sugerir hipóteses e questões para pesquisa. O método do estudo de caso pode envolver exame de registros existentes, observações da ocorrência do fato, entrevistas estruturadas, entrevistas não estruturadas, etc. O objetivo do estudo pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação”.

Este método é caracterizado pelo tipo de pesquisa que objetiva um estudo em profundidade. Segundo GODOY (1995b:25) observa, “Adotando um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas”.

## 2.2. Metodologia selecionada para o presente estudo

O método selecionado para pesquisa é o **estudo de caso**. Como enfatizamos no início, o problema ou a pergunta de pesquisa é o centro axial da pesquisa inteira. Dessa forma, parece ficar claro que a opção metodológica deverá ser realizada após a sua definição, bem como também após a fixação dos objetivos do estudo a realizar.

Segundo YIN (2001: 24), a escolha da estratégia de pesquisa depende de

três condições: a) o tipo da questão de pesquisa; b) o controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos; e c) o grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos. Estes aspectos, quando relacionados com estratégias de pesquisas utilizadas em ciências sociais, facilitam a escolha do método. O quadro 2.3 abaixo demonstra essas situações.

Quadro 2.3. Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa

Estratégia	Questões	Controle sobre o comportamento dos eventos	Enfoque sobre acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, Por que	Sim	Sim
Levantamento	Quem, O que, Onde Quantos e Quanto	Não	Sim
Análise de arquivo	Quem, O que, Onde Quantos e Quanto	Não	Sim / Não
Pesquisa histórica	Como, Por que	Não	Não
Estudo de caso	<b>Como, Por que</b>	<b>Não</b>	<b>Sim</b>

Fonte: YIN (2001: 24).

Analisando o quadro 2.3 acima, pode-se concluir que o método de estudo de caso é adequado quando se quer estudar fenômenos respondendo perguntas do tipo **como e por que**, entretanto, como observa YIN (2001: 19),

“quando o pesquisador tem pouco controle sobre eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real, pode-se complementar esses estudos de casos “explanatórios” com dois outros tipos – estudos “exploratórios” e “descritivos”.

Nesses casos, perguntas do tipo “o que” ou “quais” para identificar aspectos presentes também servem, desde que não se deseje quantificar. Nesse sentido, YIN (2001) observa:

“como estudo exploratório, qualquer uma das cinco estratégias de pesquisa pode ser utilizada – por exemplo, um levantamento exploratório, um experimento exploratório ou um estudo de caso exploratório. O segundo tipo de questões “o que” é, na verdade, uma forma de investigação na linha “quanto” ou “quantos” – por exemplo,

“Quais foram os resultados de uma determinada reorganização administrativa?

### Segundo YIN (2001: 32-33) o estudo de caso

“...é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos e beneficia-se de várias fontes de evidência”.

O pesquisador no estudo de caso deve se utilizar de uma variedade de dados coletados em diferentes momentos, em diversas fontes de informação. Deve ter como técnicas fundamentais de pesquisa a observação e a entrevista. Os relatórios devem ter um estilo menos formal, mais narrativo, ilustrando “com citações, exemplos e descrições fornecidas pelos sujeitos, podendo ainda utilizar fotos, desenhos, colagens ou qualquer outro tipo de material que o auxilie na transmissão do caso” GODOY (1995b: 26).

Entretanto, segundo CAMPOMAR (1991: 96) observa,

“Há muito preconceito quanto ao uso de casos em pesquisa, primeiro por aqueles que desconhecem o método e o consideram pouco estruturado, fácil e, por isso, pouco acadêmico. Em segundo lugar, por aqueles que acreditam ser verdadeiro somente aquilo que é quantificado. Os dois grupos estão equivocados. Com relação ao primeiro grupo, porque o método não é fácil, já que quanto menos estruturada, mais difícil a aplicação da metodologia de pesquisa e necessária maior dedicação acadêmica (Bonoma, 1985). Quanto aos quantitativistas, é bom lembrar que as verdades expressas de forma quantitativa precisam ser exatas e quando a estatística está sendo utilizada, a precisão não é necessária apenas no tratamento dos dados, mas principalmente na sua coleta. O que se vê, muitas vezes, são tratamentos estatísticos com técnicas sofisticadas sobre dados mal coletados, nos quais aparecem amostras mal feitas (não aleatórias), além de mau uso de testes paramétricos de inferência em escalas nominais ordinais”.

Em qualquer um dos métodos, tanto qualitativo como quantitativo, existem limitações, o que é necessário é que essas sejam explicitadas em qualquer trabalho científico a ser publicado. CAMPOMAR (1991).

YIN (2001: 28-29) também observa que existem críticas aos estudos de casos e aponta três motivos para elas: a falta de rigor científico, pouca base para generalização dos resultados e produção de documentos com inúmeras informações de difícil leitura. Entretanto, parece-nos que esses problemas podem ser contornados com a utilização de um protocolo de pesquisa. Quanto à pouca base para generalização, relembramos que a pesquisa exploratória (analisada anteriormente) tem como objetivo aprofundar e ampliar o conhecimento, possibilitando generalizações adequadas.

Dessa maneira, portanto, em face do até aqui exposto, chega-se à conclusão

de que o estudo de caso é o método indicado para condução da investigação empírica no presente estudo. Além do mais, está se procurando responder, por exemplo, a questões do tipo: Como o RH contribuiu ou não na superação das barreiras iniciais de implantação de novas lojas e na evolução destas?; Como a política salarial da empresa contribuiu ou não no desenvolvimento e na motivação dos funcionários? Etc.

### 2.3. Tipos de projetos de estudos de casos

Yim (2001) discute quatro tipos de projetos de estudos de casos: baseados nas dimensões de análise e na quantidade de casos estudados, resumidos no quadro 2.4:

Cada um dos quatro tipos de estudo de caso tem uma indicação específica. Aqui, entretanto, daremos atenção ao estudo de caso único que, segundo YIN (2001:61), “é um projeto apropriado a várias circunstâncias”, além de refletir o contexto do presente estudo. Nesse sentido, “uma etapa fundamental ao se projetar e conduzir um caso único é definir a unidade de análise (ou o próprio caso)” (YIN, op.cit.: 67).

Segundo esse autor, no geral, o projeto de caso único tem indicação apropriada sobre certas condições, a saber: quando o caso representa um teste importante da teoria, quando se trata de “um evento raro ou exclusivo”, ou “nas quais serve a um propósito revelador”.

O estudo de caso é o único com uma abordagem holística. É mais indicado em três situações específicas:

- Quando o caso estudado representa uma situação crítica permitindo testar uma teoria bem formulada, na qual as suas proposições possam ser confirmadas, desafiadas ou ampliadas;
- Quando o caso estudado representa uma situação externa ou única, que raramente acontece;
- Quando o caso estudado é revelatório, permitindo ao pesquisador observar e analisar um fenômeno anteriormente inacessível à investigação científica.

Outras situações que indicariam a adoção de caso único seriam quando este caso serviria para estudos futuros, com caráter exploratório ou como caso piloto para um estudo de múltiplos casos.

No estudo de um caso único pode-se optar, durante a escolha das características da unidade de análise, entre uma abordagem holística ou agregada, dependendo da amplitude do fenômeno observado. Caso se trate de observar a natureza global do fenômeno em diversos níveis, formando sub-unidades de análise, dividindo o tema do estudo em subtemas que são relacionados depois para uma análise ampla, deve-se utilizar a abordagem agregada.

Quadro 2.4. Tipos básicos de projetos para estudos de casos.

	Projetos de caso único	Projetos de casos múltiplos
Holísticos (Unidade única de análise)	TIPO 1	TIPO 2
Incorporados (Unidades múltiplas de análise)	TIPO 3	TIPO 4

Fonte: YIN (2001: 61).

As pesquisas a serem realizadas neste estudo são do tipo 1. Primeiramente o período em análise foi dividido em fases – de maneira holística – para facilitar a análise evolutiva da organização e possibilitar identificar ações de RH em cada um dos períodos.

A segunda pesquisa a ser realizada tem como objetivo responder o problema de pesquisa, por meio de entrevistas com os sujeitos que vivenciaram essas fases e que ocuparam posição de destaque na empresa.

#### 2.4. Protocolo de pesquisa

O protocolo de pesquisa (anexo A) é um norte para o pesquisador. Além de direcionar o trabalho, é uma forma de aumentar a confiabilidade, em face da segurança que ele proporciona na aplicação uniforme da pesquisa, principalmente em casos múltiplos.

Segundo YIN (op.cit.: 89), “um protocolo para o estudo de caso é mais do que um instrumento. O protocolo contém o instrumento, mas também contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas ao se utilizar o instrumento. É

desejável possuir um protocolo de pesquisa em qualquer circunstância, mas é essencial se você estiver utilizando um projeto de casos múltiplos”.

## 2.5. Fonte de coleta de dados

Múltiplas podem ser as fontes de evidências para o estudo de caso. Yim (op.cit 107 ), ao abordar pontos fracos e fortes, discute seis tipos de fontes. Para efeito do presente estudo, somente quatro fontes serão apontadas: documentação, registros em arquivos, entrevistas e fotografias. No quadro 2.5 apresentamos os pontos forte e fracos das fontes de evidência.

Quadro 2.5. Fontes de evidências: pontos fracos e fortes

Fontes de Evidência	Pontos fortes	Pontos fracos
<b>Documentação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estável – pode ser revisada inúmeras vezes.</li> <li>• Discreta - não foi criada como resultado do estudo de caso.</li> <li>• Exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento.</li> <li>• Ampla cobertura – longo espaço de tempo, muitos eventos e muitos ambientes distintos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade de recuperação – pode ser baixa.</li> <li>• Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa.</li> <li>• Relato de visões tendenciosas – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor.</li> <li>• Acesso – pode ser deliberadamente negado.</li> </ul>
<b>Registros em arquivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Os mesmos mencionados para documentação).</li> <li>• Precisos e quantitativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Os mesmos mencionados para documentação).</li> <li>• Acessibilidade aos locais graças a razões particulares.</li> </ul>
<b>Entrevistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direcionadas – enfocam diretamente o tópico do estudo de caso.</li> <li>• Perceptivas – fornecem diferenças causais percebidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visão tendenciosa em decorrência de questões mal-elaboradas.</li> <li>• Respostas tendenciosas.</li> <li>• Ocorrem imprecisões por causa da memória fraca do entrevistado.</li> <li>• Reflexibilidade – o entrevistado dá ao entrevistador o que ele quer ouvir.</li> </ul>
<b>Fotografia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualização e percepção quanto à forma e dimensão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade e seletividade</li> </ul>

Fonte: Adaptado de YIN (2001:108).

### 2.5.1. Documentação

Para o estudo de caso, a documentação envolve série ampla de informações, tais como: cartas, memorandos, livros, relatórios, documentos administrativos, artigos publicados em revistas e jornais, que possibilitam, segundo YIN (op.cit.: 107), “corroborar e valorizar as evidências vindas de outras fontes”.

### 2.5.2. Registros em arquivos

Tais como registros computadorizados, anotações em agendas, lista de nomes e dados de pesquisas anteriores também podem ser importantes e podem ser usados, entretanto o pesquisador deve tomar cuidado e verificar sobre que condições esses documentos de arquivos foram produzidos. Nesse sentido, YIN (op.cit.) observa:

“para alguns estudos, os registros podem ser tão importantes que acabam se transformando no objeto de ampla restauração e análise. Em outros podem ser apenas de importância superficial. [...] a maioria dos registros em arquivos foi produzida com um objetivo específico e pra um público específico... e essas condições devem ser avaliadas a fim de se interpretar a utilidade de quaisquer registros de arquivo.”(p.112-113)

### 2.5.3. Entrevistas

As entrevistas são uma das fontes mais importantes de coleta de dados. Elas possibilitam uma maior flexibilidade na formulação das perguntas de forma a torná-las mais personalizadas ao estudo que se quer conduzir. Nesse sentido, YIN (2001) aponta três formas de conduzir entrevistas. Primeiro elas podem ser conduzidas de forma menos estruturada e mais exploratória; nesses casos, os sujeitos podem contribuir com informações que servirão de base para uma nova pesquisa.

Uma segunda maneira é que elas podem ser realizadas de forma mais estruturada, contudo, o entrevistador continua com uma conversa informal, mas as perguntas derivam do protocolo de pesquisa, portanto, com objetivo focal.

O terceiro tipo de entrevista se dá de forma estruturada, “sob a forma de um levantamento formal. Esse levantamento pode ser considerado parte de um estudo de caso” (YIN, op. cit.: 112-113).

As entrevistas podem ser realizadas: em grupo, ou individualmente.

#### Pesquisa realizada em grupo

Também conhecida como entrevista em profundidade, reuniões de grupo, pesquisa diagnóstica e pesquisa de motivação:

“é uma técnica de entrevista muito pouco estruturada, conduzida por um moderador experiente com um pequeno número de participantes para obter dados sobre determinado assunto focalizado. [...]. Os grupos devem ser formados por pessoas com características demográficas, sócio-econômicas e de estilo de vida extremamente homogêneos. [...]. O tamanho do grupo deve ficar entre 8 e 12 pessoas. [...]. A duração da reunião varia de 1,5 a 3 horas, [...] limite considerado máximo para que a exaustão do grupo não chegue a prejudicar a reunião. O número de grupos a serem conduzidos depende de: objetivos do estudo, regiões abrangidas pelo estudo, segmentos de mercado de interesse e das disponibilidades de tempo e recursos financeiros. Quando os recursos financeiros forem limitados, o pesquisador deverá concentrar a formação de grupos com os segmentos que forem mais prioritários para a pesquisa”. MATTAR (1993: 172-174).

Segundo esse autor as fraquezas desse método estão assim relacionadas:

- “As amostras são constituídas por um número muito pequeno de entrevistados, o que impede qualquer inferência e extrapolação;
- As amostras não são formadas por processos probabilísticos, o que também impede qualquer inferência e extrapolação;
- A interpretação dos dados é altamente subjetiva e demorada e depende muito da experiência e da percepção do moderador e, muitas vezes, exige a utilização de técnicas muito sofisticadas e pouco exatas como a análise de valores e
- A grande interação ocorrida durante a reunião pode ter feito com que opiniões que contrariassem a opinião média grupal deixassem de ser manifestadas por receios de exposição social”.(p.175)

### Pesquisa individual

A forma individual se dá quando o entrevistador focaliza no indivíduo, ou seja, com um único entrevistado de cada vez.

As maiores desvantagens apontadas por MATTAR (1993: 175) desse método de entrevista, em relação ao método anterior, residem no custo e no prazo de aplicação.

Como vantagem o autor observa que esse método permite “aprofundamento maior do tema e associação direta dos dados com o respondente”.(p.175).

Deve-se considerar ainda que esses tipos de entrevistas – em grupo ou individual – têm caráter exploratório e não são recomendáveis para pesquisas conclusivas.

#### **2.5.4. Sujeitos da Pesquisa**



Dado o enfoque do trabalho estar centrado em uma única organização, pretende-se verificar como determinada prática administrativa contribuiu ou não na superação de etapas críticas da organização, que encerrou suas atividades em 1999. Os sujeitos da pesquisa serão pessoas que ocuparam cargos de importância administrativa, com profundo conhecimento da empresa e das práticas em questão. Estamos falando de ex-diretores, ex-gerentes, supervisores e outros que possuam conhecimentos substanciais e que possam trazer contribuições efetivas, já que o número de entrevistas deve ser no mínimo de dois respondentes por fase.

#### **2.5.4. Instrumento de coleta**

Os instrumentos de coleta usados no presente estudo foram desenvolvidos da seguinte forma: o primeiro derivou de uma visão holística da empresa, marcada por alguns acontecimentos que se seguiram ao longo de determinado período e que caracterizam determinadas fases.

Essas fases foram denominadas uma a uma, de forma que o nome caracterizasse da maneira mais próxima possível o contexto vivido pela empresa no período. A construção e o conteúdo destas tiveram como base o conhecimento que temos a respeito do caso e são apresentadas no quadro 2.6 abaixo.

Esse instrumento foi submetido a respondentes (diretores e gerente) para que opinassem: a) se concordavam totalmente, b) concordavam, c) discordavam ou d) discordavam totalmente. Se a resposta fosse (a), nada indagávamos; se a resposta fosse (b), perguntávamos: como eu poderia melhorar a descrição e o conteúdo para que você concordasse totalmente? Se a resposta fosse (c) perguntávamos: com o que é que você discorda mas especificamente? O que você sugere para eliminar os pontos de discordância? Se a resposta fosse (d) perguntávamos como você faria a divisão desse período?

No anexo F são descritas as observações dos respondentes e esclarecidas as alterações que foram realizadas em algumas fases. Posteriormente foram enriquecidas, ainda, com material de arquivo e descritas na seção 3.2, item - As quatro fases do estudo - "Período 1972 a 1999".

Quadro 2.6 – Características iniciais que retrataram as fases

**Fase Áurea (1972 a 1982)** - O sucesso do crédito automático implantado em 1972, ao mesmo tempo que proporcionou à empresa expandir seu volume de vendas, elevou os índices de inadimplência a níveis muito significativos, obrigando-a a rever várias estratégias organizacionais e adotando uma postura mais tecnocrata. A inauguração de três filiais, X.T. e S.J.(75) e C.J.(77) e mais tarde o falecimento do diretor comercial(1981) e do controlador, figura dominante na direção da empresa (1950 até 1982), marcaram esse período.

Com relação à descrição da fase acima:

**Discordo Totalmente**       **Discordo**       **Concordo**       **Concordo Totalmente**

**Fase da Expansão (1982 a 1991)** - A nomeação de um novo presidente do Conselho, a criação de duas novas filiais, Itaim(1984) e Sto. André(1987), primeira loja fora do município de São Paulo, a implantação de projetos que visavam integrar qualidade de atendimento e níveis de serviços prestados aos clientes, alinhado-os à política de expansão da empresa; o endividamento de curto prazo da empresa, os índices crescentes de inflação e os vários planos econômicos contornam esse período.

Com relação à descrição da fase acima:

**Discordo Totalmente**       **Discordo**       **Concordo**       **Concordo Totalmente**

**Fase da Consolidação (1991 a 1996)** - Esse período caracteriza-se por consolidar ações e planos iniciados na fase anterior. O processo de reengenharia tem início. A incorporação de seis novos pontos de vendas, criação da Holding, do Mappin Lojas de Departamentos e a venda do controle acionário marcam essa fase.

Com relação à descrição da fase acima:

**Discordo Totalmente**       **Discordo**       **Concordo**       **Concordo Totalmente**

**Fase do Descontrole (1996 a 1999)** - Período marcado pela: implantação de uma autocracia "descontrolada", eliminação da memória cultural da empresa, realização de negócios sem embasamento técnico, em que projeções de lucro ou prejuízo pouco eram consideradas, levando ao inevitável, à falência.

Com relação à descrição da fase acima:

**Discordo Totalmente**       **Discordo**       **Concordo**       **Concordo Totalmente**

**Dados do entrevistado**  
 Último cargo.....Ano de admissão.....Ano de saída.....  
 Idade.....Formação..... Outros cargos ocupados.....

O segundo instrumento (anexo C) se refere às perguntas que serão formuladas. Foi construído a partir da identificação de variáveis exploradas no primeiro instrumento e destina-se a responder o problema de pesquisa e abrange também toda revisão bibliográfica.

Os respondentes que contribuíram na validação das fases e respondendo às perguntas de pesquisa estão devidamente qualificados no Anexo E. Os seus nomes foram preservados e identificados de forma alfanumérica.

O quadro 2.7 mostra a relação entre as perguntas de pesquisa contidas no instrumento *versus* as questões secundárias do problema de pesquisa. Tem como objetivo principal visualizar o foco de cobertura, ou seja, a abrangência que estas propõem para a resposta do Problema de Pesquisa, descrito na página 18.

O número de questões contidas no instrumento permite avaliar todas as dimensões da pesquisa, o que pode ser facilmente verificado: as questões 7, 8, 9, 11, 16, 17 e 18 buscam identificar e responder diretamente parte do problema de pesquisa – descrito na coluna A, enquanto as respostas sobre as demais questões 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 12, 13, 14 e 15 são voltadas para as questões secundárias – B, C e D – e possibilitam, na medida em que se aprofunda na análise sobre ações específicas de RH que contribuíram ou não para mudança, crescimento e produtividade da empresa, complementar o estudo e proporcionar um entendimento mais adequado do problema de pesquisa.

Quadro 2.7 – Relação entre as perguntas do instrumento e o problema de pesquisa

Problema de Pesquisa	Questões secundárias do problema de pesquisa		
	A	B	C
Como o RH contribuiu na superação de etapas críticas da evolução da empresa em suas quatro grandes fases de desenvolvimento?	Como o RH contribuiu em cada uma dessas fases para a realização e sustentação de mudanças?	Como o RH contribuiu em termos de política e práticas para o crescimento da empresa?	Como as práticas de RH contribuíram em cada uma das fases para o aumento da produtividade da empresa?
(A), (B) e (C)	–	–	–

Relação das perguntas existentes no instrumento de coleta	Relação com as dimensões da pesquisa
1. Nesse período, qual a mudança que teve maior impacto na organização?	B
2. Cite eventuais resistências observadas nessa mudança e comente se elas poderiam ter sido evitadas.	B
3. Nessa mudança qual foi o papel de RH, ou como ela afetou as práticas de RH?	B
4. Nesse período, qual a prática de RH que mais contribuiu para o crescimento da organização e motivação dos funcionários? Por quê? Como isso era feito?	C
5. Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que mais motivou os funcionários? Por quê? Como isso foi feito?	B
6. Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que não motivou os funcionários? Por quê?	B
7. Quais as principais contribuições de RH na formação de lideranças?	A
8. Como você analisa o sistema de comunicação de RH? As políticas, normas e procedimentos eram claramente comunicados?	A
9. Quais as formas de comunicação utilizadas por RH ?	A
10. Como a política de Recursos Humanos da empresa contribuiu para o aumento da produtividade da empresa?	D
11. Como você analisa em termos de quantidade e qualidade os benefícios que eram concedidos pela empresa?	A
12. Cite uma contribuição importante da área de: Relações Trabalhistas; Salários; Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento que tenha introduzido ou contribuído para mudança.	B
13. Como você considera que essas contribuições tenham ajudado a empresa aumentar sua produtividade?	D
14. Havia um plano de carreira para funcionários e gerentes? Como ele se desenvolvia?	B
15. Qual o grau de autonomia dado aos chefes, gerentes e lojas, em relação: à reposição de funcionários, criação de novas vagas (aumento de quadro) e promoção de funcionários (aumento por mérito)?	B
16. Por quê o Mappin implantou um Plano de Assistência Médico – Hospitalar em 1978? Como o RH contribuiu?	A
17. Por quê o Mappin implantou um Programa de Administração de Cargos e Salários em 1979? Como o RH contribuiu?	A
18. Por quê o Mappin implantou um plano de previdência complementar, não contributivo, em 1989? Como o RH contribuiu?	A

Fonte: O AUTOR

Da mesma forma, o quadro 2.8 mostra a relação entre as perguntas de pesquisa contidas no instrumento de coleta *versus* os temas abrangidos pela revisão bibliográfica. O número de questões relativas a cada um dos temas não segue uma distribuição de frequência uniforme, até mesmo pela natureza do estudo e tipo de pesquisa. Entretanto, procuramos fazer essa distribuição no sentido de identificar com mais profundidade, ao longo das quatro fases do estudo, a evolução das práticas de RH e suas contribuições na evolução da empresa.

Em semelhante contexto, seguiu-se a distribuição das demais perguntas.

Cabe entretanto um esclarecimento: por quê existe apenas uma questão para clarear o tema Estrutura Organizacional e Crescimento Organizacional?

Em relação à estrutura organizacional, o estudo fará uso, também, de fontes documentais, o que permite visualizar e entender as mudanças estruturais ocorridas ao longo de todo período. A segunda diz respeito ao crescimento organizacional em que as descrições das próprias fases permitem relacioná-las ao modelo de Greiner descrito nas páginas 102 a 107.

Quadro 2.8 - Relação entre as perguntas de pesquisa contidas no instrumento de coleta *versus* os temas abrangidos pela revisão bibliográfica.

Relação das perguntas existentes no instrumento de coleta	E S T. e C R E S C. O R G	L I D E R A N Ç A	M O T I V A Ç ÃO	C O M U N I C A Ç ÃO	M U D A N Ç A	P O L I T. e P R Á T.
1. Nesse período, qual a mudança que teve maior impacto na organização?					X	
2. Cite eventuais resistências observadas nessa mudança e comente se elas poderiam ter sido evitadas.					X	
3. Nessa mudança qual foi o papel de RH, ou como ela afetou as práticas de RH?					X	X
4. Nesse período, qual a prática de RH que mais contribuiu para o crescimento da organização e motivação dos funcionários? Por quê? Como isso era feito?	X		X			X
5. Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que mais motivou os funcionários? Por quê? Como isso foi feito?		X	X			
6. Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que não motivou os funcionários? Por quê?		X	X			
7. Quais as principais contribuições de RH na formação de lideranças?		X				X
8. Como você analisa o sistema de comunicação de RH? As políticas, normas e procedimentos eram claramente comunicados?				X		
9. Quais as formas de comunicação utilizadas por RH ?				X		
10. Como a política de Recursos Humanos da empresa contribuiu para o aumento da produtividade da empresa?						X
11. Como você analisa em termos de quantidade e qualidade os benefícios que eram concedidos pela empresa?						X
12. Cite uma contribuição importante da área de: Relações Trabalhistas; Salários; Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento que tenha introduzido ou contribuído para mudança.				X		X
13. Como você considera que essas contribuições tenham ajudado a empresa aumentar sua produtividade?						X

14. Havia um plano de carreira para funcionários e gerentes? Como ele se desenvolvia?						X
15. Qual o grau de autonomia dado aos chefes, gerentes e lojas, em relação: à reposição de funcionários, criação de novas vagas (aumento de quadro) e promoção de funcionários (aumento por mérito)?						X
16. Por quê o Mappin implantou um Plano de Assistência Médico – Hospitalar em 1978? Como o RH contribuiu?					X	X
17. Por quê o Mappin implantou um Programa de Administração de Cargos e Salários em 1979? Como o RH contribuiu?					X	X
18. Por quê o Mappin implantou um plano de previdência complementar, não contributivo, em 1989? Como o RH contribuiu?					X	X

Fonte: O AUTOR

## 2.6. Análise dos dados

A análise dos dados segundo a abordagem de YIN (2001:131)

“consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombinar as evidências tendo em vista as preposições iniciais de um estudo. [...] é uma atividade particularmente difícil [...]. Ainda assim, cada pesquisador deve começar seu trabalho com uma estratégia analítica geral – estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que.”

Mais adiante o autor observa: “depende muito do próprio estilo rigoroso de pensar que o pesquisador possui, juntamente com a apresentação suficiente de evidências e análise cuidadosa de interpretações alternativas.”(132).

Apesar de as estratégias e técnicas de análise não serem muito estruturadas e definidas, o autor propõem duas estratégias de análise: a primeira baseia-se nas proposições teóricas que se originam nas questões de pesquisa, na revisão da literatura e em “novas interpretações que possam surgir”; a segunda é desenvolver uma estrutura descritiva, organizando o estudo. Essa estratégia é utilizada em estudos de caráter descritivo e “uma alternativa à falta de proposições teóricas”.(133-134).

Quanto à técnica de análise nesse estudo, utilizou-se a de séries temporais, nas quais a coleta de dados abrange um período de tempo longo, permitindo analisar o comportamento do fenômeno observado em termos de evolução.

“*Cronologia*. A análise de acontecimentos cronológicos é uma técnica utilizada com frequência nos estudos de caso e pode ser considerada uma modalidade especial de análise de séries temporais. A seqüência cronológica enfatiza diretamente o principal ponto forte [...] – e os estudos de caso permitem que o pesquisador pesquise os eventos ao longo do tempo”. YIN (2001:147).

### 3.7. Relatório do estudo de caso

No presente estudo de caso vamos utilizar uma narrativa simples para descrevê-lo e analisá-lo. O relatório, segundo YIN (2001:159), deve seguir as seguintes etapas: “identificação da audiência do relatório, desenvolvimento da sua estrutura de composição e a observação de certos procedimentos (como uma revisão do relatório por alguns dos entrevistados).”

Em relação ao público, o autor observa que “nenhum relatório em especial atenderá às demandas de todos os públicos simultaneamente”.(161)

Nessa linha o autor aponta quatro públicos e observa os cuidados necessários que o pesquisador deve ter na elaboração do relatório.

“Para os colegas de profissão, o mais importante é, provavelmente, a relação entre o estudo de caso, suas descobertas e as teorias ou a pesquisa.

“Para aqueles que não são especialistas, o mais importante são os elementos descritivos quando se trata alguma situação da vida real, assim como as implicações para a ação.

Para uma banca de teses, especialista na metodologia e nas questões dos cuidados que estão sendo tomados durante a pesquisa e as evidências que o estudante obteve com sucesso em todas as fases do processo de pesquisa.

Por fim, para a instituição financiadora da pesquisa, o significado das descobertas do estudo de caso, tanto em termos práticos quanto acadêmicos, é tão importante quanto o rigor com que a pesquisa foi conduzida”.( YIN , 2001:162)

Quanto aos tipos de estrutura de relatório, YIN(2001) sugere seis alternativas que podem ser utilizadas em qualquer tipo de estudo de caso, conforme apresentados no quadro 2.9 abaixo:

Quadro 2.9: Tipos de estrutura de relatório de estudo de caso

Tipo de Estrutura	Propósito do estudo de Caso (único ou múltiplos casos)		
	Explanatório	Descritivo	Exploratório
Analítica – Linear	X	X	X
Comparativa	X	X	X
Cronológica	X	X	X
Construção de Teoria	X		X
De “incertezas”	X		X
Não Sequencial		X	

Fonte: (YIN, 2001:171)

Por se tratar de uma pesquisa exploratória e descritiva e observando as estruturas propostas por YIN(2001) e o objetivo do trabalho em si, conclui-se por uma **estrutura analítico linear** – muito embora o caso em si, sua história, tenha uma seqüência cronológica – pois se refere a uma abordagem padrão para a composição de relatórios de pesquisa. Abrange: a questão ou problema que está sendo estudado, os métodos utilizados, os achados a partir dos dados coletados e analisados e as conclusões desses achados.

“A estrutura é satisfatória para grande parcela dos pesquisadores e provavelmente é a mais vantajosa quando os colegas de pesquisa ou uma banca de mestrado e doutorado constituem o público principal para o estudo de caso” (171).

O autor observa, ainda, que um estudo de caso exemplar deve ter as seguintes características:

- Significância
- Abrangência (ser completo)
- Considerar, também, perspectivas diferentes (enriquecendo a Abordagem e evitando parcialidade do pesquisador)
- Demonstrar evidências suficientes (em quantidade e qualidade)
- Redigido de modo claro e estimulante para o leitor.



### 3. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso será conduzido da seguinte forma: primeiramente faremos uma breve apresentação da empresa; a seguir baseados num trabalho, desenvolvido pelas historiadoras Zuleika Alvim e Solange Peirão, patrocinado pela empresa por ocasião da comemoração de seus setenta anos, descreveremos sua evolução histórica.

As fase que foram denominadas, construídas e descritas são inseridas nesse estudo de caso e completam o histórico da empresa. E finalmente, o resultado das entrevistas permite responder à pergunta de pesquisa e extrair as conclusões finais do estudo.

#### 3.1 Apresentação da empresa

O Mappin Lojas de Departamentos, em dezembro de 1995, ano que antecedeu à venda do controle acionário, “atuava como a única loja de departamentos completa do Brasil no mercado dos denominados “bens de magazines”, **operando com aproximadamente 85.000 itens**” (CVM-IAN, 1995), distribuídos entre as linhas de produtos apresentadas no quadro 3.1, com a respectiva participação de cada uma das linhas na venda total da loja.

Quadro 3.1- Linhas de produtos e % de venda por linha de produto, em 1995.

<b>Eletrônicos, Eletrodomésticos e Eletro-portáteis</b> - Produtos eletro-eletrônicos, desde rádios a computadores, incluindo televisores, refrigeradores, equipamentos de som, videocassetes, eletro-portáteis, etc.	36%
<b>Confecções</b> - Calçados e artigos de Couro. - Linha completa de vestuário para homens, senhoras e crianças.	13%
<b>Móveis e Esporte e Lazer</b> - Móveis e decorações, tapetes, carpetes e cama, mesa e banho. - Artigos para lazer e camping, artigos para ginástica e esportivos, brinquedos, cine-foto, instrumentos musicais, ferramentas, armas, artigos de caça e pesca, etc.	21%
<b>Bazar, utilidades, Cama, Mesa e Banho</b> - Utilidades domésticas, cutelaria, porcelana, vidros, artigos de prata, aço inox, cristais e presentes. - Outras linhas tais como: perfumaria, papelaria, bazar, mercearia, etc. - Joalheria e relógios.	30%

Fonte: Adaptado do relatório Informações Anuais (CVM-IAN, 1995)

Dada a grande abrangência de suas linhas de produtos e a penetração nas várias classes sócio-econômicas da população, no quadro 3.2 estão apresentadas algumas características do mercado fornecedor, consumidor e da concorrência.

Quadro 3.2 – Características do setor de atuação

#### **Mercado consumidor**

O Mappin caracterizava-se por elevada penetração nas várias classes sócio-econômicas da população de São Paulo, e especialmente nas classes A, B e C que representam quase 90% do mercado consumidor de bens de magazines. Em cada uma das lojas, a empresa ajustava o seu merchandising-mix às características do mercado da respectiva zona de influência.

#### **Fornecedores**

Dada a grande abrangência das suas linhas de produtos, o Mappin tinha mais de 2.000 fornecedores localizados em todos os Estados do país, especialmente concentrados na região Sudeste.

#### **Concorrência**

A concorrência do Mappin era diversificada e diferenciada de acordo com as linhas de produtos. Uma visão sumária das principais características do lado de fornecedores e competidores pode ser feita da seguinte forma:

**Produtos Eletro-Eletrônicos:** o mercado fornecedor caracterizava-se por um pequeno número de grandes fabricantes e os principais competidores organizados, principalmente em forma de cadeias de lojas especializadas. A tendência que se observava era no sentido de se ampliar a participação relativa das cadeias de lojas especializadas e hipermercados, ao mesmo tempo em que algumas organizações de lojas de departamento deixavam de operar. O poder competitivo do Mappin, que permitia a manutenção de sua participação, situava-se na oferta de um padrão superior de serviço representado pela ampla variedade de mercadorias, adequado suprimento de financiamento e elevado nível de serviço de atendimento de loja e de entrega, conjugados com preços competitivos.

**Confecções:** a linha caracterizava-se pela existência de um grande número de pequenos e médios fornecedores, ao lado de um pequeno número de grandes confeccionistas. No mercado consumidor a concorrência se define por lojas de departamentos (Mesbla, C&A e organizações especializadas em vestuário), além de um grande número de pequenas lojas, especialmente as localizadas em shopping centers. O Mappin, ao ampliar o seu poder competitivo nesse segmento, ancorou-se no uso de marcas nacionais de prestígio, ao lado do desenvolvimento de marcas próprias, com produção exclusiva.

**Móveis e Decorações e Cama, mesa e Banho:** caracterizava-se por um grande número de pequenos e médios produtores e umas poucas organizações de maior escala. Os principais competidores eram organizações especializadas de pequeno e médio porte. O Mappin tinha uma sólida imagem nesse segmento, oferecendo amplo sortimento de produtos e preços competitivos, destacando-se especialmente pela qualidade de serviço de entrega e pela disponibilidade imediata dos produtos, num mercado caracterizado por uma proporção importante de vendas por encomenda.

**Utilidades Domésticas:** caracterizava-se, pelo lado da compra, por um conjunto limitado de fornecedores que operavam, entretanto, em mercado competitivo. Do lado do mercado consumidor o segmento de preços mais baixos, com os hipermercados. O poder competitivo se baseia principalmente numa política de preços altamente promocionais e na oferta de um sortimento situado entre os melhores do mercado. É também o segmento em que a imagem do Mappin é dominante.

Fonte: Adaptado do relatório Informações Anuais (CVM-IAN, 1995)

O Mappin lojas de Departamentos nesse ano operava com 12 lojas, sendo 8 na cidade de São Paulo, 1 no ABC, 2 em Campinas e 1 em Sorocaba, conforme mostrado no quadro 3.3. abaixo:

Quadro 3.3 – Área de atuação e pontos de venda

Ano de Abertura	Loja	Localização	Cidade	Área de Vendas
1939	Praça Ramos	Centro	São Paulo	14,711
1956	São Bento	Centro	São Paulo	1,707
1977	São João	Centro	São Paulo	5,266
1984	Itaim	Itaim	São Paulo	13,486
1987	ABC	Shopping	Santo André	16,782
1991	Center Norte	Shopping	São Paulo	6,622
1991	Morumbi	Shopping	São Paulo	8,582
1991	West Plaza	Shopping	São Paulo	4,164
1991	Iguatemi	Shopping	Campinas	6,942
1991	Campinas Centro	Centro	Campinas	4,788
1994	Plaza Sul	Shopping	São Paulo	4,185
1995	Sorocaba	Shopping	Sorocaba	3,772
Total				91,007

Fonte: Adaptado do relatório Informações Anuais (CVM-IAN, 1995)

### 3.2 Histórico da Empresa

#### Os primórdios

No ano de 1774, uma casa comercial especializada em pratarias, porcelanas, cristais e artigos finos para presentes surgia na cidade de Sheffield, no norte da Inglaterra, exibindo o nome de família de seus fundadores, Mappin & Webb. Mais tarde, após sua transferência para Londres, viria se instalar em Buenos Aires, no final do século XIX. Em 1911 os irmãos Mappin, Walter John e Herbert Joseph instalaram na Rua do Ouvidor, nº100, Rio de Janeiro, a primeira filial brasileira e lá permaneceria até 1960, data em que se retirou do Brasil.

#### Período administrado pelos ingleses – 1913 a 1950

Em 1912, um ano após a abertura da “loja carioca”, o Mappin & Webb viria a se instalar em São Paulo, à Rua XV de Novembro. Mas foi somente no dia 29 de novembro de 1913, conforme se pode ver no quadro 3.4, abaixo, que o Mappin Stores, uma loja de departamentos, viria a ser criada e abriria suas portas ao público.

O decreto de nº 10536 de 1913, assinado pelo então Presidente da República, Hermes da Fonseca e pelo Ministro da Agricultura, Indústria e Comércio, Pedro de Toledo, cuja cópia se encontra no (anexo D), autorizava o funcionamento do Mappin Stores e possibilitava à loja exercer uma série de atividades, a

“não só se dedicar a todo e qualquer tipo de transação comercial, como também a atuar na confecção de roupas, chapéus, renda, artigos de couro, móveis e estofados, bem como se dedicar à importação e exportação de qualquer artigo, algo comum numa época em que o país carecia praticamente de tudo.” Entretanto, nem tudo previsto no decreto entusiasmou a diretoria ao exercício efetivo. (ALVIM e PEIRÃO, 1985:25).

A clareza de propósitos que sempre orientou a empresa, pelo menos até 1996<sup>26</sup>, permitiu ao Mappin assumir as proporções que assumiu no cenário paulista.<sup>27</sup> Pesquisa realizada pela agência “Rose e Saldiva” em 1990 mostra que a população de São Paulo considerava o Mappin a loja que tinha a “cara” de São Paulo.

<sup>26</sup>Com a venda do controle acionário, o novo controlador criou empresas que concorriam diretamente com o Mappin Lojas de Departamentos, a exemplo o Mappin Telecom, que vendia equipamentos tais como: computadores e aparelhos celulares semelhantes aos que vendia no Mappin Lojas de Departamentos. Foi feita a implantação de Lojas franqueadas e a compra das lojas Mesbla ( empresa bastante endividada ). No nosso modo de ver, tudo isso introduziu um nevoeiro na administração, deixando menos ou quase nada claro aonde se queria chegar, o que dificultou a operação e a empresa faliu em 1999.

<sup>27</sup> Para se entender o processo de crescimento da empresa é importante relembrar alguns aspectos que marcaram a economia brasileira e, principalmente, a de São Paulo. Apresentamos, abaixo, algumas características marcantes da época, pinçadas do texto de ALVIM e PEIRÃO (1985).

O Mappin surge num momento em que o café começava a transformar a fisionomia da até então acanhada província de São Paulo, produto esse no qual se concentrava a economia brasileira.

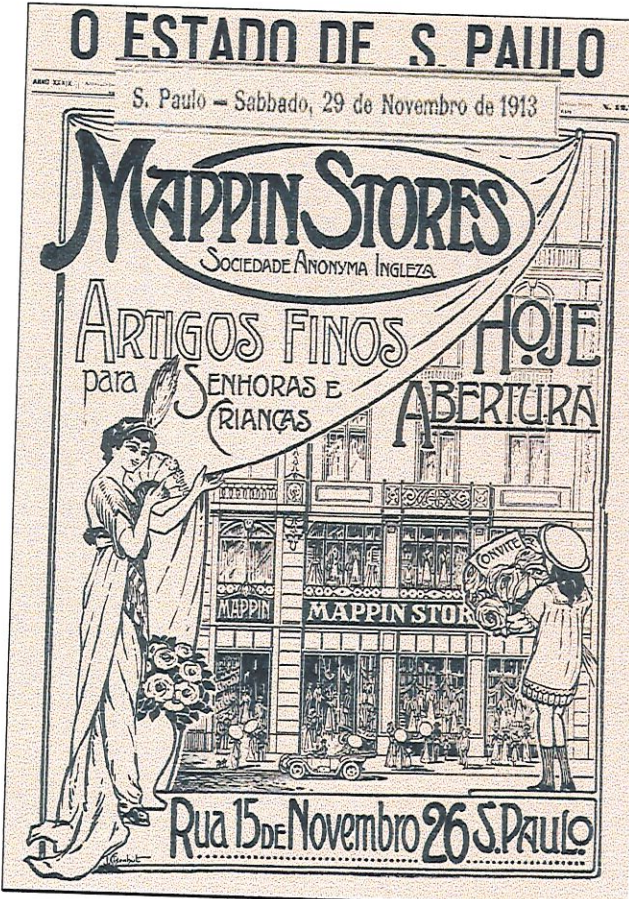
O país voltava-se para o café, principal produto de exportação, e a expansão propiciada por ele abriria espaço para que indústria e comércio, *embora incipiente*, instalassem-se e o próprio crescimento da população proporcionaria sua expansão.

*A história do comércio em São Paulo nunca mereceu, por parte dos pesquisadores, a mesma atenção que mereceram a história da agricultura e da indústria – pelo menos até o início dos anos 40 – os interesses do comércio se confundem, primeiro com os da agricultura, e depois com os da indústria.*

No início do século, época de instalação do Mappin, o comércio em São Paulo floresce exatamente nas mesmas linhas gerais em que se apoiava a agricultura.

*Por meio de um trânsito intenso entre importadores e distribuidores, financiadores e atacadistas, indústrias e retalhistas é que se forma o comércio de São Paulo no início do século.*

Quadro 3.4- Comunicado de abertura feito à população paulistana



Os irmãos Mappin se associaram a dois outros ingleses, Henry Portlock e John Kitching e criaram uma nova empresa.

À Mappin Webb que já existia ancestralmente e que no Brasil tomara forma de Mappin Webb (Brazil) Ltd., acrescentou-se uma segunda firma, de nome Mappin Stores, cujas instalações situavam-se no mesmo prédio da Mappin Webb.

As duas irmãs continuariam assim, lado a lado, até 1919, quando o Mappin Stores se mudou para a Praça do Patriarca. A Webb, por sua vez continuaria na XV de Novembro, até 1936, quando se retirou da praça paulista.

Fonte: Adaptado do livro Mappin Setenta Anos, 1985

Desde sua inauguração, respaldado no capital e na experiência dos ingleses, o Mappin queria servir à elite uma variedade de produtos importados e uma política de relacionamento com seus clientes sempre inovadora, que assegurava o sucesso.

“A grande inovação do Mappin, nesses primeiros tempos, foi assegurar a sua clientela o direito de trocar os artigos que apresentassem algum tipo de problema. Se alguma blusa adquirida deixar de satisfazer os vossos desejos, recordai que estamos prontos a aceitar a devolução,” enfatizava o anúncio.” (ALVIM e PEIRÃO, 1985: .42).

O sucesso da loja foi tão grande que motivou a direção a procurar novas praças. Em 1918, o Mappin inaugura sua primeira filial, em Santos, que foi fechada em 1927, porque descobriu-se que a elite santista preferia fazer compras em São Paulo. Em 1920 surge outra filial, agora no Rio de Janeiro, que se dedicava à venda de móveis estofados e cortinas e teve suas atividades encerradas em 1950, quando o Mappin procedeu uma reformulação geral em sua política.



Em 1916, na semana em que comemorava seu terceiro aniversário, o Mappin Stores orgulhosamente anunciava: “abertura dos Stores. Possuíamos 11 departamentos, hoje temos 30. Começamos com 40 empregados, hoje são eles cerca de 180...” Em 1919, o Mappin contava com 35 departamentos, 200 funcionários e o prédio da rua XV de Novembro já era pequeno para comportar seus funcionários e atender sua clientela. Mudaria para a chamada “esquina dos Quatro Cantos”, no prédio conhecido como a “casa do Barão de Iguape” na Praça do Patriarca, identificada no quadro 3.5 abaixo.

Quadro 3.5 - Mappin Praça do Patriarca ( Esquina dos quatro cantos)

**MAPPIN STORES**  
Loja de Departamento

**Hontem:**  
**4285 Talões**

**de venda!**

- Tão intenso foi hontem o movimento em todos os departamentos de nossa casa que procuramos, por curiosidade, verificar em nossas machinas registradoras qual a somma de talões. (vendas individuais) que chegamos a registrar.
- Nada menos de quatro mil e duzentos e oitenta e cinco talões passaram pelos nossos “guichets” desde a abertura da casa até a hora do encerramento!
- São algarismos que demonstram, por si sós, a mais eloquente expressão do êxito que, desde o seu feliz início está reservado á nossa modelar

**LIQUIDAÇÃO SEMESTRAL**

• Participe também V. S. da grande legião de clientes que está aproveitando, em favor da sua própria economia, os reais benefícios desta optima oportunidade!

**MAPPIN STORES**



**Um Flagrante Expressivo!**

Melhor do que as nossas palavras, a photographia com que ilustramos o presente annuncio mostra o que tem sido a liquidação que vimos realizando!... Facto dos mais commentados, centralizando a affluencia de todos os bairros da Paulicea, é oportuno que V. S. aproveite também, o mais que puder, as ofertas de destaque da modelar e victoriosa

**Liquidação Mappin**

Fonte: (ALVIM e PEIRÃO, 1985:74).

As inovações do Mappin sempre surpreenderam a concorrência. A exemplo do que observam ALVIM e PEIRÃO (1985),

“não é de surpreender que tenha partido do Mappin uma inovação como as vitrines que, a partir da mudança da loja para a Praça do Patriarca, serviram não só de novo e brilhante atrativo à loja como, se integraram à própria paisagem da cidade.”(p.66).



As promoções ligadas a determinados eventos e as liquidações sempre foram o ponto forte do Mappin, agora intensificadas nas novas instalações.

“Foi o Mappin que introduziu como política o anúncio em jornais [..]. Não que inexistissem, antes, liquidações em São Paulo. Mas foi o Mappin que as promoveu de maneira maciça e sistemática, fazendo-as ingressar definitivamente nos hábitos de compra dos paulistanos.” (ALVIM e PEIRÃO, 1985: 74).

Segundo as autoras, a grande liquidação a que o público acorreu em massa e que marcou profundamente a história da cidade e que caracterizaria as liquidações do Mappin está “relacionada a um acontecimento trágico”: o incêndio que destruiu parte das instalações do edifício “a casa do Barão de Iguape”, na Praça do Patriarca.

Já no início do século, o Mappin introduzia um jeito novo de vender - a venda de produtos por meio de Catálogo possibilitava “não só aos clientes de São Paulo, como também do interior do Estado e de outras partes do país,” realizar suas compras sem que para isso precisassem ir à loja. Os pedidos poderiam ser realizados por telegrama, telefone e caixa postal, ilustrados no quadro 3.6 abaixo:

Quadro 3.6 - Jeitos novos de Vender

<p>TELEGRAMMAS. “ELITE” - S. PAULO</p> <p>TELEPHONE CENTRAL 45</p> <p>CAIXA POSTAL: 1391</p> <p>MAPPIN STORES RUA DE S. CARLOS, 17 S. PAULO</p>	<p>catálogos produzidos com cuidado, muitas vezes reproduzindo ilustrações realizadas em Londres por artistas ingleses. Pelas capas dos catálogos (página ao lado) tem-se uma amostra da evolução da moda nas primeiras décadas do século. Da melindrosa típica dos anos 20, presente, por exemplo, no catálogo de inverno de 1924, evolui-se, na década de 30, para o que se chamava de “linha masculina de manteaux” – um tipo de roupa mais sóbria e acinturada, presente na capa do catálogo de 1934.</p>	
<p>Entre outras inovações o Mappin oferece à sua clientela a possibilidade de fazer compras sem ir à loja. Podia-se, por exemplo, fazer os pedidos por carta, sob o código postal “Elite”, ou pelo telefone. Para fazer suas escolhas, o cliente recebia</p>		

Fonte: Adaptado do livro Mappin Setenta Anos, 1985.

A seleção de empregados do Mappin era rigorosa e obedecia a critérios minuciosos. Em geral, um empregado era admitido depois de recomendado por um nome respeitável no comércio ou por outro funcionário.

Pioneiro nas relações de trabalho, o Mappin oferecia um dia e uma tarde de descanso semanal, oito dias anuais de férias e desconto na compra de qualquer produto. Tudo isso muito antes da promulgação da lei, por Artur Bernardes, em 1920, que obrigava as empresas a conceder 15 dias de descanso a seus funcionários.

“Às folgas somava-se, para os funcionários, a vantagem de poder comprar qualquer produto com um simples acréscimo de 10% no preço de custo”. Com isso os funcionários tinham acesso a produtos que a princípio eram destinados à elite. As festas de confraternização entre diretores e funcionários “tornaram-se uma forte característica da empresa durante longo tempo.” (ALVIM e PEIRÃO, 1985:54).

Anos difíceis, porém, viriam. A crise de 1929 nos EUA fez com que despencasse o preço do café. O Estado Novo implantado pelo governo de Getúlio Vargas, que culminou com a Revolução Constitucionalista de 1932, trouxe “dias de sobressalto para o país e, naturalmente, também para o Mappin.”

Uma das primeiras decisões tomadas – por John Kitching – após a revolução foi a de etiquetar os preços em cada um dos produtos expostos.

“Tratava-se aparentemente de uma heresia, uma loja tão fina exhibir preços assim no rosto dos clientes... Mr Kitching, porém, intuía que novos tempos estavam por se instalar...”[.] No fundo, o que se colocava para o Mappin, era uma questão decisiva que haveria de persegui-lo pela década afora: a possível popularização da loja.” (ALVIM e PEIRÃO, 1985:91).

Essa decisão, efetivamente, não agradou a todos os diretores. De um lado ficaram aqueles que apoiavam as idéias de Mr Kitching e de outro aqueles que, como os irmãos Mappin, queriam continuar a servir à elite paulistana. Somam-se a isso as transformações políticas e econômicas da época pelas quais passava o país e que impunham constantes alterações internas. Aumentou a tenção entre os dois grupos e, em 1936, duas importantes decisões seriam tomadas.

A primeira foi o encerramento das atividades da Mappin Webb no Estado de São Paulo. A segunda decisão e mais importante – para o Mappin do qual estamos falando – foi a retirada dos irmãos Mappin da sociedade do Mappin Stores, que “colocaram suas ações à venda no mercado londrino.”(ALVIM e PEIRÃO, 1985:95).



Uma nova época se iniciava, agora sob o comando de outro cidadão inglês – Mr. Alfred Sim – que se tornara o acionista principal da companhia. Com ele o nome da sociedade mudou para Casa Anglo Brasileira e sua sede passou de Londres para São Paulo – “a constituição da nova sociedade foi comunicada pela imprensa no dia 2 de julho de 1939. Nesse mesmo ano, o Mappin atravessaria o viaduto do Chá e se instalaria no edifício João Bricola<sup>28</sup>, em frente ao prédio do Teatro Municipal de São Paulo.

A mudança ocorreu no dia 14 de abril de 1939 e foi precedida de uma grande liquidação, cujas filas para aproveitar as ofertas ficaram na história da empresa. “A liquidação de mudança foi, realmente, um acontecimento estrondoso em São Paulo. À porta da antiga loja formavam-se filas tão longas que muitas pessoas, simplesmente, não conseguiam entrar...”, conforme pode-se ver no quadro 3.7, abaixo. Estava encerrada, assim, uma fase da história da empresa.

Quadro 3.7 - Liquidação que antecedeu à mudança para a Praça Ramos de Azevedo.



Fonte: (ALVIM e PEIRÃO, 1985:105).

<sup>28</sup> Quando o Mappin cogitou em mudar da praça do patriarca uma das hipóteses era ir para um edifício da praça Antonio Prado de propriedade da Santa Casa de Misericórdia. Entretanto, o Banco do Estado de São Paulo, chegou antes e ali construiu um edifício que se transformaria num dos cartões postais da cidade de São Paulo. Em troca, cedeu à entidade outro imóvel - na Praça Ramos de Azevedo, onde o Mappin viria a se instalar. Esse edifício levou o nome do benemérito, que havia doado à Santa Casa o imóvel da Praça Antonio Prado. João Bricola – Giovanni Briccola, engenheiro vindo da Itália e contratado pela Cia. Paulista de Estrada de Ferro, enriqueceu em atividades ligadas ao setor financeiro. (ALVIM e PEIRÃO, 1985: 104).

As novas instalações lhe proporcionariam expandir sua área de venda em mais de 3200 m<sup>2</sup> que, somados aos 2080 m<sup>2</sup> que a loja ocupava na Praça do Patriarca, lhe dariam uma área de 5357 m<sup>2</sup>, distribuídas nos cinco primeiros andares do novo edifício, onde abrigaria: 50 departamentos e 500 funcionários.

O novo prédio – quadro 3.8 – para o qual o Mappin se mudaria, uma das primeiras expressões da *art-deco* de São Paulo, uma obra de “linhas retas e limpas”, seria de tão grande sucesso que sempre se constituiria a primeira loja em volume de vendas da empresa, mesmo nos momentos mais difíceis.

“Ao mesmo tempo, a propaganda da loja, em todo esse período, era voltada para a mudança. [...]. E com a mudança toda aquela região da cidade se beneficiaria e passaria a experimentar uma extraordinária prosperidade”(ALVIM e PEIRÃO, 1985:110).

Quadro 3.8 - A nova sede do Mappin



Fonte: (ALVIM e PEIRÃO, 1985:107).

Algumas seções marcaram presença para a população paulistana, não só por terem se tornado atrações e pontos de referência, mas também pelo requinte, conforto e atendimento que era um ponto alto da empresa à época. A exemplo citamos o Salão de Chá, mostrado no quadro 3.9, em três fases distintas: Rua XV de Novembro, Praça do Patriarca e Praça Ramos de Azevedo.

Quadro 3.9 -Salões de Chá do Mappin



Fonte: Adaptado do livro Mappin Setenta Anos, 1985.

A respeito ainda do salão de chá, nada mais esclarecedor do que as observações de ALVIM e PEIRÃO (1985):

“Já ao se instalar na rua XV de novembro, o Mappin abrigou, no primeiro andar da loja, um pequeno *tea room*. Era algo que não podia faltar em se tratando de uma loja inglesa. Depois com a mudança para a Praça do Patriarca, o salão, instalado no segundo andar – o mesmo da livraria e do Salão de Beleza – ficou um pouco maior, e passou também a funcionar como restaurante, na hora do almoço..... No Salão de Chá ouvia-se música ao vivo, de responsabilidade de um trio formado por piano, violino e violoncelo.[..]. Era ainda no Salão de Chá que se realizavam os **festejados desfiles de moda** do Mappin.[..]. Foi ali que em 1955, depois da queda do presidente Café Filho,... o futuro presidente João Goulart teve um encontro reservado com oficiais do exército.”(p.115-117). Grifo nosso.

As novas instalações, com uma área superior à então existente na Praça do Patriarca, permitiriam proporcionar um melhor atendimento aos clientes e também melhorar a área de exposição de mercadorias sem perder o requinte – filosofia da empresa, à época – quadro 3. 10, a baixo.

Quadro 3.10 - Vista de Parte das dependências internas da Loja



As instalações da Praça Ramos de Azevedo: amplas, permitiam uma melhor exposição das mercadorias e mais conforto para os clientes. Sua decoração, harmoniosa, não destoava do estilo *art déco* do edifício



Fonte: Adaptado do livro Mappin Setenta Anos, 1985.

A Segunda Guerra Mundial traria como consequência dificuldade na importação de produtos comercializados. A falta de mercadorias refletia naturalmente no

volume de negócios e imporia grandes castigos ao Mappin. Em 1942 e posteriormente em 1944 a empresa promoveu cortes de 10% no salário dos funcionários, para que não precisasse haver demissões.

“As dificuldades de importação, de tão agudas conseqüências para uma loja como o Mappin, chegaram naquele período da Guerra, a um ponto crítico.” (ALVIM e PEIRÃO, 1985:122).

Em 1946, a loja contava com 50 departamentos e 900 funcionários. Mesmo com as dificuldades impostas pela II Guerra, a empresa crescera e nesse mesmo ano alugava os quatorze andares de um edifício ao lado do edifício João Bricola, pelo lado da Rua Conselheiro Crispiniano. Com isso acrescentou mais 3800 m<sup>2</sup> a sua área de vendas, “onde seriam inaugurados já no ano seguinte, entre outros departamentos, uma *bonbonnière* e uma mercearia.” (ALVIM e PEIRÃO, 1985: 133).

Em 1946, ainda, chega ao Brasil um novo diretor, contratado pelos ingleses, que ao assumir a presidência da loja em São Paulo “tomou medidas que, embora tímidas, igualmente apontavam para o caminho do futuro.” (ALVIM e PEIRÃO, 1985:136).

Em 1947 o Mappin ingressou na bolsa de valores. Em 1948 inaugura uma seção de roupas prontas para disputar uma nova fatia do mercado composto pela classe média e que já era alvo de fortes concorrentes.

O novo presidente nomeado, John Gabriel Wynne-Williams, chegou a elaborar uma estratégia clara para enfrentar a concorrência e adequar o Mappin aos conceitos modernos:

“Era preciso, afirmava ele, trabalhar com estoques mais baratos e de maior rotatividade e adequar-se a uma política de menor margem de lucro. Nada de produtos caros e de escassos compradores. As vendas em grandes quantidades – dizia sua cartilha – compensariam a menor margem de lucro.” (ALVIM e PEIRÃO, 1985:138).

Entretanto, faltava aos diretores ingleses a compreensão exata da economia brasileira: inflação aumentando, queda das importações, aumento do parque industrial brasileiro e a classe média ocupando o cenário que antes era dominado pela elite. “A perplexidade e a insatisfação da diretoria inglesa em face de seu empreendimento brasileiro acabariam por levar a um desfecho drástico: a venda da loja. (ALVIM e PEIRÃO, 1985:138).



## Período administrado pelos brasileiros

### De 1950 a 1972

A venda foi precedida de uma série de condicionantes por parte dos ingleses, que não queriam simplesmente se desfazer do negócio, mas sim dar continuidade ao empreendimento e com as condições apresentadas pelos eventuais candidatos. Dentro dos critérios estabelecidos – capacidade financeira e gerencial – a escolha recaiu sobre a família Alves, cujo patriarca Alberto Jose Alves já havia comprado, em 1947, 1200 ações do Mappin.

“As ações compradas por Alves significavam pouca coisa em relação ao capital total da loja – mais esse gesto foi o ponto de partida de um envolvimento com o Mappin, que logo o levaria ao controle da operação”. (ALVIM e PEIRÃO, 1985:140).

Alberto Alves Filho, antigo comerciante de café, filho de Alberto José Alves, assumiu a direção da loja em 30 de junho de 1950 e até sua morte, em 1982, foi figura dominante. Ele revolucionou a loja, atualizando-a e voltando-a para a classe média que emergia no mercado consumidor como força dominante.

A população paulistana se multiplicara. A classe média propiciava um novo mercado que não podia ser desprezado. Em 1951, o Mappin promoveu uma liquidação para acabar com os estoques de artigos importados e passou a oferecer, principalmente, artigos da indústria brasileira. No mesmo ano terminaria com a seção de livros e criaria uma seção permanente de saldos na qual eram vendidos artigos perecíveis, mercadorias com pequenos defeitos, retalhos, etc. a preços sensivelmente reduzidos e às vezes abaixo do custo.

“No firme comando dessa operação, Alberto Alves não se dava tréguas. Certa vez, ele subiu à marquise do prédio e dali passou a observar o intenso movimento na frente da loja, para chegar a uma conclusão: as pessoas não entravam no Mappin porque se sentiam intimidadas pela porta giratória e pelos grossos tapetes verdes que recobriam o andar térreo. Decisão imediata: arrancar a porta giratória e os tapetes. Agora o Mappin ficaria com todas as portas abertas ao público, para que se visse claramente que ali não se vendiam artigos de luxo, mas produtos acessíveis a todos”.(ALVIM e PEIRÃO, 1985:145).

Nesse ano o balanço apresentado pela empresa, agora sob o comando de Alberto Alves Filho, apresentaria um crescimento de 96,5% no lucro líquido em relação ao último ano dos ingleses. Ainda nesse mesmo ano foi fechada a filial do Rio de Janeiro. Tratava-se basicamente, como vimos anteriormente, de uma loja destinada à venda de móveis, cortinas e estofados. A nova política adotada pela organização impunha a revisão: do público a ser atingido, do investimento a ser realizado, e do local onde se situava a filial – na praia do Botafogo – que cedia espaço para o novo centro comercial que se deslocava para zona sul

carioca, em Copacabana. “Acrescente-se a esses fatores que era intenção expressa do grupo chefiado por Alberto Alves concentrar os negócios em São Paulo”. (ALVIM e PEIRÃO, 1985:150).

A política imposta pelo novo controlador no sentido de comercialização em massa impôs ao Mappin a necessidade de expandir sua área de armazenagem e a empresa adquire um terreno no bairro do Itaim de 14800m<sup>2</sup>, inaugurado no início da década de 50, com uma área construída de 6279m<sup>2</sup>, mostrado no quadro 3.11 onde, além de abrigar as mercadorias, abrigava a frota de caminhões e furgões da loja. Mais tarde, esse depósito cederia lugar à construção da filial Itaim, inaugurada em 5 de novembro de 1984.

Quadro 3.11 – Vista do depósito do Itaim com a lateral voltada à Rua João Cachoeira



Fonte: (ALVIM e PEIRÃO, 1985:178).

Em maio de 1952 foi criado o financiamento para compra em até 10 vezes.

“Tratava-se de um tempo em que as próprias lojas, ou as indústrias encarregavam-se de financiar ao consumidor, com seu próprio dinheiro ou descontando em banco duplicatas assinadas pelos clientes”. (ALVIM e PEIRÃO, 1985:160).

O Mappin, ao exercer esforço nítido de expansão, contribuiu e se inseriu de forma nítida na consolidação da indústria nacional.

“Em 1955, por exemplo, o Mappin pela primeira vez ousou em ampliar seu raio de ação...criou o Mappin Odeon – uma filial situada na rua da Consolação, no lugar onde outrora se localizara o cinema do mesmo nome. O Mappin Odeon trazia uma grande novidade: podia-se estacionar automóveis dentro da loja. Hoje, numa era de shopping centers...parece ser banal para a época, porém, a iniciativa era pioneira e revolucionária...mereceu registro na Folha da Manhã de agosto de 1955: *O que pode ser considerado da maior importância, como uma autêntica inovação é a iniciativa da firma em adaptar dois enormes salões para o estacionamento dos automóveis dos compradores.... Cerca de 200 automóveis poderão ser estacionados dentro da própria loja.*

O Mappin se inseria de forma nítida nesse esforço de afirmação da indústria nacional [...] um fator decisivo para desempatar essa luta foi o preço. Em 1952, por exemplo o Mappin ainda tinha geladeiras estrangeiras para oferecer a sua clientela. Mas enquanto o preço de uma Frigidaire americana estava por volta dos 20 mil cruzeiros, uma clímax fabricada pelas Indústrias Pereira Lopes podia ser adquirida pela metade do preço. Além do preço houveram outros fatores importantes para a vitórias do produto nacional. E um deles foram as promoções que o Mappin sempre foi mestre. Elas ajudaram afastar de vez a prevenção contra os artigos fabricados no Brasil”.(ALVIM e PEIRÃO, 1985:150-152). Grifo nosso.

O quadro 3.12 mostra parte da área de estacionamento e mercadorias expostas nas rampas de acesso no interior da filial Mappin Odeon que, em 1957, cedeu lugar as lojas Mapps.

Quadro 3.12 – Interior do Mappin Odeon.



Fonte: (ALVIM PEIRÃO, 1985:149).

Em 1957, em função de um acordo com alguns industriais, o Mappin promoveu a “Grande Venda da Indústria”, uma promoção<sup>29</sup> de sucesso absoluto que se prolongou até os anos 70.

<sup>29</sup> Uma dessas promoções foi a criação das lojas Mapps, outra iniciativa pioneira do Mappin, resultante de

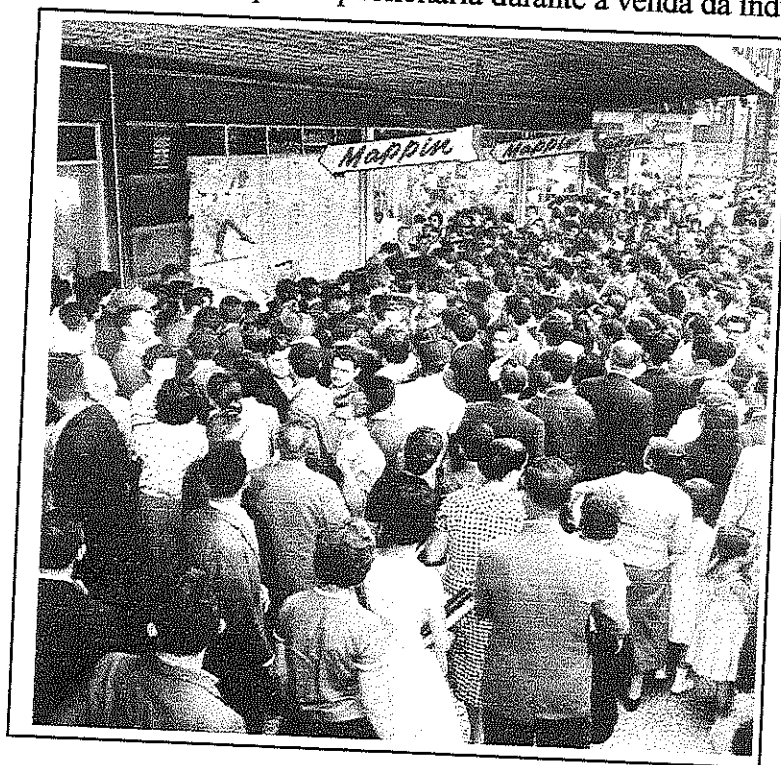


“Todos os anos várias indústrias ofereciam seus produtos para serem vendidos a preços reduzidos. Não se tratava de simplificar o processo industrial ou comercial, como no caso das lojas Mapps. Apenas procurava-se promover uma venda maciça de forma que a quantidade de artigos vendidos compensasse o menor lucro obtido por unidade”. (ALVIM e PEIRÃO, 1985:155).

As promoções eram sempre sustentadas por campanhas publicitárias com muita imaginação e sempre focadas à chamar à atenção do público, conforme pode-se observar, por exemplo, no quadro 3.13, durante a Grande Venda da Indústria de 1958, onde uma mulher protegida por um tapume numa das vitrines mostrava as pernas vestidas com as meias que não desfiavam.

Essa mesma campanhas em outro veículo de comunicação mostrava um gatinho arranhando a perna de uma mulher vestida com a meia. “Cerca de 2000 pares de meias eram vendidos diariamente” (ALVIM e PEIRÃO, 1985:215).

Quadro 3.13 Campanha publicitária durante a venda da indústria em 1958



Fonte: (ALVIM e PEIRÃO, 1985:155).

*um acordo entre a loja e 132 indústrias nacionais. Tratava-se de uma tentativa de implantação, no Brasil, das discount stores, ou lojas de desconto de tanto sucesso nos Estados Unidos. Duas lojas foram criadas inicialmente, uma onde até então funcionara o Mappin Odeon e outra na esquina das alamedas Nothman e Cliveland. Logo uma terceira loja seria aberta na rua Aurora. As lojas Mapps foram fechadas em 1959. Passada a euforia inicial, notava-se que os consumidores que possuíam automóveis em São Paulo – a quem basicamente eram dedicadas as lojas – formavam ainda um público diminuto para as ambições do empreendimento.*

Em 1964, o Mappin criou a companhia Financiadora São Paulo.

“Ocorre que, entre 1959 e 1964, naquele período entre as duas regulamentações da matéria, as financeiras não participavam, propriamente do crédito ao consumidor. Ao contrário, era costume as indústrias darem crédito às lojas para venderem seus produtos e, só depois, recorrerem às financeiras para cobrirem seu desembolso. Dessa forma, quando foram convidadas a entrar, diretamente, no comércio do crédito ao consumidor, as financeiras não tinham experiência nessa atividade e custariam a aprender. Já com a financeira do Mappin ocorreu ao contrário, uma vez que, ao ser criada, herdou a experiência da loja com o crediário”. (ALVIM e PEIRÃO, 1985:160).

Em 1969, o Mappin inaugura a loja São Bento, e o horário de funcionamento se estenderia até as 22 horas.

“Com a ampliação do horário de abertura ao público, adotava-se uma medida tão inédita quanto polêmica: houve protesto da parte dos sindicatos dos comerciários, temerosos de que o novo esquema fosse representar apenas mais trabalho, sem remuneração à altura, para os funcionários. [...] O próprio Alberto Alves houve por bem vir a público para esclarecer a situação... *Como nós abrimos uma turma da noite inteiramente nova, sem incomodar nenhum dos funcionários que trabalham de dia, não há motivos para reclamação...* A decisão de ampliar o horário de vendas – logo copiada por outras lojas – valeu ao presidente do Mappin, naquele ano de 1969, o título de comerciante do ano, por escolha do Clube de Diretores Lojistas de São Paulo”. (ALVIM e PEIRÃO, 1985:163).

### As quatro fases do estudo

#### De 1972 a 1982 – Fase do Renascimento

No início da década de 70 registra-se uma queda acumulada nos índices de venda a prazo. Ocorreu que para o cliente ter financiamento deveria apresentar uma série de documentos, inclusive era exigida escritura do imóvel, e que se esperasse três dias para a liberação do crédito. Assim, para tentar recuperar essa queda observada nas vendas a prazo e reduzir o tempo de aprovação do crédito, o Mappin, em 1972, cria o crédito automático. Com ele o cliente tinha o crédito liberado apenas com a comprovação de que ele era empregado. “Tão automático se revelaria o sistema que aqueles três dias de espera anteriores a 1972 foram reduzidos hoje, doze anos passados, a não mais de três minutos.” (ALVIM e PEIRÃO, op.cit.:162).

As autoras observam, ainda, que

“no período de junho a dezembro de 1971, quando ainda vigorava o antigo procedimento, 138.700 pessoas, compraram à prestação. Já no mesmo período do ano seguinte, depois da implantação do novo sistema, esse número subiu para 227.673 pessoas, ou 64% a mais. No faturamento da loja também houve notável progresso. Em 1973, o Mappin apresentou o maior salto, de um ano para outro, de toda a sua história, registrando um aumento de vendas de nada menos que 54,86% em termos reais. [...]. Em 1972,

acompanhando a criação do crédito automático, o novo horário se estenderia até meia – noite... ”. ( p.162-163).

**Era o Renascimento do crédito ao consumidor.** Entretanto, ao mesmo tempo que o novo sistema proporcionou à empresa expandir suas vendas, elevou os índices de inadimplência a níveis significativos – embora tal fato tenha se registrado em curto período de tempo – o que obrigou a empresa a rever várias de suas estratégias.

Em 1975, Carlos Antonio Rocca, que havia sido Secretário da Fazenda do Governo do Estado de São Paulo, foi convidado para ser o novo diretor de controle e trouxe consigo uma nova equipe que viria se integrar à já existente. A experiência dessas pessoas na administração pública e o seu passado profissional, acabariam trazendo contribuições significativas.

Já nessa fase, uma delas se daria na área de informática. Vale lembrar, por exemplo, o procedimento que era usado para emitir carnês. Os carnês era emitidos manualmente e os funcionários que os emitiam, inclusive apresentavam grandes calos nos dedos, pela pressão que tinham que fazer quando do preenchimento, em virtude do número de vias. Era um trabalho que precisaria ser abolido. E realmente a informática, de uma forma simbólica, acabou com o carnê, ou seja, eliminou o trabalho manual, mas claro que a repercussão maior foi exatamente no atendimento do cliente quando da implantação dos PDVs – caixa no ponto de venda – já no final desta fase e teria uma importância maior inclusive na segunda fase.

Nessa fase o Mappin procede à inauguração de três filiais. Em 1975 foi inaugurada a filial Xavier de Toledo “para atender a uma necessidade de crescimento, pois a seção de saldos que ficava no subsolo da Praça Ramos já havia ficado pequena”.(A4).

Em 1977 foram inauguradas as lojas: São João que primeiramente “era para ser um depósito” (A4), entretanto considerou-se a possibilidade de ali se abrir uma loja, inclusive para explorar um segmento que vinha crescendo: a linha de veículos e, pelas características do local, a própria manutenção e troca de pneus, etc. seria realizada no subsolo; e a Cidade Jardim, basicamente uma loja de presentes que encerrou suas atividades com a abertura da loja Itaim. (A4).

No final da década de 70 e início da década 80 o Mappin inicia estudos para automação de suas lojas Praça Ramos, São Bento e Xavier de Toledo.

“O Mappin foi a primeira empresa da América Latina a implantar o PDV – caixa no ponto de venda – gerenciamento do estoque e das vendas diretamente do ponto

de venda. Antes era tudo manual e dependendo da época levavam-se dias para se ter a posição. Embora esse projeto tenha iniciado nessa fase foi na fase seguinte que ele se consolidou e ajudou muito na expansão da empresa.” (A4).

Os novos PDVs que trouxeram agilidade na obtenção da informação, inicialmente implantados na loja da Praça Ramos, trariam ganhos significativos de produtividade. A operação de registro de ambas era feita manualmente, nota fiscal por nota fiscal, envolvendo dezenas de pessoas e agora passaria a ser feita em tempo real, on-line.

“Nesse período também houve investimento em tecnologia. A implantação do PDV em substituição as NCRs, trouxe agilidade de informação. O Mappin foi precursor. Eu me lembro que na ocasião o Mappin era precursor dessa tecnologia do PDV, e isso foi extremamente importante porque o Mappin além de atender bem o cliente com mais rapidez, também tinha uma evolução em toda sua retaguarda. Os lançamentos, as baixas no estoque eram mais ágeis, o controle era mais eficiente. Então isso foi realmente fundamental para que a Empresa crescesse.”(A6).

As mudanças tecnológicas introduzidas com o novo sistema implicaram em uma reformulação significativa da política de Recursos Humanos. Em 1978 a empresa contrata um serviço de assistência médico-hospitalar. Em 1979, implanta o Programa de Administração Salarial (PAS), salários abrangendo todos os 7003 funcionários existentes em março de 1979. O plano abrangia até o nível de chefia, pois os cargos gerenciais eram administrados ad-hoc. O programa favoreceu o ajustamento dos níveis salariais ao mercado e criou perspectivas melhores de recrutamento.

Com a ampliação da área de Recrutamento e Seleção, com a criação da área de Treinamento, que posteriormente seria denominada de Treinamento e Desenvolvimento e, também, devido à ampliação dos benefícios,

“a empresa começou a ter a capacidade de recrutar pessoas provenientes de concorrentes que sob o ponto de vista da qualificação, sem dúvida era interessante porque já haviam determinados conhecimentos que eram importantes para a empresa e aliados também a uma intensificação na área de treinamento, que de certa forma foi uma iniciativa provocada pela implantação dos PDV’s” (A4).

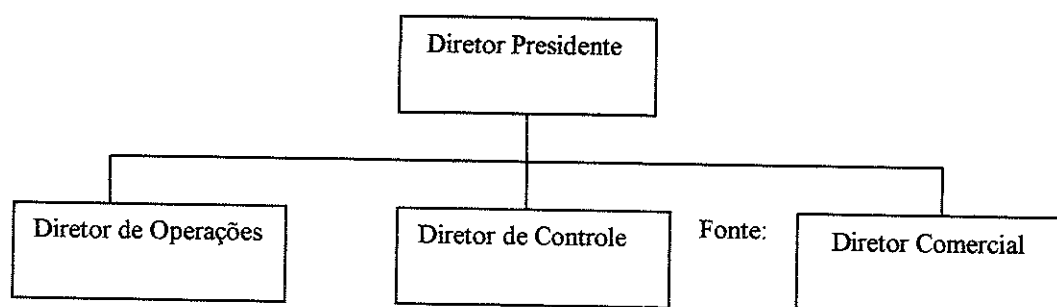
Nessa fase e a empresa tinha uma estrutura bastante enxuta como pode-se verificar no organograma abaixo, figura 3.14, elaborado quando da implantação do PAS e segundo depoimento, entende-se que esse período deve “...ter sido, [...] o apogeu do modelo precedente, anterior à profissionalização da gestão” (A7) e “os funcionários tinham realmente satisfação de trabalharem na empresa. O mundo fascinante que lhes era apresentado quando da admissão, era uma realidade.”(A6).

O falecimento do Diretor Comercial (1981) parece ter conduzido a empresa para uma crise de liderança **nessa área**. “Com sua morte, o Mappin não conseguiu resolver bem sua substituição. Um outro com as características funcionais dele”. (A4) ou como observa MORGAN (2000:195),

“A autoridade formal é um tipo de poder legitimado que é respeitado e reconhecido por aqueles com quem alguém interage. A legitimidade surge quando as pessoas reconhecem que uma pessoa tem o direito de comandar alguma área da vida humana e que tem obrigação de obedecer. Se a autoridade reivindicada (ou adotada) não é respeitada, a autoridade torna-se um vácuo e o poder depende de outras fontes”.

Adicione-se a isso a morte do controlador, figura dominante na direção da empresa (1950 até 1982): “deixou no Mappin um vazio proporcional ao nível de atuação intensa de seu diretor-presidente” (ALVIM e PEIRÃO, op.cit.:162). Marcaram esse período.

Figura 3.14. Organograma da estrutura diretiva do Mappin - Junho/1979



Material de arquivo

### De 1982 a 1991 – Fase da Expansão

Além da nomeação de um novo presidente do Conselho, este período se caracterizou por uma forte política de expansão e a empresa amplia seus pontos de vendas para fora do município de São Paulo. Em novembro de 1984 foram acrescentados mais 13486 m<sup>2</sup> com a inauguração da loja do Itaim e em novembro de 1987 acrescentariam-se mais 16782 m<sup>2</sup> com a inauguração da loja de Sto. André, a primeira loja fora do município de São Paulo. Começou também a se interessar pela abertura de lojas nos Shopping Center's.

“Além desta expansão acelerada o que se registrou neste período foi uma queda acentuada da rentabilidade da empresa, não associada à expansão, porém associada a fatos ligados a economia do País”. (A4).

O país atravessou a década de 1980 convivendo com altas taxas de inflação. Os dados abaixo, tabela 3.15, são mais contundentes e claros que qualquer descrição que se possa fazer em relação a inflação observada nesse período.

Tabela 3.15 – Taxas anuais de inflação (jan a dez)

Anos	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
% IGP - DI	99,7	211,0	223,8	235,1	65,0	451,8	1037,6	1782,9	1782,9

Fonte: FGV, Conjuntura Econômica

O período foi marcado, também, por sucessivos planos econômicos com políticas econômicas que oscilavam entre medidas de controle da inflação e saneamento das contas públicas e empunham a população e às empresa pesado ônus.

Em 1986, o governo anunciou o plano cruzado, e o “fim” da inflação. Aos poucos ela retomou o fôlego e voltou a pressionar os resultados do Mappin e de toda as organizações. No final desse mesmo ano, surge o plano Cruzado II, com objetivo principal de aumentar a receita do governo por meio de aumento de impostos e preços públicos, o que exerceu forte pressão inflacionária.

O plano Bresser, em 1987, tentou um congelamento de preços e salários.

Em 1989, o plano verão introduz nova moeda, o Cruzado novo. O plano também viria a fracassar como fracassaram os anteriores.

A política governamental impôs realmente um castigo muito significativo à população e às empresas. No Mappin observou-se nesta fase que,

“... enquanto os salários cresciam numa determinada taxa, os preços de venda cresciam numa taxa inferior ao crescimento de vendas e por conseqüência as despesas de pessoal que sempre foram um item extremamente expressivo nos custos operacionais da empresa, acabaram pressionando significativamente os resultados. [...]. Isso trouxe como conseqüência também um achatamento dos salários da empresa, em razão disso que evidentemente acabou provocando condições negativas, o que me parece inclusive que nesse período surgia a primeira greve que paralisou a empresa, em 1985” (A4).

Os novos sistemas de processamento de dados - clientes e mercadorias - permitiram a descentralização do serviço de crediário, possibilitando a consulta à cerca de 1.100.000 clientes cadastrados e agilizaram o conhecimento da posição de estoque, proporcionando uma avaliação diária mais adequada deste, além de contribuir com os serviço

do Mappin Postal criado nos primeiros anos da década de 1980 para venda de mercadorias por catálogos.

Com a inauguração da loja do Itaim em 1984 e tendo em vista o plano de expansão, foi criada a diretoria de lojas, encarregada de cuidar especificamente das operações de lojas e tendo interface com a área comercial, que passaria doravante a responder somente pela gestão de compras e política de preços.

Em 1984 o Mappin montou um departamento médico próprio, credenciou vários recursos externos, implantando, assim, um novo sistema que proporcionava uma qualidade de atendimento melhor, não só na parte de internações hospitalares, que foi em muito ampliada, mas também em consultas e exames laboratoriais, sem que isso tivesse custos adicionais para a empresa, em relação ao plano anterior.

Em 1985 foi inaugurado o Mappin Turismo, que iniciou suas operações no local até então ocupado pelo Mappin Cidade Jardim, que teve suas portas fechadas em virtude da inauguração do Mappin Itaim.

Por volta de 1987/88 a empresa começou a vivenciar uma fase de desconforto e contratou uma consultoria externa com o objetivo de proceder uma reformulação administrativa e implantar projetos que visavam integrar qualidade de atendimento e níveis de serviços prestados aos clientes.

Em 1989, o Mappin cria um fundo de previdência complementar, não contributório, para seus funcionários. Embora não fosse uma medida inédita, na época, era a "única empresa de varejo a organizar fundo de previdência complementar para seus funcionários".(A2).

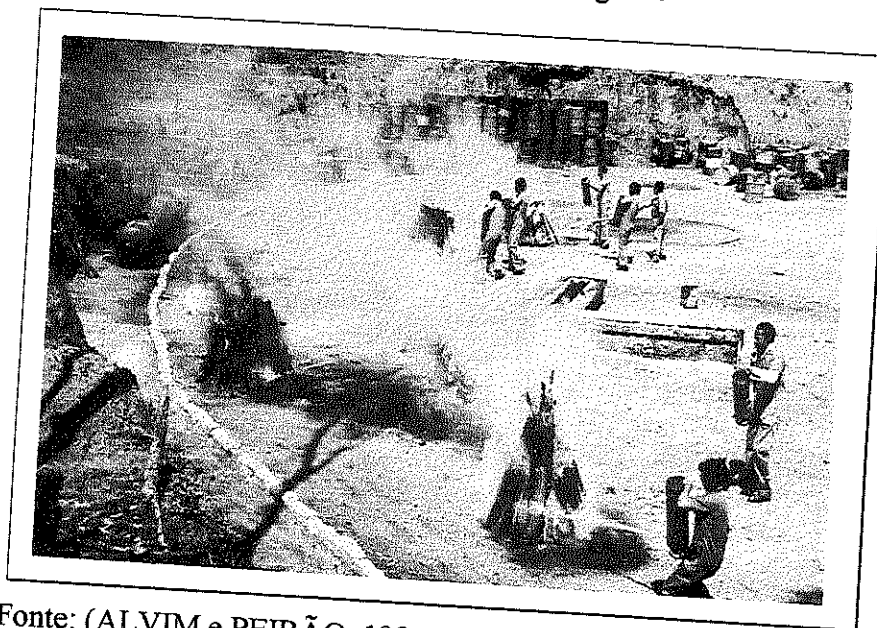
Nesse mesmo ano, um trágico incêndio marcou novamente a vida da empresa. O fogo que começou no terceiro andar se alastrou para os andares superiores, entretanto foi rapidamente controlado.

O Mappin sempre foi uma empresa preocupada em preservar seus clientes e funcionários e dispunha de sistema completo de prevenção e combate a incêndio: portas corta fogo, sprinklers externo e interno, hidrantes, escadas para saídas de emergência e uma brigada de incêndio devidamente treinada em campos aprovados pelo corpo de bombeiros, conforme mostra o quadro 3.16 .

O Jornal da Tarde de 28 de outubro de 1989 registrou:

“Na avaliação do corpo de bombeiros, o incêndio não se transformou em mais uma das grandes tragédias da cidade, do tipo Joelma e Andraus, por causa do preparo dos funcionários e da brigada de incêndio da loja, composta por 130 homens. Isso sem falar nas escadas de emergência externas, nas portas corta fogo e no respeito a todas as normas de segurança, conforme orientação do corpo de bombeiros”.

Quadro 3.16 – Campo de Treinamento de Brigadas



Fonte: (ALVIM e PEIRÃO, 1985:169)

O Cel PM – Comandante do CB, Eduardo Assumpção, ao acusar o recebimento da carta de agradecimento enviada pelo Mappin pelos serviços prestados por aquela corporação registra, em carta datada de 28 de novembro de 1989:

“...desejamos enaltecer a política de administração da empresa, especialmente no que se refere à segurança contra incêndio.

O “Mappin”, até por tradição, constitui-se em um ponto para onde converge a massa consumidora paulistana, o que implica em sérias preocupações, não só com o patrimônio da empresa, mas principalmente com a vida dos funcionários e clientes.

O comportamento da brigada de incêndio, contribuiu sensivelmente na minimização das conseqüências do sinistro e facilitou em muito o trabalho do corpo de bombeiros”.

Nessa fase o grupo expandiu muito suas operações. Não foi somente a expansão em lojas, outras empresas foram criadas; por outro lado o Brasil nessa época, como vimos

“...já vivenciava um processo hiperinflacionário, dados os aumentos preventivos, com inflação de 70%. Foi decretado novo congelamento de preços acompanhado por tablita e uma série de regras para desindexação de contratos e correção de salários pela média de 1988 implicou em grande perda salarial desagradando



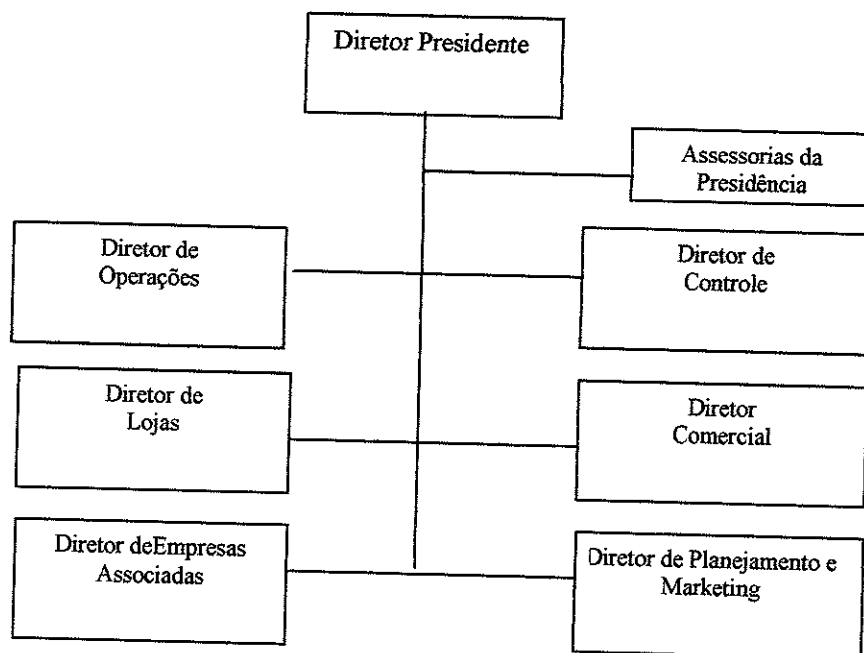
não apenas os empregados, como os empregadores, que se viram forçados a conceder reajustes espontâneos de salários, em desacordo com a política oficial. Os efeitos deste plano foram efêmeros e em março de 1990, já no governo Collor, a inflação chegou a 81%, exigindo novas medidas econômicas heterodoxas e radicais através do Plano Collor.”(CRISPIM, 1994:324).

Todos esses condicionantes imporiam à empresa que dedicasse atenção exclusiva ao seu negócio principal. Em 1991, a Casa Anglo Brasileira passa a ser a Holding do grupo e é criado o Mappin Lojas de Departamentos, que teria sua vocação voltada, exclusivamente, para o atendimento do público consumidor dos produtos oferecidos pela loja.

O Mappin, que durante toda década procedeu diversos ajustes em sua estrutura organizacional, apresentava no final dessa década de 80 uma nova estrutura, mostrada na figura 3.17.

Em 1991, adquiriu da Sears cinco novos pontos de vendas, 4 operando em shopping centers, acrescentando mais 31098 m<sup>2</sup> à área de vendas. Duas dessa lojas estavam localizadas na cidade de Campinas. O endividamento de curto prazo da empresa, os índices crescentes de inflação e os vários planos econômicos caracterizam esse período.

Figura 3.17 - Organograma da estrutura diretiva do Mappin – Outubro /1989



Fonte: Material de arquivo

### De 1991 a 1996 – Fase da Consolidação

Esse período caracteriza-se por dois momentos: consolidar algumas ações e planos iniciados em fases anteriores e o saneamento financeiro, pois a empresa havia sido afetada duramente pela política governamental, impondo ao Mappin um novo planejamento estratégico.

A Empresa estava se acostumando com os novos conceitos de Lojas de Shopping Centers, fora do Município de São Paulo e realmente precisou de uma série de ações para se consolidar e nos primeiros anos dessa nova fase, mais ou menos de 1991 a 1994 a coisa estava muito bem estruturada e a Empresa cresceu brutalmente e por conta disso, obviamente precisava de alguns ajustes, foi quando se começou então a trazer essas Empresas de Consultoria, para reestudar alguns processos no sentido de aperfeiçoá-los, foi mais ou menos isso que acabou acontecendo nessa fase. Então eu separaria em dois períodos, o primeiro período efetivamente de consolidação do que já vinha sendo feito e um segundo período que foi de revisão de algumas coisas e implantação de um Planejamento Estratégico diferente, são dois momentos diferentes nessa fase de consolidação. (.A6).

Em 1991 assume a diretoria geral da recém criada Mappin Lojas de Departamentos, o então diretor de controle da Casa Anglo Brasileira, Antonio Carlos Rocha.

Para atender melhor sua clientela o Mappin, após árdua negociação com o Sindicato dos empregados, viria abrir suas portas também aos domingos.

Em 1992, com 10 lojas, o Mappin utilizava-se do código de barras e leitoras óticas instaladas nos PDVs; quase todas as mercadorias já estavam contempladas pelo novo sistema, oferecendo mais comodidades aos clientes na hora de pagarem no caixa as mercadorias adquiridas.

No intuito de diversificar suas operações, em 1993 é inaugurada, em Santos, a loja TV Mappin. Essa loja era destinada a atender ao público consumidor por meio de terminais multimídia nos quais os próprios clientes identificavam no vídeo os produtos ofertados e realizavam suas compras. Além de dispor de um serviço de telemarketing, nesse mesmo ano criou o Mappin Store Company, beneficiando-se da abertura de mercado para os produtos importados e procedendo a venda destes por meio de catálogo.

Antes da implantação do Plano Real em 1994, o país ainda vivia com taxas alarmantes de inflação – conforme dados mostrados na tabela 3.18 – que oneravam as empresas e corroíam os salários. O Mappin sentia também, por outro lado, o aumento da concorrência e a queda nos resultados operacionais (margens e venda), e logo no início da fase põe em prática o processo de reengenharia:

“No caso, nossa reengenharia representou mudanças de processos, com forte atualização tecnológica, em alguns casos pioneiros, de vanguarda. Além disso, este período também foi permeado por planos econômicos, em particular a transição para o Real e as conseqüentes repercussões da estabilidade monetária”. (A7).

Tabela 3.18 – Taxas anuais de inflação (jan a dez)

Anos	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
% IGP - DI	1476,7	480,2	1157,8	2708,2	1093,9	14,8	9,3

Fonte: FGV, Conjuntura Econômica.

Em 1994, a J. P. Morgan International Capital adquire cerca de 10% das ações da Casa Anglo Brasileira e passa a ter assento no Conselho de Administração.

Em abril de 1994 foi inaugurada mais uma loja, Plaza Sul, na cidade de São Paulo, com 4185 m<sup>2</sup>. Nesse mesmo ano, em dezembro de 1994, retira-se da empresa, por aposentadoria, o diretor geral do Mappin Lojas de Departamentos.

“Acho que a saída do Rocha foi fatal, porque havia uma dedicação exclusiva dele para o comando da Loja e havia uma liderança dele muito forte, além aliada de uma competência”. (A9).

Em abril de 1995 foi inaugurada mais uma loja, na cidade de Sorocaba, com 3772 m<sup>2</sup>. O Mappin precisava e iria mudar. A situação apresentada em 1995 pela empresa retratava bem uma das condições de insatisfação que, segundo ZACARELLI (1996:216), é fator “indispensável, pois sem ela não há problema de mudança e não adianta fazer um plano, porque este vai acabar não sendo implantado...”. Isso foi o que aconteceu. Em 11 de outubro de 1995, o Mappin apresenta a todos os diretores, gerentes e subgerentes um novo Posicionamento Estratégico e Programas de Otimização e Expansão das Operações.

Duas parecem ter sido as razões que levaram a empresa a decidir pela sua reestruturação: a intensificação das mudanças do quadro competitivo do varejo e a obtenção de rentabilidade de curto e longo prazo.

“O aumento do número de hipermercados que operavam com custos internos menores, impunham ao Mappin dificuldades para o recuperar margem, devido a necessidade de acompanhar os preços de mercado.

A limitação da capacidade financeira, dificuldades para aumentar o capital e o endividamento externo agravado pelos altos juros, trouxeram a empresa muitos problemas”. (A4).

Em 1996, a Casa Anglo Brasileira, holding do grupo, desfez-se da Companhia Financiadora Mappin São Paulo, seguindo sua estratégia anunciada de reforçar o caixa da empresa e dedicar suas atenções para o varejo, seu principal negócio.

Nesse mesmo ano, a empresa contrata um novo diretor geral, vindo da indústria automobilística.

“Um outro ponto muito importante, foi a breve (e tão impactante quanto “inexplicável”) passagem de Pacífico Paoli; tanto poderia representar o fim desta fase ou o início da fase seguinte. Sou propenso a considerá-la o início do Descontrole”. (A7).

Já nos primeiros meses de sua gestão “a empresa demitiu cerca de 1500 funcionários, além de efetuar mudanças muito fortes no sistema de remuneração da área de vendas”(A5). Terceirizou o Departamento de Propaganda, cortou o benefício dos medicamentos, o que ocasionou paralisação nos depósitos do Mappin.

Acho que foi o momento aonde começou a disseminar o terror, eu lembro daquela famosa reunião, aonde voluntariamente ele anunciou que todos os Gerentes e Diretores, iriam doar 20% do seu salário para ajudar no caixa da Empresa e nessa ocasião eu trabalha com a tal Folha confidencial. Então eu tinha que descontar 20% do salário dos Gerentes e guardava numa conta, que essa conta quando o Mappin recuperasse a sua situação financeira, seria devolvido. Isso foi um caos, ele anunciou isso, que as pessoas estavam voluntariamente contribuindo e as pessoas não estavam nem sabendo daquela intenção.(F.G)

A venda do controle acionário, em agosto de 1996, dá início a uma nova fase.

### De 1996 a 1999 – Fase do Descontrole

Período marcado pela implantação de uma autocracia “descontrolada”, eliminação da memória cultural da empresa e realização de negócios com pouco embasamento técnico, em que projeções de lucro ou prejuízo pouco eram considerados.

Nessa fase, após assumir o controle acionário, em agosto de 1996, o Sr. Ricardo Mansur anunciou um plano arrojado de abertura de lojas franqueadas – não que isso não tivesse sido estudado anteriormente, só que a idéia foi descartada.

O novo controlador nessa fase procedeu uma série de inaugurações de lojas: em abril de 1997, é inaugurada a primeira loja franqueada em São Roque; em março desse mesmo ano, mais uma loja do Mappin é inaugurada em São Jose dos Campos. No segundo Semestre de 1997 foram inauguradas 3 novas lojas, todas em shopping centers: Jardim Sul em

agosto; Tatuapé, em outubro de 1997; em novembro em Ribeirão Preto.

Nesse mesmo ano retira-se da empresa Carlos Antonio Rocca, que havia combinado com o novo controlador sua permanência até abril de 1997<sup>30</sup>.

Em janeiro de 1998 o Sr Ricardo Mansur adquire o controle acionário da Mesbla, empresa recém saída de um processo de concordata, que acumulava um alto passivo fiscal, já negociado, com estoque de mercadorias baixíssimo e com dezenas de lojas espalhadas no Brasil, de norte a sul, que impunham uma operação significativamente onerosa.

“Tinha muito de vaidade envolvido e pouco se dava importância realmente nas informações que a Empresa gerava, todos os sistemas que foram criados ao longo dos anos, para gerar informações importantes para tomada de decisões, eram desprezados e a Empresa acabou comprando a Mesbla que tinha lá uma idéia muito interessante de aumentar o número de pontos de vendas e manter a administração mais enxuta, mas a Mesbla era uma Empresa muito endividada e o Mappin acabou tendo que comprar mercadorias para abastecer a Mesbla e isso foi agravando mais a situação do Mappin..”(A6).

A Folha de São Paulo em 31 de março de 1998 publicou,

“Nas mãos do empresário Ricardo Mansur desde agosto de 96, a Casa Anglo faturou no ano passado R\$ 877,65 milhões, 4,6% a menos do que em 96 (R\$ 919,94 milhões). Além da rede de lojas Mappin, a Casa Anglo controla a rede Mappin Telecom, o Banco Mappin, o Mappin Imóveis, o Consórcio Mappin, entre outras empresas.”

Em 1998, no mês de abril, foi inaugurada a loja Interlagos, onde já existia uma loja Mesbla, que nessa data já pertencia ao grupo. A abertura dessa loja implicou em aumento das despesas administrativas e de pessoal. Com um agravante: a venda foi “canibalizada”, já que as duas lojas eram concorrentes e a venda por m<sup>2</sup> ficou aquém do esperado. Portanto, mais prejuízo.

A abertura concomitante de várias franquias, sem antes haver uma

---

<sup>30</sup> Na época, Mansur me consultou a respeito de minha permanência no Mappin. Comuniquei-lhe que já tinha um compromisso com Vidigal e que iria me transferir para o Banco Finasa. Combinamos que eu ficaria no cargo até a primeira assembléia de acionistas da companhia, que ocorre no final de abril”, disse ele. Ver. Jornal Folha de São Paulo de 15 de abril de 1997, em<<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi150424.htm>> Acesso: em: 29de Janeiro, 2003.

adequada verificação de performance do sistema e a abertura de lojas concorrentes – como foi o caso do Mappin Telecom, que concorria com o Mappin Lojas de Departamentos, na venda de computadores e equipamentos eletrônicos, parece ter contribuído para o inevitável, a falência.

“...na parte de inclusive sem embasamento técnico nenhum, eu diria que eram feitas as projeções toda vez que tinha negócio novo. O que não se analisou foram as conseqüências de todas essas premissas, que foram colocadas e realmente havia uma colocação otimista do futuro. No caso da Mesbla, por exemplo, foram feitos vários estudos mudando várias premissas, que depois na prática o que se viu, quer dizer uma das premissas era que a Mesbla ela seria tão forte quanto o Mappin na área de eletro eletrônico e que o Mappin seria tão forte quanto a Mesbla, na área de confecções. Isso na prática não aconteceu porque a vocação do Mappin era uma e a da Mesbla era outra[...]. Na área de franquias, na minha opinião, houve uma falta de definição correta do modelo, para implantação, e talvez na época não se tenha atentado para isso porque o que se estava buscando não era uma franquia de uma Loja Mappin, mas uma franquia de um segmento da Loja do Mappin. Então você tinha uma franquia de eletro eletrônicos, tinha uma franquia de computadores, uma franquia de cama, mesa e banho. Então seriam franquias de Lojas especializadas, nesse segmento.[...]. Então foram várias coisas que foram se acumulando e não se fez uma avaliação correta desses pontos. Tinha-se muita idéia, que só o nome Mappin pela força que tinha, por si só iria fazer com que essas Lojas fossem viáveis. Depois também houve problema, o próprio lado dos franqueados, problemas financeiros, as Lojas não vendiam o que eles esperavam. Então aí você tinha que socorrê-las, com isso houve também uma descapitalização.[...]. A telecon foi um modelo que se apostou muito no futuro da telefonia do Brasil, que realmente iria ter um bom, isso foi uma visão acertada só que as Lojas que foram adquiridas, foram Lojas caras, Lojas dentro de Shopping Center's. Isso poderia ter sido feito dentro do próprio Mappin, talvez com uma fórmula mais, Lojas mais baratas um outro conceito, quer dizer o que se dá foi um conceito totalmente diferente, com nível de serviço muito alto.[...]. Ela concorria com o Mappin Lojas, mas como ela queria dar um conceito muito avançado, um serviço nota dez, só que o preço que o público estava disposto a pagar, não era para uma Empresa nota dez. Então com isso você também tinha que fazer um preço menor e com isso a Empresa foi tendo prejuízo[...].o projeto não chegou a ir para frente ficou naquelas quatro, cinco Lojas, lá que abriram com uma Diretoria pesada e foi isso que aconteceu, não chegou a deslanchar”.(A2).

No início de 1999 começam os rumores sobre a verdadeira situação da empresa<sup>31</sup>, em péssima situação, começa atrasar, também, pagamentos de fornecedores. Sem crédito, as prateleiras começam a ficar vazias, conforme mostra o quadro 3.19.

<sup>31</sup> “Fala-se em atrasos de dois meses nos pagamentos a grandes e pequenos fornecedores. As dívidas pendentes com fabricantes de eletroeletrônicos foram calculadas em cerca de 100 milhões de reais. (Fontes do Mappin afirmam que os atrasos não passam de 60 milhões.) Alguns deles chegaram, temporariamente, a suspender a entrega de produtos. Desde janeiro, já foi registrada mais de uma centena de protestos feitos por pequenos fornecedores. Fala-se em aluguéis e condomínios de lojas que não são pagos desde a virada do ano. Um golpe na imagem da empresa foi a ação de despejo movida, no início de fevereiro, pela Santa Casa de São Paulo. Proprietária do prédio onde está instalada a loja mais tradicional do Mappin, a da Praça Ramos de Azevedo, no centro velho da cidade, a Santa Casa cobrava uma dívida de 400 000 reais referentes a dois meses de aluguel. No mesmo dia, a dívida foi quitada. A partir daí, ganharam corpo os rumores sobre a crise financeira.” Ver. Exame ed. 682 ou em Cláudia Vassalo <<http://portalexame.abril.uol.com.br/>>



Quadro 3.19. Condições das reservas



Fonte: (REVISTA ÉPOCA, 1999:108).

Em abril de 1999 duas das mais tradicionais lojas da rede Mappin - São Bento e São João - fecharam as portas.

Em 29 de julho de 1999, o Mappin tem sua falência decretada.

### 3.3. Resultado das Entrevistas

Esta seção destina-se a apresentar os resultados das entrevistas: realizadas individualmente, de forma estruturada, de acordo com as perguntas contidas no instrumento de pesquisa – anexo C – e realizadas em grupo, estruturadas em função de algumas perguntas contidas no anexo C e aspectos apurados nas entrevistas individuais. Entretanto, esse roteiro não consta de nenhum anexo, para não se tornar repetitivo.

As transcrições das entrevistas gravadas e recebidas por e-mail estão em poder do autor para preservar informações dadas a ele em caráter confidencial. Os dados relevantes para o estudo estão relacionados nos quadros de números 3.20 a 3.82 abaixo, que lavam, cada um, o nome da pergunta de pesquisa. Estão observadas as contribuições de cada um dos participantes, que foram identificados de forma alfa numérica. O número que aparece

entre parênteses, no final do título de cada quadro, diz respeito ao número da pergunta contida no instrumento de pesquisa.

Durante as entrevistas foram feitas algumas perguntas de acompanhamento, com o propósito de esclarecer mais adequadamente a situação que estava sendo objeto de conversa entre o pesquisador e o respondente. Algumas vezes essas perguntas não estão ligadas diretamente à pergunta de pesquisa – aquela que deriva do instrumento de coleta – mas contribuem de maneira ímpar para o entendimento mais acurado do leitor e também para as conclusões finais descritas no capítulo 4.

### 3.3.1. Fase I - do Renascimento de 1972 a 1982

Quadro 3.20 - Nesse período, qual a mudança que teve maior impacto na organização? (1)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>Com o próprio desenvolvimento do comércio varejista, o que se percebeu é que este modelo aparentemente não vinha mais dando respostas e, especialmente no tocante à concessão do crédito, era concedido de uma forma extremamente rígida, tanto que, para que uma pessoa pudesse obter um crédito para compras a prazo, era necessário ser proprietário; depois se exigia uma escritura de um imóvel que o cliente pudesse ter. E o mercado começou a flexibilizar o crédito, e o Mappin não teve outra alternativa a não ser acompanhar esta flexibilização, nascendo daí aquilo que passou a ser conhecido como crédito automático.</p> <p>O crédito automático, no tocante ao seu impacto de marketing, foi realmente enorme cresceu de uma forma exponencial a clientela da loja e, a partir deste momento, ela perdeu aquela característica de uma loja que era quase uma espécie de boutique, parecia uma loja popular, eu diria que exatamente a partir daí nasceu de fato uma loja de departamento, pois houve também uma extensão das próprias linhas que eram comercializadas. Então me parece que neste período, de 1972 a 1982, o principal impacto que houve na organização foi a sua popularização em razão da flexibilização do crédito, que trouxe posteriormente inclusive uma necessidade de ajustamento da linha dos produtos.</p>
A12	<p>Ao meu ver houve dois grandes impactos na organização: um impacto na área comercial e outro na área de Recursos Humanos.</p> <p>Na área comercial eu vejo como sendo a implantação do crédito automático, com o qual a Empresa saiu na frente dos seus concorrentes, implantando um sistema de fácil concessão de crédito, bem como uma possibilidade das pessoas mais simples viabilizarem a aquisição de compras e bens. No campo da área de pessoal, ou seja, Recursos Humanos, eu vejo como sendo a implantação do PAS, que era nosso Programa de Administração Salarial. Eu ressalto a importância porque entendo que aí nasceu o verdadeiro Recursos Humanos dentro da organização. Foi por meio das inscrições, levantamento das atividades que eram exercidas pelos nossos colaboradores, buscando alinhar essas tarefas e definir aí cargos, salários, tendo um mercado sempre como balizador pelas</p>



	pesquisas de salário, dando, então, uma visão científica do estudo e minimizando as extorsões existentes e valorizando e premiando aqueles melhores colaboradores.
--	--

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.21 - Cite eventuais resistências observadas nessa mudança e comente se elas poderiam ter sido evitadas.(2).

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	Bem, de certa forma, o posicionamento um tanto quanto rígido na concessão de crédito e que se manteve durante um certo tempo evidente atesta que a organização não (?) estava muito interessada em romper esta limitação. Isto acabou sendo superado em razão da realidade de mercado; ou faria isso, ou simplesmente a organização iria correr um certo risco, inclusive de total inviabilidade. Então eu diria que se as resistências poderiam ser contornadas eu não tenho evidentemente uma idéia clara de como era isso nessa época, mesmo porque eu entrei em 1975 na empresa, mas por aquilo que eu percebo, pela cultura da empresa, eu diria que somente fatos muito fortes externos, ameaças externas poderiam quebrar este tipo de resistência, então eu diria que, internamente, nada poderia ter sido feito.
A12	Não houve grandes resistências, o que houve, principalmente na parte comercial, foi algum temor com relação à concessão de crédito, sem estar averiguando suportes a nível de qualificá-lo, de sustentar o crédito que estava sendo concedido. E que no fundo, ou no final, não se verificou, embora existissem algumas inadimplências, que foram logo corrigidas em função de ajustes dentro do próprio programa. Na parte da implantação da administração de pessoal, as resistências que ocorreram também foram muito pequenas e logo foram minimizadas por justificativas convincentes a estes gestores em função de uma visão de profundidade do projeto implantado, o qual não era um projeto empírico, tinha fundamentações científicas. Buscava-se ali apenas valorizar e qualificar as pessoas que realmente tinham mérito para tanto, muito pelo contrário, nós não estávamos desvalorizando e sim criando mecanismos, ferramentas que pudessem valorizar e sustentar a política implantada.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.22 - Nessa mudança qual foi o papel de RH, ou como ela afetou as práticas de RH? (3)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	Novamente aqui eu tenho a impressão que surge a característica da empresa. Na minha apreciação a empresa sempre foi reativa, e nunca pró-ativa, enfim ela nunca foi inovadora, no sentido de sair na frente. E neste período o que se constatava é que havia uma defasagem muito grande entre aquilo que se fazia em relação aos recursos humanos da empresa e aquilo que o mercado já vinha praticando. Em função disso, então surgiram algumas coisas que de fato foram importantes, mas que representaram um ajustamento da realidade da empresa ao mercado. Isso envolve a questão da assistência médica, e uma série de outras alterações que ocorreram também neste período. <b>Pergunta:</b> Mas para efeito desta mudança, qual foi a contribuição do RH?

	<b>Resposta:</b> Nenhuma.
<b>A12</b>	<p>O RH teve aí uma necessidade de se alinhar a nível de práticas de como fazer. Tivemos que buscar mecanismos, ferramentas, usarmos muito mais da informática, o que veio colaborar bastante na gestão desses processos, uma vez que o crescimento da Empresa exigiu que nós tivéssemos uma visão bastante diferenciada, trabalhando não só no lado operacional, mas nós tínhamos também alguma coisa técnica que se desenvolvia e implementava.</p> <p><i>Pergunta:</i> Como é que era o RH antes dessa fase? Faça uma retrospectiva, caso você recorda como é que era.</p> <p><i>Resposta:</i> Eu digo que era um RH bastante empírico. Era algo que a gente chamava naquela oportunidade de Departamento Pessoal, quer dizer, as coisas aconteciam mais em função do dia-a-dia, quero dizer, pouco se planejava, não existiam políticas de sustentação, de uma visão de profundidade a longo prazo, não existia um planejamento. Os controles eram muito precários, nós tínhamos controles precários, na sua maioria eram feitos manualmente. Nós tínhamos muitas dificuldades, além do que os resultados eram demorados, ou seja, se tivesse que tomar uma ação, de tomada de decisão, isso deixava muito a desejar. Além de demorar os dados não eram confiáveis, você tinha que ter aí um 'feeling' muito grande em relação àquele cenário, aqueles números, entender o que realmente estava acontecendo.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.23 - Nesse período, qual a prática de RH que mais contribuiu para o crescimento da organização e motivação dos funcionários? Por quê? Como isso era feito? (4)

<b>Respondentes</b>	<b>Observações dos respondentes</b>
<b>A4</b>	Eu entendo que o crescimento que aconteceu neste período deveu-se quase que inteiramente à flexibilização do crédito, não consigo identificar o crescimento da empresa em face de uma motivação específica que tenha ocorrido em relação aos funcionários, se esta contribuição existiu, foi uma contribuição marginal.
<b>A12</b>	Entendo que não teve uma prática ou única prática que pudesse ser destacada neste processo. Eu entendo que foi mais um conjunto, com a entrada da própria administração de pessoal, com a implantação dos nossos benefícios, que deram uma sustentação maior em termos de qualidade de vida, uma valorização maior, até porque abrangia não só os funcionários, mas seus dependentes. Isso dava uma certa estabilidade para as pessoas, seus colaboradores, mas o destaque foi a evolução que teve o Departamento de Treinamento na Companhia. As pessoas sentiam que a Companhia estava investindo neles, que eles também precisavam se autocapacitar e conhecer o nosso negócio. Começaram a ter uma visão que para crescer a Empresa, também precisava crescer. E para a Empresa crescer nós precisávamos investir no desenvolvimento da pessoas e focar essas pessoas no nosso negócio, que era vendas propriamente ditas. Passamos a ter uma visão bastante ampliada dos nossos negócios, valorizando sempre o atendimento, que era uma qualidade destacada na Empresa. O Mappin tinha uma excelência em atendimento ia buscar um ..... ainda maior, que era o grande diferencial do mercado. Nós tínhamos os nossos colaboradores na área de vendas muito bem uniformizados, nós os tínhamos sempre sorrindo para o cliente. Nós tínhamos uma missão dentro da Companhia que era o cliente sempre tem razão. Então eu acho que isso transformou a Empresa e por conta disso ela criou até políticas de merecimento e de valorização desse atendimento, que acabou sendo objeto de

	novos planos de políticas de prevenção da Companhia, ou seja, dando uma visão maior para a Companhia.
--	---

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.24 – Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que mais motivou os funcionários? Por quê? Como isso foi feito? (5)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	Tenho a impressão que algumas coisas foram fundamentais nesta época: o plano de assistência médica, houve uma melhoria no tocante à parte de alimentação dos funcionários. Parece-me que foi nessa época que o refeitório foi transferido para uma nova instalação bem mais ampla. A implantação também de um plano de cargos e funções, que implicou em algumas reformulações do critério de remuneração, como foi o caso para a incorporação de gratificações na remuneração; isto correspondente a uma antecipação de receita para aqueles que trabalharam e parasse que foram fatos positivos. Nesta época também começou uma efetiva reformulação da área de informática da empresa, e esta reformulação teve como ponto de partida a instalação dos pontos de vendas, enfim, a colocação de terminais nos pontos de venda, que foi inclusive um projeto pioneiro dentro do Mappin. A adoção deste tipo de procedimento acabou tendo impacto muito importante na área de informática, no tocante à sua modernização e qualificação dos recursos humanos que foram requeridos para este novo recurso.
A12	Não me recordo de nenhuma ação que tenha se destacado tanto para o lado motivacional ou que não tenha motivado. Não me recordo de nenhum momento em que tivéssemos isso aflorado. <i>Pergunta:</i> As ações eram sempre mais no sentido de motivação? <i>Resposta:</i> Sim, eram princípios. Eram norteados sempre em busca de uma satisfação, de qualidade.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.25 - Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que não motivou os funcionários? Por quê? (6)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	Não consigo realmente identificar nada específico que pudesse ter esta qualificação, pelo contrário, pela resposta anterior eu diria que os fatos neste período foram positivos.
A12	Respondida junto com a questão anterior.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.26 - Quais as principais contribuições de RH na formação de lideranças? (7)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	Parece-me que o que é visível é um programa que havia na empresa e conhecido como os Adidos da Diretoria, que nada mais era do que trainees. Normalmente eram supervisionados por uma área conhecida como planejamento e participavam basicamente também na elaboração de rotinas e procedimentos da empresa e logicamente entrando em contato com os mais diferentes setores operacionais da empresa. Pelo menos daria para relacionar umas dez pessoas que acabaram ocupando cargo de direção dentro da empresa neste período. Em todo caso, esse número pode ter sido maior do que dez.
A12	O planejamento tinha o programa de Adidos da Diretoria pelo qual, normalmente após um determinado período, os funcionários eram promovidos e assumiam a gerência ou sub-gerência de alguma área.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.27 - Como você analisa o sistema de comunicação de RH? As políticas, normas e procedimentos eram claramente comunicados? (8)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	Tenho a impressão que poderíamos até afirmar que de fato era muito precária a comunicação, e quando ela existia era feita mais em termos de aviso e comunicados. Fica uma sensação, inclusive, que era muito mais na base da restrição, a comunicação do que não se podia fazer.
A12	Nós tínhamos muita deficiência na comunicação. Ela era bastante precária, nem sempre nós utilizávamos os melhores meios para comunicar uma ação, seja do RH, ou até uma ação maior da Empresa, da organização. Deixava muito a desejar quanto à direção do recado que nós gostaríamos de dar, bem como da clareza, ou da profundidade que merecia a comunicação.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.28 - Quais as formas de comunicação utilizadas por RH? (9)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<b>Pesquisador:</b> (praticamente você já respondeu a nove). <b>Pergunta:</b> Quais as formas de comunicações utilizadas neste período? Eram por avisos, circulares? <b>Resposta:</b> “Tenho a impressão que a rádio peão funcionava mais que os outros”.
A12	Geralmente eram verbais e quando eram escritas eram de difícil entendimento, quer dizer, não eram claras; as pessoas mais humildes não tinham grande entendimento. <b>Pergunta:</b> E eram como? Memorando, avisos? <b>Resposta:</b> Às vezes eram por meio de memorandos, às vezes eram por meio de cartazes afixados em quadros, murais pela Companhia, pelos depósitos, sendo que não tínhamos uma técnica, não tínhamos um modelo padrão; era bastante

	precário.
--	-----------

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.29 - Como a política de Recursos Humanos da empresa contribuiu para o aumento da produtividade da empresa? (10)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	Em razão do crescimento acelerado motivado pelo crédito flexibilizado, a empresa viveu neste período um crescimento fantástico do seu quadro de pessoal. Aliado a isso, o que se percebia também é que o ..... era extremamente elevado, havendo funções que chegavam a trocar o quadro completamente até duas ou mais vezes, por ano. Então eu diria que, sob o aspecto de recrutamento e seleção, o que houve foi muito mais uma corrida no sentido de poder preencher os cargos vagos, levando até à necessidade de uma expansão física para poder atender o elevado número de pessoas a serem recrutadas, e em relação a estas questões todas, eu acredito que o aspecto qualidade acabou não sendo privilegiado em função dessa alta pressão, provocada pelo crescimento acelerado do quadro conjugado com o alto "turnover". No tocante aos recursos humanos de uma forma geral, acho que já teríamos abordado anteriormente. Com o ajustamento dos benefícios, a realidade de mercado, sem dúvida nenhuma, se por ventura fez com que não houvesse aumento de produtividade, também não atuou como fator negativo no sentido de inibir a própria produtividade.
A12	Veja bem, eu não tenho uma percepção muito grande do que o RH pode ter contribuído. O que nós entendemos é que nós, sempre em consonância com autodireção, buscamos minimizar nossos custos, com políticas de redução de quadro, de quadros enxutos. Talvez nós pudéssemos estar contribuindo com uma minimização das despesas. Agora, quanto à produtividade em si, que aí era uma visão bastante ampliada de Receita, eu não entrei em grandes conhecimentos para estar opinando.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.30 - Como você analisa em termos de quantidade e qualidade os benefícios que eram concedidos pela empresa? (11)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	Enfim, a característica dos benefícios, como de certa forma já abordei, era muito mais uma resposta, uma defasagem que a empresa apresentava em relação ao mercado, e de certo modo este ajustamento acabou acontecendo. Na medida em que houve este ajustamento eu, diria que elementos negativos acabaram sendo eliminados, mas é sempre bom lembrar que nesta área de benefícios a empresa nunca deu um passo além daquilo que era uma simples resposta a benefícios que já eram concedidos pelos concorrentes ou pelas empresas em geral no mercado. Novamente a característica era de reagir a uma situação; quando a ausência de um determinado benefício começava a atuar de uma forma negativa, então a empresa respondia fazendo a correção. Entretanto podemos lembrar um benefício que a empresa concedia e que de fato tinha uma característica inovadora: era o fornecimento gratuito de medicamentos, que sem dúvida nenhuma teve uma repercussão bastante favorável entre os funcionários.

<b>A12</b>	<p>Para este período era muito pequeno. A Empresa oferecia muito pouco em termos de benefícios e a qualidade era excelente; pelo pouco que tinha, as qualidades eram boas. Agora com a própria evolução da Empresa como um todo, houve também a necessidade de adequar os benefícios à realidade da Empresa e nesse aspecto ocorreu grande avanço nisso. Saíamos de uma assistência média própria pra uma assistência médica.....Eu acho o seguinte, na realidade nós tínhamos uma administração própria e o que estávamos percebendo nessa oportunidade é que nós precisávamos avançar.</p> <p><i>Pergunta:</i> Essa administração própria abrangia a parte hospitalar?</p> <p><i>Resposta:</i> Não, era somente a parte ambulatorial. Era só visão ambulatorial e quando houvesse necessidade de internação era necessário estudar caso a caso. Nós usávamos muito a parte dos seguros de acidentes pessoais.</p> <p><i>Pergunta:</i> A parte de medicamento também?</p> <p><i>Resposta:</i> É, nós tínhamos a parte de medicamentos que sempre foi uma das coisas muito valorizadas pelos nossos colaboradores. Não era só para os filhos, mas também as esposas, funcionários, esposas e filhos até 14 anos. Acho que era muito valorizada a concessão desse benefício.</p>
------------	---

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.31 - Cite uma contribuição importante da área de: Relações Trabalhistas; Salários; Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento que tenha introduzido ou contribuído para mudança. (12)

Respondentes	Observações dos respondentes
<b>A4</b>	<p>O que podemos lembrar é que o ajustamento dos níveis salariais ao mercado, sem dúvida nenhuma, criou perspectivas melhores de recrutamento, inclusive de uma forma específica na área de informática, a qual ficou muito prejudicada com a defasagem dos salários. Então o ajustamento favoreceu essa área e, ao mesmo tempo, ao que me parece também, a empresa começou a ter a capacidade de recrutar pessoas provenientes de concorrentes o que, sob o ponto de vista da qualificação, sem dúvida era interessante, porque já havia determinados conhecimentos que eram importantes para a empresa e aliados, também, a uma intensificação na área de treinamento que, de certa forma, foi uma iniciativa provocada pela implantação dos PDV's e que basicamente visava um treinamento dos operadores deste tipo de equipamento, mas acabou sendo estendido para outros tipos de funcionários.</p>
<b>A12</b>	<p>Eu acho que a grande contribuição foi o nascimento, ou seja, a criação dessas divisões dentro da área, criando aí o Recursos Humanos. Essas áreas deixaram de ter visões individualizadas e passaram a ter uma visão conjunta, ou seja, incorporada numa visão total de uma política única de Recursos Humanos. Eu acho que foi essa a grande contribuição de mudança para a Companhia, ou seja, nós temos uma visão de RH, como uma visão única. Esses Departamentos passaram a ser importantes a partir do momento que houve uma aglutinação para se ter um objetivo único. Agora, com certeza, nas fases seguintes, elas tiveram importâncias relevantes que poderão ser destacadas.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.32 - Como você considera que essas contribuições tenham ajudado a empresa aumentar sua produtividade? (13)

<b>Respondentes</b>	<b>Observações dos respondentes</b>
<b>A4</b>	Eu tenho a impressão que neste período não havia indicadores que pudessem realmente demonstrar como a produtividade se comportou. O que de certa forma poderia dizer é que talvez não houvesse nenhuma preocupação em relação à produtividade, porque nesta época a empresa colheu os seus principais resultados ainda em decorrência da flexibilização do crédito automático, e os resultados nesta época de fato foram excepcionais. Mostrando, inclusive, talvez não ser uma prioridade. Aliás, o próprio controlador tinha como filosofia o seguinte: que dificilmente você conseguiria diminuir despesas; a única forma de você melhorar a rentabilidade era aumentando as receitas o que, de certa forma, não era totalmente errado, mas não havia efetivamente uma preocupação com a produtividade. Eu diria que talvez as providências que foram tomadas na área de RH tiveram mais uma característica de anular fatores negativos que poderiam debilitar a produtividade, mas eu diria que não chegaram a contribuir para um aumento de produtividade, especialmente por que ela não era medida.
<b>A12</b>	Essas áreas vieram a contribuir de uma forma bastante evidenciada mais na frente, ou seja, nas fases seguintes, mas de certa forma a empresa já tinha um princípio ético, um princípio de valorização da produção. Existia alguma coisa que já definia ou valorizava o funcionário nessa oportunidade, mas ainda era não eram políticas, eram muito setoriais, eram premiações muito individualizadas, mas alguma coisa já se previa, com a implantação do RH, ter uma visão de valorização do ser humano.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.33 - Havia um plano de carreira para funcionários e gerentes? Como ele se desenvolvia? (14)

<b>Respondentes</b>	<b>Observações dos respondentes</b>
<b>A4</b>	Não me consta que houvesse um plano de carreira, na verdade esse é um ponto em que eu pessoalmente, muitas vezes, tive interesse em recomendar para que de fato houvesse. E uma fase posterior, este assunto voltou à baila, mas nessa ocasião de fato não havia algo estruturado, o que não quer dizer que houvesse pessoas que não tivessem realizando uma carreira, mas não era algo dirigido, não era algo estruturado.
<b>A12</b>	Não havia, não havia. A carreira estava muito voltada para o Departamento ou a área que ele trabalhava. Então existia uma política única, dependia muito da força do seu Diretor, que conseguia indicar pessoas e tais indicações eram respeitadas e elas acabavam acontecendo, mas nem sempre valorizava a competência e a habilidade.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.34 - Qual o grau de autonomia dado aos chefes, gerentes e lojas, em relação: a reposição de funcionários, criação de novas vagas (aumento de quadro) e promoção de funcionários (aumento por mérito)? (15)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>Nenhuma, era tudo centralizado.</p> <p><b>Pergunta:</b> Somente a Diretoria é que autorizava isso?</p> <p><b>Resposta:</b> Sem dúvida, o que não quer dizer que um gerente não pudesse ter alguma influência, mas ele não tinha autonomia para fazer isso, era uma decisão que era tomada sempre pela Diretoria.</p> <p><b>Pergunta:</b> Você sabe por que motivo isso era feito?</p> <p><b>Resposta:</b> Tenho a impressão que era uma questão cultural, já que a empresa nessa época se caracterizava por uma organização praticamente como uma loja única. Nós tínhamos a loja da Praça Ramos, a Xavier de Toledo e uma outra pequena na Cidade Jardim, mas que funcionava apenas como apêndice. Então é fundamentalmente uma organização de loja única. Não tem muito sentido também este processo de descentralização, pois a administração da loja em si era praticamente realizada pela Diretoria de uma forma direta.</p>
A12	<p>Na realidade não existia. Era centralizada nos Diretores das áreas que, em conjunto com a área de Departamento de Pessoal da época, definiam as necessidades, demandas para promoções, ou pagando um prêmio, ou entendendo que precisaria diminuir no quadro de alguém. Isso era mais um “feeling” do que propriamente uma ação científica, ou uma visão histórica, de alguma coisa que pudesse dar alguns parâmetros maiores.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.35 - Por quê o Mappin implantou um Plano de Assistência Médico – Hospitalar em 1978? Como o RH contribuiu? (16)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>Eu tenho a impressão que continua naquela visão de que o mercado vinha praticando isso já em larga escala, e não ter na empresa era um fator restritivo para o recrutamento de pessoas de um nível que se desejava. O RH contribuiu nisso mostrando exatamente que era uma limitação muito séria para que pudesse exercer suas funções de recrutamento.</p>
A12	<p>Primeiro porque não existia, o que havia era um atendimento ambulatorial, no qual eram pontuadas as necessidades. Percebeu-se nessa oportunidade que nós precisávamos criar um Plano de Assistência Médica com o qual nós poderíamos contribuir dando uma tranquilidade maior não só ao funcionário, mas aos seus familiares, e isso com certeza resultou também numa atração maior, bem como de retenção dos nossos profissionais.</p> <p><b>Pergunta:</b> Talvez tenha sido até o motivo principal?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim, eu acho que já se via que nós precisávamos evoluir nessa qualidade de vida.</p> <p><b>Pergunta:</b> Como é que o RH contribuiu para esta implantação?</p>



	<p><i>Resposta:</i> O RH foi total, quer dizer, ele não só trabalhou diretamente no objetivo do plano, com pesquisa, buscando o que era de melhor no mercado e como poderíamos fazer essa passagem, essa evolução, visualizando logicamente o custo benefício dessa implantação. Eu acho que foi a grande contribuição do RH, ele conseguiu demonstrar para a autodireção da Companhia que mesmo mudando para um plano com a melhoria de qualidade excelente não tivemos um desembolso, um custo maior.</p> <p><i>Pergunta:</i> Você se lembra do que tinha falado no final?</p> <p><i>Resposta:</i> Eu posso até repetir. O fato de o Mappin ter implantado um plano de Assistência Médica, eu acho que já era uma expectativa, e existia uma necessidade interna, mas aquilo que foi preponderante para busca de um Plano de Saúde, com o Plano de Assistência Médica, foi a necessidade que a Empresa tinha de atrair e até manter profissionais técnicos, profissionais de um nível bastante superior no sentido de que eles já faziam comparações com o que o mercado vinha oferecendo naquela oportunidade.</p> <p><i>Pergunta:</i> Adequar essa política ao mercado?</p> <p><i>Resposta:</i> Adequando à nossa política interna.</p> <p><i>Pergunta:</i> Esse pessoal técnico veio em função de algum planejamento especial que o Mappin tinha?</p> <p><i>Resposta:</i> Sim, a empresa estava implantando seus PDV's e necessitava nessa oportunidade de ter dentro do nosso quadro pessoas de um conhecimento técnico especializado, isso fazia com que nós estivéssemos alinhados com o mercado para que pudéssemos atrair esse tipo de mão-de-obra.</p>
--	---

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.36 Por quê o Mappin implantou um Programa de Administração de Cargos e Salários em 1979? Como o RH contribuiu? (17)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	Este programa de administração de cargos vem em decorrência de uma defasagem muito significativa que havia entre os salários praticados pela empresa e os salários praticados no mercado, daí inclusive a origem de um grande "turnover" que se assistia. E novamente o RH, como executor da tarefa que mais era afetada por essa condição, que era da seleção de recrutamento, sem dúvida nenhuma enfatizou sempre a necessidade que se colocasse, isso ..... parece inclusive nessa época, começou a se fazer uma pesquisa no mercado, que permitia uma comparação dos salários praticados pela empresa em relação às outras organizações concorrentes ou não, no mercado.
A12	Nós tínhamos consciência de que não existia critério para promoções ou movimentações internas tínhamos uma visão bastante empírica de alinhamento de valorização dos cargos, hierarquização dos cargos. Foi então que surgiu a necessidade de criarmos um programa do qual estaríamos buscando, por meio de técnicas, de metodologias, um alinhamento, uma adequação com o mercado para que pudéssemos manter não só os nossos profissionais como também sermos atrativos no mercado. Agora, a contribuição do RH foi total, porque ele não só foi buscar desenvolver o programa como teve todo um trabalho de conscientização e valorização dessa mudança dentro da organização.
	<i>Pergunta:</i> Quer dizer que o plano foi desenvolvido pelo próprio Mappin?

<i>Resposta:</i> Pelo próprio Mappin.
---------------------------------------

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

### 3.3.1.1. Síntese Analítica da Fase I

A pesquisa apontou duas mudanças relevantes nesse período. A primeira foi a criação do crédito automático – criativa pelo método – introduzido para reverter uma queda acentuada no volume de vendas financiadas. Entretanto, viria a se tornar um modelo para o mercado. Popularizou a loja e possibilitou ampliar a linha de produtos comercializados e expandir a área de vendas. A segunda, a instalação dos PDVs, trouxe mudanças tecnológicas que provocaram mudanças na estrutura e nas pessoas.

A modernização da informática possibilitou importantes avanços qualitativos para a atualização dos processos administrativos, melhorou o atendimento aos clientes e colocou-se como instrumento facilitador das mudanças revolucionárias ou incrementais.

A implantação de novos benefícios e de um programa de administração de salários (PAS) foram apontados como início da administração de recursos humanos, que até então se limitava às atividades típicas de um departamento de pessoal (elaboração da folha de pagamento, controle de ponto, administração do restaurante, do ambulatório médico, controle do quadro básico e auxiliar na reposição de funcionários).

“...No campo da área de administração de pessoal, ou seja, Recursos Humanos, eu vejo como a implantação do PAS que era nosso Programa de Administração Salarial. Eu ressalto a importância porque entendo que aí nasceu o verdadeiro Recursos Humanos dentro da organização”. Antes, “era um RH bastante empírico [...] chamava naquela oportunidade de Departamento Pessoal. [...]. Os controles eram muito precários ...na sua maioria feitos a mão.”(A12)

O PAS, que teve como objetivos: a hierarquização dos cargos, como base para fixação de salários; clara definição de como a empresa pretendia se colocar em relação ao mercado tendo em vista suas necessidades de recrutamento e redução de *turn-over* e criar condições que permitissem reconhecer monetariamente o progresso dos funcionários se integrou como aos processos de recrutamento e seleção e ao treinamento, este implantado posteriormente, subordinado à área de planejamento.

“...na área de treinamento, que de certa forma foi uma iniciativa provocada pela implantação dos PDV's e que basicamente visava um treinamento dos operadores deste tipo de equipamento, mas acabou sendo estendido para outros tipos de funcionários.”(A4).

A Administração de RH, nesta fase, esteve subordinada a duas áreas: o Departamento de Planejamento, órgão responsável por toda a rotinização e normatização da organização, pelo treinamento e formação de novas e futuras lideranças - os Adidos à Diretoria - que eram contratados e colocados para atuar em todas as áreas da empresa, ou naquelas em que havia necessidades mais prementes de reforço. Tratava-se de um programa não estruturado e o treinamento dessas pessoas, que deveriam possuir curso superior, ficava restrito à parte operacional. Entretanto, o programa proporcionou o surgimento de várias lideranças que viriam a pertencer ao quadro gerencial da empresa.

A outra área era o Departamento de Pessoal, responsável pela política de benefícios e toda a burocracia relativa a documentação, pagamento e manutenção dos funcionários e o controle dessas despesas.

Embora a pesquisa revele que os benefícios concedidos aos funcionários não eram muitos, entretanto tinham boa qualidade e se equivaliam àqueles ofertados por outras empresas concorrentes - restaurante, ambulatório médico, compras com descontos e parceladas sem acréscimo. Destacou, no entanto, o caráter inovador da concessão de medicamentos aos funcionários e dependentes.

Não ficou implícita nessa fase nenhuma preocupação maior com programas associados a ações motivacionais, pois essas ocorriam por conta do franco crescimento da empresa. Entretanto, podemos acrescentar que as ações exercidas pelo departamento de pessoal no sentido de realizar seus processamentos sem erros contribuía para não haver, pelo menos nesse sentido, ações desmotivadoras.

Nessa fase também não se observa, pelas respostas obtidas na pesquisa, contribuição significativa de RH para o crescimento da organização, a não ser uma observação superficial a respeito da reposição de funcionários. A falta de indicadores que pudessem mostrar como a produtividade da empresa se comportou nesse período não permite garantir qualquer associação de práticas de RH ao aumento ou não da produtividade da empresa. Contudo, a pesquisa revelou que as práticas estavam mais associadas a anular eventuais fatores que viessem prejudicar esse aumento.

A empresa exercia uma gestão totalmente centralizada, em que a autonomia exercida pelos gerentes, chefes e supervisores em relação ao exercício de despesas, principalmente as relativas a recursos humanos concernentes a promoções, aumentos de

quadro e dispensa de funcionários com passivo alto eram nulas, pois a diretoria é quem autorizava praticamente tudo.

O sistema de comunicação utilizado era precário e nem sempre atingia seus objetivos.

Parece que o maior desafio nessa fase foi a estabilização do quadro e a criação de uma cultura organizacional mais forte que permeasse as várias dimensões descritas nos parágrafos anteriores, moldando a empresa para a fase seguinte.

### 3.3.2. Fase II - da Expansão de 1982 a 1991

Quadro 3.37 - Nesse período, qual a mudança que teve maior impacto na organização? (18)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>Este período se caracterizou por algumas coisas extremamente importantes: uma foi a expansão de pontos de vendas, [...] depois, vieram outras lojas, como foi o caso do ABC, outro impacto muito grande também, foi a incorporação das lojas da Sears, que deixaram de existir, e a empresa também começou a se interessar pela abertura de lojas nos Shopping Center's. [...]. Além desta expansão acelerada, o que se registrou neste período foi uma queda acentuada da rentabilidade da empresa, não associada à expansão, porém associada a fatos ligados à economia do País, enfim, à política econômica do País, sendo que uma das coisas relevantes foram restrições sérias impostas pelo Governo. Nesta ocasião, às vendas financiadas limitavam o número de parcelas pelas quais era possível fazer a venda. Evidentemente, como principalmente a empresa está associada ao financiamento, acabou provocando um impacto significativo e como era observado que os resultados das operações realizadas nas à vista eram negativos, isso acabou levando à necessidade inclusive de ajustar os preços nesta área para compensar as perdas que tiveram em função da restrição ao crédito. Esse aumento nos preços de venda começou a trazer um outro fenômeno, que era uma redução na participação do mercado; isso começou a ser um fator restritivo. Ao mesmo tempo observou-se que, nesta fase, enquanto os salários cresciam numa determinada taxa, os preços de venda cresciam numa taxa inferior ao crescimento dos salários e, por consequência, as despesas de pessoal, que sempre foram um item extremamente expressivo nos custos operacionais da empresa, acabaram pressionando significativamente os resultados. Outro item importante também, era a locação de áreas que também um descolamento, enfim, os preços das áreas locadas estavam crescendo a mais do que o preço de venda, de uma forma geral, os insumos todos acabaram tendo esta característica. Os preços dos insumos cresciam mais do que os ajustamentos nos preços médios de venda e evidentemente esta condição fez com que as taxas de rentabilidade das empresas sofressem um grande impacto. Isso trouxe como consequência também: um achatamento dos salários da empresa. Isso evidentemente acabou provocando condições negativas, o que me parece que nesse período surgia a primeira greve que paralisou a empresa, em 1985.</p> <p><b>Pergunta:</b> A política governamental afetou aquela estabilidade que a empresa vinha tendo?</p> <p><b>Resposta:</b> Certo. E que de certa forma simplesmente fez com que o ponto</p>

	<p>extremamente vulnerável da empresa mostrasse toda a sua dimensão: que era o resultado da empresa estar calcado em cima dos resultados produzidos pelas suas vendas financiadas e como financiamento é algo que ficava fora do controle, enfim, as normas do Governo poderiam afetar grandemente. Isso sempre foi um ponto vulnerável da empresa. Vulnerável também em relação ao próprio mercado financeiro onde foram surgindo, gradativamente, concorrentes nesta área, como é o caso do cartão de crédito, cheque especial e outras modalidades de concessão de crédito que não existiam antes.</p>
A9	<p>.....agora uma das mudanças de maior impacto, realmente foi a política de expansão na Companhia . O Mappin era uma Loja tipicamente organizada: Praça Ramos, São Bento e São João. Eram três Lojas básicas e ela era basicamente do centro de São Paulo – que naquela época tinham uma característica muito forte, mais de um milhão de pessoas transitavam no eixo Sé/Arouche, e isto era muito bem, explorado ou somente na Praça Ramos. Com o desenvolvimento da cidade de São Paulo, com o deslocamento e o empobrecimento e com as dificuldades de acesso ao centro, houve um deslocamento comercial muito grande na cidade de São Paulo. Então a Diretoria do Mappin identificou essa oportunidade e foi quando começou a criar, com recursos próprios, a política de expansão. Ela foi em 1984, com a construção do Mappin Itaim, e logo depois da sua inauguração, em 1985, já estava adquirindo os terrenos da casa publicadora e iniciando a sua construção. Foi o record de sua construção, em treze meses levantou um mega Shopping na Região, do ABC, numa das ruas principais de Santo André, que é uma Região que tem uma densidade populacional muito grande. Foi um trabalho profissional muito bem feito, sob todos os pontos de vista, engenharia, RH, principalmente houve grande preocupação do nível de pessoas que foram para lá, e os mais velhos que foram para lá possuíam alto nível de treinamento. Foi uma fase em que a Empresa “explodiu” sob o ponto de vista externo e interno.</p>
A12	<p>Na realidade nessa fase houve três grandes mudanças: 1- a nomeação do novo Presidente do Conselho; 2- a abertura de duas novas filiais; 3- aquisição de cinco novos pontos de vendas, adquiridas da SEARS em Shoppings. Acredito que das três essa última deu grande alavancagem no processo de vendas da Companhia. Nós tínhamos como princípio Lojas de rua e foi a entrada do Mappin nos Shoppings, tanto de São Paulo como de Campinas.</p>
A13	<p>Em 1.9... surgiu um desafio empresarial ousado, com a inauguração da Loja em Santo André, cujo investimento era de alguns milhões de dólares. Esta loja possuía um perfil diferenciado, pois era um shopping cuja administração global pertencia ao próprio Mappin. Portanto tínhamos na Loja Mappin mais de 50 lojistas se integrando neste complexo.</p> <p>Tal empreendimento teve repercussões internas e externas. Quanto ao ponto de vista interno, uma grande expectativa expansionista e a forte imagem positiva da organização crescer em época de crise garantia otimismo interno, pela segurança e legalidade dos processos praticados.</p> <p>Quanto ao ponto de vista externo, gerava expectativas no mercado local, com grande poder de compras. A sua profissionalização gerou mudanças nas lojas da região do ABC, “forçando-os” a melhorarem seus relacionamentos com os clientes externos.</p> <p>Já era da cultura gerar oportunidades internas de promoção, o que provocou uma grande expectativa positiva dos seus funcionários, tanto para aqueles que permanecessem em outras lojas, pois havia chances reais de promoções, tanto para aqueles aprovados para participar desta inauguração, também com méritos</p>

garantidos pela organização.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.38 - Cite eventuais resistências observadas nessa mudança e comente se elas poderiam ter sido evitadas. (19)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>A questão de resistência uma das que podemos lembrar, não sei se encaixa bem aqui neste período, mas o principal controlador da empresa, o Dr. Alberto Alves Filho, tinha muitas dificuldades para aceitar a expansão da empresa com a criação de novos pontos. Enquanto esta expansão aconteceu na Praça Ramos, é bom registrar que ali houve um crescimento acentuado da área de venda, porque foram se agregando os prédios vizinhos. Então houve efetivamente um crescimento acentuado da área de venda, na Praça Ramos e em relação a este crescimento não havia nenhuma objeção, mas ele não gostava muito dessa idéia de se abrir novos pontos, ele sempre citava inclusive o insucesso que a Eletro radiobras acabou colhendo, que tinha muitos pontos de vendas. Dizia-se inclusive que a própria quantidade de mercadorias que havia em exposição nas vitrines dessas lojas contribuiu para uma queda acentuada no giro de estoque e o giro de estoque numa organização varejista é um fator realmente muito importante. De certa forma esta expansão no ponto de venda acabou acontecendo após a morte dele, e no caso do Itaim, ele estava vivo ainda quando se tomou esta decisão, mas ele não era muito favorável à abertura desta loja.</p>
A9	<p>Realmente, quando você pegava as pessoas mais antigas, havia resistência, porque todo mundo se acha dono da verdade, principalmente aqueles que tinham muitos anos de casa, que não entendiam que novos métodos poderiam acontecer. Então foi um trabalho do RH, muito grande, em que ele procurou fazer não um convencimento pura e simplesmente, mas foi uma doutrinação cultural, em que a própria pessoa acabou entendendo que isso era não só melhor para a Empresa como para ele próprio.</p> <p><i>Pergunta:</i> Quer dizer essa resistência no sentido de se deslocar para outra Loja?</p> <p><i>Resposta:</i> Não fisicamente, você quer dizer, fisicamente e também sob ponto de vista de novas metodologias, de novos procedimentos que tinham sido envolvidos na Companhia. Você teve novos procedimentos, você teve novas normas de serviços, você teve novas regulamentações, novas posturas, novos condicionamentos, enfim, tudo isso foi devidamente pensado, discutido e formalizado para que, passado às chefias, estas tivessem condições de orientar os funcionários.</p>
A12	<p>Na realidade houve pequenas resistências, cito uma delas quando da aquisição desses novos pontos de vendas da SEARS. Existia um temor com relação ao passivo trabalhista que poderíamos estar assumindo, uma vez que era condição na negociação de estarmos contratando boa parte dos funcionários que já prestavam serviços à Empresa anterior, mas acabou sendo um bom negócio, em que ficou provado que esse temor não se verificou.</p>
A13	<p>Nesta fase de expansão não foram observadas resistências que pudessem abalar as metas planejadas, já que, estrategicamente, em 24 meses se construiu a loja de Santo André, período curtíssimo para uma obra tão grandiosa.</p> <p>Além da obra, existia um comprometimento de todos os departamentos, aliados à</p>

	<p>responsabilidade do atingimento das metas planejadas, envolvendo todos os recursos materiais, logísticos, humanos e financeiros.</p> <p>Portanto não havia ociosidade e, conseqüentemente, prevalecia o envolvimento de "fazer acontecer", que não propiciava resistências àquela situação maior de expansão.</p>
--	--

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.39 - Nessa mudança qual foi o papel de RH, ou como ela afetou as práticas de RH?  
(20)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>Bem, parece-me que algumas características importantes aconteceram nessa época, vamos citar uma delas, é a questão do visual 'merchandise'. Enfim, é um procedimento da melhor forma de apresentação das mercadorias como também a empresa aprendeu muito no tocante à criação do "lay-out" nas lojas, como dispor os equipamentos, como fazer a circulação nas lojas, enfim o loteamento. Vamos dizer assim: a colocação das sessões segundo alguma lógica que procurasse explorar o melhor possível, o tráfego interno dos clientes e assim por diante. Então nessa parte de fato houve uma mudança radical dentro da empresa, que passou a ostentar condições de apresentação da mercadoria, de organização da loja, sendo que realmente a empresa não detinha este conhecimento e para isso foi inclusive necessária a contratação de consultores externos, provenientes dos Estados Unidos. Isso acabou tendo uma influência muito grande na área de treinamento, e parte destes procedimentos acabou sendo manualizada, e posteriormente a área de RH assumiu a tarefa de multiplicar este conhecimento dentro da organização e a abertura de cada uma das lojas sempre representou um esforço concentrado na preparação do pessoal para operá-las. Então todas estas técnicas e outras mais que já existiam dentro da empresa eram repassadas e revisadas de uma forma bastante interessante para poder implantar loja, de tal forma que quando esta fosse aberta, estivesse realmente capacitada a prestar um serviço em nível semelhante às lojas que já estavam operando. Uma das coisas que eu me lembro nesta ocasião é inclusive a mudança do próprio uniforme do pessoal que lidava com o público, que de um tradicional branco e preto (que quem sabe atendia muito aos corintianos), passou para uma apresentação mais agradável, mais atualizada, com tecidos mais adequados, com a qual sem dúvida nenhuma especialmente as balconistas, aquelas que atendiam o público, passaram a ter uma apresentação muito mais adequada com o momento e com a nova forma de apresentação do visual da loja.</p> <p><b>Pergunta:</b> O RH teve alguma participação nessa troca de uniforme? Porque, pelo que senti, a participação do RH na implantação de lojas foi bastante ativa. E na parte dos uniformes, teve alguma participação?</p> <p><b>Resposta:</b> Teve, na verdade eu tenho a impressão que foram duas áreas que acabaram sendo mobilizadas no estudo disso. De um lado é o pessoal do RH e de outro lado o pessoal da área comercial, que estava mais diretamente ligado com a parte de confecções, que evidentemente trouxe a contribuição de alguns estilistas, quanto a escolha do tecido. Então eu diria que foi uma tarefa compartilhada pelos gerentes da área comercial, da área citada e mais o pessoal da área do RH. Houve até desfile.</p>
A9	<p>Ele pilotou, contribuiu fundamentalmente, porque balizou os funcionários para os cargos novos que tinham. Porque essas novas Lojas tinham novos circuitos de</p>

	<p>passagem dentro da Loja, que nós chamávamos de trilha trilhas de passagem, novas dispreiagens. Começaram a aparecer estudos novos, com pessoas novas e aproveitamento de espaço, de parede, <i>corner</i> específicos, cabeça de gôndolas, trilhas.</p> <p>A participação do RH foi realmente, em treinamento, muito grande. Na primeira fase de treinamento e numa segunda fase, uma fase de engajamento e uma de promoção de incentivo de vendas, com campanhas motivacionais.</p>
A12	<p>Principalmente nessas aberturas de novas Lojas e aquisição de novos pontos de vendas foi uma participação total, desde o processo de recrutamento, de treinamento e de acompanhamento com relação a possíveis médias de ganho, viabilizando dessa forma uma tranquilidade aos funcionários, principalmente aqueles transferidos, que tinham uma forma de ter uma garantia de ganho, ou seja, não haveria preocupação com relação à perda de remuneração.</p>
A13	<p>O papel de RH passava por um período de aprendizado, visto as grandes dimensões das responsabilidades em recrutar, selecionar, treinar, desenvolver, realizar remanejamentos internos (promoções), em conjunto com as gerências designadas.</p> <p>Além destas observações, eram imperiosas a seleção e a preparação dos futuros gestores (chefes de vendas), "<i>pilares</i>" de sustentação das equipes de vendas.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.40 - Nesse período, qual a prática de RH que mais contribuiu para o crescimento da organização e motivação dos funcionários? Por quê? Como isso era feito? (21)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>Em relação ao crescimento eu diria que o fator RH não compareceu nessa direção. O crescimento decorreu de uma decisão estratégica de que a empresa precisava ter uma participação maior no mercado. Agora, no tocante à motivação, eu diria que o crescimento acabou atuando como um fator positivo para motivação do pessoal, em função de que abriram-se mais vagas de cargos de chefia e de supervisão com a abertura das novas lojas. Então, evidentemente ocorreu uma maior fluidez do quadro de pessoal, em que uma quantidade maior de pessoas teve acesso a cargos mais bem remunerados e o próprio crescimento levou evidentemente à revisão da apresentação das lojas, como já tinha mencionado anteriormente, o novo visual das mercadorias, nova forma de organizar um "lay-out". Enfim, as lojas ficaram muito mais bonitas, uma apresentação muito mais agradável que sem dúvida nenhuma acaba tendo um impacto na atitude, portanto, na motivação dos funcionários.</p>
A9	<p>Eu acho que foi mais ou menos aquilo que eu disse atrás: foi um contexto de medidas e ações de envolvimento dos funcionários, em termos de treinamento, com relação a política de remuneração, eles valoravam, por exemplo, executivo, o dia que saía uma gratificação; era uma festa, e cada um recebia aquilo numa fila indiana e ninguém sabia quanto um ganhava ou quanto outro ganhava, mas todo mundo ia receber seu cheque. [...]. Quer dizer, eu acho que até esse esquema de gratificação, de receber gratificação, tinha um charme, tinha um processo de charme e não era pura e simplesmente você receber no seu holerite, um décimo terceiro, um décimo quarto, um décimo quinto salário, você, de acordo com a sua performance, recebia. E associada a isso, a ajuda que se dava de auxílio alimentação, não era nem auxílio alimentação, era um banquete que era oferecido</p>



	<p>à Companhia que dava aos funcionários e auxílio de médico, auxílio de medicamento.</p> <p><i>Pergunta:</i> O critério de pagamento de gratificação era do conhecimento dos funcionários? Como que a gratificação era calculada? Os funcionários tinham conhecimento ou não?</p> <p><i>Resposta:</i> Prévio?</p> <p><i>Pergunta:</i> Não, o critério?</p> <p><i>Resposta:</i> Existia um critério sim, mais ou menos era do conhecimento dos funcionários; eles mais ou menos tinham um grau de expectativa, às vezes eram mais surpreendidos, às vezes eram menos surpreendidos.</p> <p><i>Pergunta:</i> Você sabe se esses critérios eram baseados em resultado da Empresa?</p> <p><i>Resposta:</i> Sim, sempre no resultado da performance de cada um. Era diferente da área de pessoal de propaganda, marketing, etc, porque não era mensurável, o que era mais o meu caso, mas os demais companheiros eram todos mensurados, de acordo com a performance deles. Havia companheiros que recebiam dois, três, quatro salários, ou até mais, porque a performance da área deles tinha sido fantástica.</p>
A12	<p>Nesse período a Empresa já se preocupava com o cliente, já via no cliente um grande diferencial no seu lado comercial. Então fez uma parceria, iniciou-se uma parceria com uma Empresa externa, com a qual buscava criar não só programas de treinamento, mas também programas de incentivo à venda. Nós lançamos um projeto chamado "Você faz a diferença", que não só alavancou as vendas como também deu uma visão de atendimento de qualidade ao processo.</p> <p><i>Pergunta:</i> Esse tipo de projeto foi no início, no meio, ou no final dessa fase?</p> <p><i>Resposta:</i> Ele já decorreu quase no final desta fase e teve prosseguimento nas fases seguintes, com implantação de novos programas de incentivo de vendas.</p> <p><i>Pergunta:</i> Você recorda o resultado desse programa, se foi bom?</p> <p><i>Resposta:</i> Sim, foi tido como excelente, haja vista que ele foi muito valorizado e daí foi criada a intenção de se fazer novos programas semelhantes.</p> <p><i>Pergunta:</i> Ele objetivou o que? Somente treinamento, atendimento, o que objetivava? Como é que era o funcionamento desse programa? Você lembra dele?</p> <p><i>Resposta:</i> Ele objetivava as vendas, objetivo principal, mas principalmente a qualidade de atendimento. Então ele tinha um visão holística desse processo, no qual ele valorizava toda a cadeia no processo de vendas, os caixas, a parte de crediário, os ascensoristas, enfim, todas aquelas pessoas que tinham ligação direta ou indiretamente ao cliente.</p>
A13	<p>As práticas relevantes, dentre outras, que poderia citar com maior ênfase para o crescimento organizacional e motivação dos funcionários foi a seguinte:</p> <p>A área de RH sempre esteve junto aos seus funcionários, avaliando junto com as chefias o seu desempenho, agindo com profissionalismo e metodologia nas suas reuniões e treinamentos.</p> <p>As "portas" de RH sempre estiveram abertas para sugestões ou quaisquer idéias que viessem a colaborar com os resultados da organização. O clima estava propício e altamente positivo para a expansão.</p> <p>Outra importante posição da área de RH que teve que se preparar com discussões e reflexões foi de amadurecer com os novos vizinhos desta região politizada, o</p>

	<p>Sindicato.</p> <p>A organização não tinha experiência para “lidar” ou “negociar” com os professores daquela região.</p> <p>Para o Sindicato a “chegada” do Mappin (Santo André) era tudo o que queriam politicamente.</p> <p>Nesta ocasião o Mappin não paralisou suas atividades, pois foi elaborado um plano contingencial que paralisou todas as investidas brutais e agressivas do Sindicato local, com a integração de todas as áreas. Portanto, esta foi uma prática que colaborou tanto para a organização, como para motivação dos funcionários, que se sentiam protegidos pelas ações dos profissionais de RH.</p> <p>Foi uma época de convivência turbulenta, mas os processos de negociação foram sempre favoráveis à postura séria, legal e aberta que a organização praticava.</p>
--	--

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.41 - Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que mais motivou os funcionários? Por quê? Como isso foi feito? (22)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>Bem, a principal contribuição para a motivação dos funcionários foi exatamente a expansão da empresa, o crescimento dos pontos de venda e de outro lado em razão da queda acentuada da rentabilidade, como foi exposto anteriormente, por uma defasagem entre os preços e insumos e os preços de venda, além também de recessões ao crédito.</p>
A9	<p>Quando foram dados os veículos para os funcionários e com distinção.</p> <p><i>Pergunta:</i> Mais isso foi dado para um grupo específico?</p> <p><i>Resposta:</i> Específico, de Gerentes e Diretoria, porque inicialmente era dado só para Diretoria. Então foi dando um estímulo muito grande para os Gerentes e para os Diretores, porque deixou de existir um tipo de Diretor, houve outros tipos de Diretores, nos quais eu me engajei depois. Então havia um ranqueamento, havia uma diferenciação nisso, e nessa diferenciação, havia não uma disputa mais uma conquista, isso provocava uma conquista muito grande, uma participação, como eu posso dizer a você, uma elaboração do trabalho muito grande para alcançar os objetivos, para poder sair da área, por exemplo, de um Gerente que tinha um tipo de padrão de carro, para entrar para um outro tipo de categoria para ter um outro padrão de carro.</p> <p><i>Pergunta:</i> É o crescimento de carreira?</p> <p><i>Resposta:</i> É o crescimento de carreira. Foi um dos grandes estímulos que para mim, me tocou muito, porque naquela época todo mundo tinha muita saúde, também não havia muito médico; a turma tinha outras características.</p> <p><i>Pergunta:</i> E para os demais funcionários, demais níveis sem ser Gerentes e Diretores, houve uma ação que tenha motivado os demais funcionários?</p> <p><i>Resposta:</i> Olha, eu tive uma participação muito ativa nessa área de RH, principalmente na área de incentivo de vendas e eu me lembro porque eram feitos aqueles eventos lá na frente e o pessoal se motivava muito, ficava feliz. Nos passávamos filmes para eles e dávamos metas para cada área poder cumprir, ganhavam prêmios. Essas ações de projeto de incentivo de venda, criadas dentro do próprio Mappin,...gozado, porque tudo que foi criado por fora, nunca deu</p>

	<p>resultado, nunca alcançou motivação. Era uma maneira de integrar todo mundo, Diretor, sub-Diretor, Chefe, Encarregado, todo mundo comia junto, bebia junto, havia realmente uma integração muito forte, eram reuniões que deviam durar meia hora ou uma hora e se arrastavam durante cinco, seis horas.</p>
A12	<p>Olha eu acho que a motivação dos funcionários sem dúvida ocorreu com a implantação de política de treinamento, política de valorização de desenvolvimento das pessoas, principalmente para aqueles que exerciam cargos de liderança na Empresa, que passaram a ter um reconhecimento maior, inclusive com a participação da área de salários, buscando no mercado pesquisas pelas quais nós tínhamos um alinhamento com o mercado e a prática daquilo que nós tínhamos de melhor, mas eu destacaria mais a valorização pessoal, quer dizer, desenvolvendo as pessoas, eu acho que o Mappin investiu muito no desenvolvimento profissional das pessoas.</p> <p><b>Pergunta:</b> Em todo esse período?</p> <p><b>Resposta:</b> Em todo esse período.</p>
A13	<p>Por intermédio da Diretoria de RH foi introduzido por um período de aproximadamente 8 meses (salvo equívoco), um programa de incentivos chamado “<i>Cliente Misterioso</i>”, que ao mesmo tempo era altamente motivador e, por outro lado, servia como um levantamento de necessidades, ou diagnóstico para a área de T &amp; D (Recursos Humanos), com o intuito de planejar cursos reduzindo desvios de padrões.</p> <p>A frequência e o cargo “<i>produtivo</i>” eram a chave para a organização. Este programa atingia oportunamente e de forma positiva todos os envolvidos com a área de vendas, ou seja: vendedores, gerentes e chefes de vendas, gerentes e supervisores comerciais e fornecedores, portanto abrangia toda a rede de relações por resultado da organização.</p> <p>Este programa consistia em avaliar se o atendimento do cliente estava atingindo o que a organização pensava.</p> <p>Foi contratada uma empresa de pesquisa e estes desenvolviam “<i>clientes misteriosos</i>” (pessoas treinadas que se dirigiam às lojas para sentir o nível de atendimento) e estas, mediante um Perfil Desejado, avaliavam se estes requisitos estavam sendo praticados a contento.</p> <p>Todos os vendedores que eram avaliados com nota 9 ou 10 recebiam diversos e diferentes prêmios no local de trabalho (restaurantes - refeitórios) na hora, pelas mãos do chamado Gerente da Loja, mediante sorteio com uma roleta colocada em cada refeitório, cujos prêmios eram desde um ferro de passar roupa, até televisões e geladeiras. Altamente motivacional.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.42 - Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que não motivou os funcionários? Por quê? (23)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>Então tomaram-se algumas medidas em relação ao pessoal que foram altamente desmotivantes, como foi o caso do achatamento salarial e a restrição de um benefício que era bastante considerado, que era o fornecimento de medicamento gratuito, que passou a ser subsidiado em 50%, deixando, portanto, de ser gratuito.</p>

	<p><b>Pergunta:</b> Por quê isso foi feito? Esse corte no subsídio?</p> <p><b>Resposta:</b> Bem, o que motivou em primeiro lugar foi exatamente a queda na rentabilidade. Por outro lado, percebeu-se que havia um grande desperdício, as pessoas acabavam requisitando remédios, sem utilidade, deixando de ser utilizados, inclusive você mesmo citou que foi encontrada em gavetas de funcionários demitidos uma quantidade muito grande de remédios, inclusive com as suas embalagens nem abertas.</p> <p><b>Pergunta:</b> Você havia comentado que houve uma greve. Quais foram os motivos que levaram os funcionários a promoverem esta greve?</p> <p><b>Resposta:</b> Tenho a impressão que estes dois fatores: achatamento salarial e a própria restrição aos benefícios. Evidentemente foi a primeira experiência, pelo menos na época que eu estava lá, em que tivemos que nos defrontar com este tipo de dificuldade.</p>
A9	Olha, eu seria injusto se mencionasse uma má lembrança do Mappin, só tenho boas lembranças. Foi o melhor período da minha vida, dos meus amigos, meus companheiros, meu trabalho. A única coisa ruim foi quando me mandaram embora.
A13	<p>De uma forma geral, neste período, não me lembro de uma tomada de decisão global que tenha desmotivado os funcionários. Havia casos isolados como do nível da Diretoria de Lojas, que possuía características totalmente contrárias às posturas normais, que atingia parte da empresa, principalmente a área de vendas.</p> <p>A equipe como um todo era pró-ativa, e trabalhava em equipe, portanto a responsabilidade profissional de cada um protegia o empenho e desempenho da organização.[..].</p> <p>Concluindo, a organização perdeu grandes profissionais de vendas, por esta .... conduta.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.43 - Quais as principais contribuições de RH na formação de lideranças? (24)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	Quanto a um procedimento interno, eu tenho a impressão que inclusive aquele procedimento dos adidos, enfim, dos trainees, acabou deixando de existir; nesta época não existia mais. As lideranças necessárias para este período de expansão foram obtidas mais pelo recrutamento externo e não pela formação interna, eu diria que internamente não se reconhecesse efetivamente uma ação organizada e deliberada na formação de novas lideranças, porém podemos destacar, praticamente no final deste período, um programa de estagiários que acabou por criar a formação de recursos humanos que ocuparam alguns cargos de supervisão, também de compradores da empresa, isso já no final propriamente deste período.
A9	...nessa fase de remodelação, de reformulação, o Mappin sempre teve uma característica de procurar prestigiar os seus funcionários. Isso é uma característica forte dele, tanto que eu me lembro que em relação aos offices boys, era uma característica, os mais espertinhos eram sempre estimulados pelas suas chefias, que continuassem a estudar. [...] Então se criou uma política de trainee pela qual treinavam jovens funcionários ou traziam pessoas de fora, já com nível superior, e esse pessoal era treinado, era colocado ao lado de um Gerente já mais velho, ou de um Diretor para ser formado e deu muito certo, porque muita gente foi

	<p>aproveitada a posteriori. Isso criou a oportunidade de aparecerem lideranças mesmo de pessoas mais antigas, que até então nunca tinham se preocupado em passar, em distribuir aquele conhecimento que tinham e se tornaram líderes do processo e aí emergiram companheiros novos, que galgaram postos dentro da Companhia. Eu classifico a oportunidade que foi dada também dentro da modernidade, que foi a possibilidade de estagiários. Esses estagiários também foi um negócio novo, cara nova, ..... com outro tipo de cultura, formação, educação, pessoas com outro conhecimento e isso contribuiu principalmente na área de moda. Nesse aspecto houve uma transformação muito grande.</p>
A12	<p>Bom, o que eu poderia dizer aqui como principais contribuições nas formações dessas lideranças, ocorreu justamente por volta de 1985. Houve uma grande ênfase nos treinamentos que passaram a ser ministrados na Empresa, principalmente operacionais, mas com grande ênfase para o desenvolvimento das pessoas e criação dos seus multiplicadores voltados ao atendimento também como novas posturas, visando uma excelência de atendimento.</p> <p><i>Pergunta:</i> Isso contribuiu para formar chefias?</p> <p><i>Resposta:</i> Contribuiu para formar novas chefias, criaram-se a partir daí líderes de Lojas que acabaram exercendo cargo de Coordenadores de Lojas, chegando até a Gerentes de Lojas.</p>
A13	<p>As principais foram:</p> <p>Programa de estágio desenvolvido pela área de RH, com o objetivo maior de formar gestores no nível gerencial, cursando o penúltimo ou último ano da faculdade (Administração de Empresas, Marketing, preferencialmente).</p> <p>Estes novos contratados no futuro formaram um misto interessante, pois com a expansão não tínhamos internamente profissionais para ocupar cargos gerenciais, e possuíamos aproximadamente nas novas lojas 50% de novos funcionários (estagiários de 1º ano) e 50% de "pratas da casa".</p> <p>Quanto aos funcionários internos (nível gerencial), eram desenvolvidos cursos de Lideranças, Administração do Tempo, Gerência Participativa, Reuniões Produtivas e tantos outros, "fora" os cursos externos que eram concedidos.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.44 - Como você analisa o sistema de comunicação de RH? As políticas, normas e procedimentos eram claramente comunicados? (25)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>Bom, eu diria que a comunicação ainda se mantinha deficiente, entretanto ela melhorou bastante. Passaram a vir inclusive uns boletins internos de comunicação e me consta também que especialmente em função da abertura de uma nova loja, era mais comum a realização de reuniões nas quais muitas coisas eram transmitidas aos funcionários; eu diria que houve uma melhoria acentuada mas nada que tivesse, vamos dizer assim, uma característica muito marcante. Tenho a impressão também que com a própria descentralização com pontos de venda a comunicação, enfim, o papel do gerente de loja, dos chefes das lojas ganhou uma relativa autonomia quando comparado com a situação anterior, em que a administração era totalmente descentralizada. E com isso então as informações acabavam fluindo também de uma maneira mais adequada das chefias para os subordinados, mas no geral diria que a comunicação foi beneficiada neste período.</p>

A9	<p>Sim. Eu não me lembro o nome daquilo, eram normas, circulares, portarias, eu não me lembro o nome técnico daquilo.</p> <p>Avisos, então eram dados avisos e isso era passado e a pessoa era obrigada a ler e colocava um ciente, e isso voltava depois para o RH. Então isso era formatado de uma maneira, uma linguagem acessível onde eram dados todos os horizontes, todas as situações da Companhia, havia uma preocupação, digamos assim, de um formalismo, de um procedimento de informação de comunicação interna muito sério; nada se perdia, tudo era feito e era comunicado. Tanto que quando existia muita onda da rádio peão, por exemplo, cessava quando aparecia um aviso de demissão, de desligamento de pessoas, de nova abertura de Lojas de novo procedimento. Enfim, ele tinha uma característica, agora estou me lembrando, essa comunicação era meio seletiva, ela não era universal. Universal quando eventualmente interessava, senão ela era só para Diretor, senão ela era só para sub Diretor, senão ela era só para Gerentes, senão ela era só para lojistas. Quer dizer, ela não era universal, não sei por que razão.</p> <p><i>Pergunta:</i> Em caráter geral, era só quando interessava para a Companhia?</p> <p><i>Resposta:</i> Não, quando interessava para todo mundo, a Companhia queria que todos soubessem, por exemplo, mas ela tinha um tratamento meio seletivo, se não me falha a memória.</p> <p><i>Pergunta:</i> Na realidade com isso você está respondendo a pergunta 26. Quais as formas de comunicação utilizadas por RH?</p> <p><i>Entrevistador:</i> O aviso? Ele era meio seletivo, se é que, eu não entendi.</p> <p><i>Entrevistado:</i> meio seletiva, que eu quis dizer, ela observava nichos, por exemplo, se era alguma coisa de uma promoção de um Diretor, ela saía num nível de Diretoria. Ela dependia de uma posição: quando era uma promoção, ela era comunicada a todos os funcionários, regozijando, havia umas palavras de incentivo, pelo seu merecimento, digamos, ele fazia alguma coisa como fosse um honra ao mérito. Eles concluíam sempre com uma maneira muito sutil, muito gostosa, e pediam a colaboração de todos os funcionários, para um novo companheiro ou para um companheiro que estava sendo investido para o cargo, quer dizer, sempre finalizava com uma palavra de contribuição que todos colaborassem, etc., porque normalmente em qualquer promoção você agradava duzentos, desagradava quatrocentos, ou nos outros casos, se agradava mil e desagradava três. Então isso era muito comum.</p>
A12	<p>Nesse período já tinha uma qualidade maior na comunicação das suas políticas, mas o que acabou ocorrendo foi a elaboração de manuais de normas e procedimentos, dando condições às Chefias ou às Supervisões de conhecer todo processo, toda cadeia no que diz respeito a admissão, treinamento e desenvolvimento de pessoas, bem como à retenção de talentos em estar na Empresa. Eu acho que não só com a elaboração, mas depois com treinamento, obteve-se essa visão total do processo e da importância do RH no processo e desenvolvimento dos funcionários.</p> <p><i>Pergunta:</i> Quer dizer que as pessoas então começaram a se inteirar chefes, líderes de todos os processos, as normas e as ações de RH, para a Empresa?</p> <p><i>Resposta:</i> Para a Empresa, conhecendo todos esses trâmites necessários e a valorização passa-se a ter uma valorização do ser humano, na realidade, quer dizer, que as chefias passaram a ser eles, os gestores dos Recursos Humanos nos seus Departamentos; foi dada uma nova visão na gestão dos Recursos Humanos.</p>
A13	A área de RH desenvolveu um manual de procedimentos e cada gerente de área

	<p>tinha um, o que facilitava não só os procedimentos, mas a política em RH praticada na época.</p> <p>Os casos duvidosos ou de outra interpretação eram avaliados caso a caso.</p> <p>No nosso entendimento, a comunicação era objetiva e clara e os retornos das exceções eram rapidamente avaliados e explicados aos interessados.</p>
--	---

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.45 - Quais as formas de comunicação utilizadas por RH? (26)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>Nessa ocasião, que eu me lembre, é que se procurou implantar um sistema da IBM que chamava-se “prof”, mas eu não me lembro de que isso tivesse se generalizado dentro da empresa, aliás, essa é uma área da empresa que sofria oposições internas acentuadas e podemos lembrar até a própria introdução da micro informática, que foi uma introdução meio dolorosa; foi necessário enfrentar muitas resistências e finalmente isso acabou sendo estourado, como não podia ser diferente. Nada poderia deter o comparecimento destes recursos dentro das empresas, tanto é que hoje, se nós olharmos para trás, podemos perguntar como é que poderia ter alguém contrário a este tipo de coisa, mas o “prof” parece que não teve um sucesso muito grande não.</p> <p><b>Pergunta:</b> Bem acho que esta sua resposta, responde a pergunta 26. Quais as formas de comunicação utilizada por RH?</p>
A9	-
A12	<p>Bom, ela tinha várias formas, por meio de memorandos, de comunicação interna, usando meios eletrônicos, da área de informática, tínhamos também e avisos e cartazes. Enfim, eu entendo que em termos de comunicação, a Empresa cresceu bastante nesse período, dando aí aquela visão de uma comunicação clara e objetiva.</p> <p><b>Pergunta:</b> Foi nesse período que foi implantado o “house organ”, o jornalzinho?</p> <p><b>Resposta:</b> Também, foi esse período que ajudou bastante a divulgar as nossas políticas, bem como as comunicações necessárias, quer dizer, utilizava-se esse meio de comunicação para também oferecer alguma coisa de novo à Empresa, tanto na parte política como social.</p>
A13	<p>Reuniões, treinamentos, quadro de avisos, comunicados e memorandos internos, som nas lojas, tvs nos refeitórios com promoções, etc...</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.46 - Como a política de Recursos Humanos da empresa contribuiu para o aumento da produtividade da empresa? (27)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>Tenho a impressão que nessa altura os mecanismos de recrutamento e seleção acabaram se aperfeiçoando e, no primeiro período em que houve um ajustamento das faixas salariais ao mercado, houve uma redução muito longa e que permitiu, portanto, que houvesse um trabalho mais voltado no sentido de recrutar</p>

	<p>funcionário de uma qualidade mais elevada para as funções. Então eu acredito que neste período o RH, especialmente por meio dos seus instrumentos de seleção e recrutamento, contribuiu de uma maneira positiva para o aumento da produtividade.</p> <p><b>Pergunta:</b> Embora isso não conste aí (.....), você poderia traçar um paralelo entre o perfil dos profissionais de recursos humanos do período anterior e desse período em termos de evolução ou não?</p> <p><b>Resposta:</b> O que se notou é que houve uma admissão de uma quantidade grande de profissionais da área de RH que vieram de fora e ao mesmo tempo que determinadas posições que eram ocupadas por pessoas muito antigas dentro da empresa acabaram sendo substituídas por outras pessoas, evidentemente com uma formação mais moderna e mais voltada para visualizar os recursos humanos como instrumento de desenvolvimento da empresa e não naquela imagem, vamos dizer assim, meio voltada à feitoria de pessoal. De fato a área de RH modernizou-se de uma forma bastante acentuada neste período, poderia até dizer que no período anterior realmente havia um setor que elaborava folha de pagamento e cuidava de algumas coisas, benefícios e parava aí. Neste segundo período passou a ficar clara a função de treinamento, por exemplo, a verificação de outros procedimentos para o recrutamento de seleção, inclusive com a contratação e terceirização de algumas dessas funções. Este segundo período se caracteriza com uma abundância bastante acentuada nesta área de recursos humanos. Por dotá-la de maiores recursos, começando inclusive por espaços, por equipamentos, por funções, como treinamento e outras coisas, como também na própria pesquisa de mercado em relação aos salários, administração do plano de cargos e funções, também acabou tendo um impacto muito grande nesta época.</p>
A9	<p>O Mappin teve duas etapas de administração, se não me falha a memória, uma fase do lucro financeiro e uma fase do lucro operacional. Quando entramos na fase do lucro operacional foi um pouco mais complicado. Nós compreendemos que éramos uma Empresa patriarcal, tínhamos o vício do passado que o lucro financeiro sempre encobriu. Então você tinha pessoas, que ganhavam, desqualificadas que ganhavam muito, outras qualificadas que não tinham espaço, que você não conseguia mexer na estrutura. Então acho que foi um processo de readaptação e reformulação no qual eu acho o RH foi muito importante, porque em alguns casos o RH ou ia à frente, e em outros casos o RH corria atrás. Então ele pode ser interpretado sazonalmente como benefícios, até a gente brincava, como malefícios. Toda vez que você tinha, dava tempo do RH se programar para dirigir os processos, então as coisas iam bem, às vezes, quando a parte operacional atropelava e o RH tinha que ajustar, as coisas não andavam bem.</p>
A12	<p>Então associando a pergunta 27 à 30, no meu ponto de vista eu vejo a terceirização de várias áreas da Empresa como uma contribuição significativa para a produtividade, quer dizer, a Empresa ficando com uma visão no negócio e terceirizando aquelas áreas de menor importância no seu objetivo principal, que eram as áreas de restaurantes e de limpeza. Tivemos aí também uma terceirização da própria Assistência Médica, dando uma abertura maior, que era a da gestão. Tivemos, enfim, terceirização de áreas de transporte, que era área de transporte de mercadorias. Enfim, eu entendo que esta deva ser uma grande contribuição que aconteceu naquele período.</p> <p><b>Pergunta:</b> Então (.....), como é que o RH contribuiu pra esta terceirização? Qual foi a contribuição efetiva de RH, porque algumas terceirizações se deram fora da área de RH, propriamente dito? Então qual seria a participação? Se é que houve.</p> <p><b>Resposta:</b> Bem, o RH teve uma participação total dentro desse processo,</p>



	buscando viabilizar o projeto de terceirização, fazendo levantamentos, acompanhamentos e viabilidade de custos e teve aí uma grande parceria com a área jurídica da Empresa, tomando cuidados na elaboração dos contratos de forma a nós evitarmos no futuro, problemas trabalhistas com solidariedade, etc; principalmente para alguns casos, nós tivemos um acompanhamento direto, ou seja, nós tivemos este acompanhamento de perto até para que a Empresa tivesse toda condição de prestar melhor serviço com aquela qualidade desejada, quer dizer, treinando, informando, participando diretamente no processo.
A13	A contribuição da área de RH, quanto ao aspecto da produtividade, foi a de criar padrões únicos para os gestores.  Por ser uma organização tradicional, o seu histórico indicava protecionismos com ações diferentes para os mesmos casos, criando um clima de que quem chorava mais, teria diferencial se seu líder fosse protetor.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.47 - Como você analisa em termos de quantidade e qualidade os benefícios que eram concedidos pela empresa? (28)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	Esta fase se caracterizou mais pela restrição aos benefícios do que propriamente pela concessão de benefícios. Então eu diria que em relação a isso a empresa acabou ficando deficitária, mas essa condição veio em decorrência das dificuldades enfrentadas pela empresa, com a queda da sua rentabilidade.
A9	Fantásticos, em termos de qualidade e quantidade. [...]. O Mappin dava benefícios, acho que na época, nem Empresas do Governo ou até Empresas ligadas à Multinacionais dariam aos seus. Foi uma política brilhante, volto a insistir, de benefícios aos seus funcionários. Claro que houve reclamações, ...., mas não conheço, sou um homem de 64 anos, que trabalha desde 16 anos, trabalhei em grandes Empresas, eu nunca conheci uma Empresa que zelasse tanto pela sua mão de obra e zelasse tanto pelos seus funcionários, em termos de benefícios, foi fantástico.
A12	Olha, eu acho que como quantidade e qualidade eram excelentes. Eu acho que havia espaço para melhoria, nós tínhamos principalmente a Assistência Médica, um plano de gestão próprio, no qual nós tínhamos Hospitais, Clínicas, Laboratórios credenciados de primeira linha, sendo que encaminhávamos os nossos funcionários para a área executiva. Existia um referencial de que, além desses credenciados, podia-se utilizar de livre escolha. Então eu entendo que, no que diz respeito aos nossos benefícios, medicamentos, processos de alimentação eram bens ..... (não concluiu).  <i>Pergunta:</i> Foi nessa fase ou foi na fase seguinte que os automóveis foram concedidos aos Gerentes?  <i>Resposta:</i> Foi nessa fase, eu tinha me esquecido, e agora lembrei. Nessa fase, também para os executivos, foi concedida a utilização de veículos pela Empresa, com 100% das despesas custeadas por ela.
A13	Nas entrevistas de desligamento que foram realizadas nesta época, indicavam níveis altamente satisfatórios da qualidade e quantidade dos benefícios concedidos, em todos os níveis.

	Como a organização era legalista, somando-se os benefícios adicionais, que sempre foram superiores aos da convenção coletiva, não havia reclamação neste sentido.
--	---

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.48 - Cite uma contribuição importante da área de: Relações Trabalhistas; Salários; Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento que tenha introduzido ou contribuído para mudança? (29)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>Tenho a impressão que uma das coisas com que o RH contribuiu no sentido de produzir uma mudança foi exatamente na preparação das equipes para comandar as novas lojas, então cada loja que se abria implicava numa revisão de procedimentos, tinham os manuais, acabavam se beneficiando pela alteração de coisas que eram melhoradas, e uma quantidade bastante grande de funcionários passava pelo treinamento, especialmente, aqueles que eram recrutados, vindos de fora, para ocuparem as funções e também outros que eram recrutados internamente, para ocuparem os cargos de supervisão e esse recrutamento era totalmente realizado internamente, mas eles passavam evidentemente por esta fase. Então a expansão trouxe como consequência também uma atualização quase que permanente daquilo que era transmitido pelo treinamento e uma reciclagem do pessoal, especialmente aqueles que iam ocupar os cargos de chefia, supervisão.</p> <p><b>Pergunta:</b> Nessa parte de relações trabalhistas, você lembra alguma coisa neste período, que tenha contribuído para mudança?</p> <p><b>Resposta:</b> Não estou me lembrando de nada específico.</p> <p><b>Pergunta:</b> Por exemplo, você citou a greve de 1985, o setor de relações trabalhistas teve alguma participação, teve contratação externa?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim, sem dúvida, este episódio, que foi inusitado para a empresa, claro, acabou tornando necessária a existência de pessoas que soubessem como lidar com uma situação de conflito como essa. Tendo em vista, inclusive, que esta greve não foi a última, nós enfrentamos outras com estas características. Então novamente a empresa teve que responder, teve que agir reativamente a uma situação real que passou a enfrentar, que foi exatamente a manifestação da greve em função do achatamento salarial e a restrição de benefícios. E na preparação da empresa para responder este desafio, houve funcionários da empresa que foram fazer cursos nesta área e ao mesmo tempo em que foram contratados especialistas externos para ministrar cursos internos na empresa, preparando os setores, as pessoas mais diretamente ligadas a este tipo de função. Inclusive o Pastore participou de uma das palestras dentro da empresa.</p> <p><b>Pergunta:</b> Queria voltar um pouquinho, na parte de salários, talvez não analisar a contribuição, mas fazer uma análise do sistema de remuneração existente dentro do <i>Mappin</i>. O <i>Mappin</i> tinha um sistema de salário fixo e tinha um sistema de comissionistas, comissões para os vendedores e houve nessa época mudanças do sistema de salários tanto na parte dos salários fixos como na parte de comissão. Gostaria que você comentasse um pouco sobre estas alterações que ocorreram se houve uma contribuição significativa para o aumento ou não das vendas, da motivação das pessoas.</p> <p><b>Resposta:</b> No tocante a esta remuneração, inclusive eu particularmente tive uma ação clara a respeito desse assunto, em que entendia que o sistema de</p>

remuneração na base de comissão, da forma como estava estabelecido, não era adequado, porque havia grandes distorções em que determinados vendedores alcançavam altíssimos salários e se percebia claramente que não eram aqueles que tinham uma contribuição agregadora e portanto oferecendo uma condição melhor de atendimento os clientes. Determinados expedientes acabavam sendo utilizados, por exemplo, não dar atenção ao cliente que voltava à loja porque ele queria fazer uma troca de mercadoria, também não considerar muito o cliente que estava ali pedindo informações. Havia uma seleção meio negativa, a comissão levava os vendedores a se concentrarem especificamente naquela ação que produzia venda e todas as demais coisas, e que são muitas, para o bom atendimento do cliente acabavam sendo deficitárias. Então, começou a se estudar nessa época que provavelmente uma remuneração mais adequada teria dois componentes; teriam uma parte fixa e uma parte invariável. Inclusive, tem um pequeno detalhe, quando os salários eram os mais elevados, o que produzia isso não eram as ações dos vendedores e sim as condições de mercado. Enfim, quando o mercado estava altamente favorável a vender, vendia-se muito, as pessoas ganhavam muito. Por outro lado, quando esta remuneração caía muito em função de restrições de mercado, também nada tinha a ver com o desempenho do vendedor, e muito mais então a variação do salário por comissão estava atrelada às condições de mercado e muito pouco atrelada ao próprio desempenho do funcionário. Uma outra coisa que se tentou nessa época e que houve uma reação negativa foi a introdução do auto-serviço em que a empresa passou durante muito tempo reagindo, me parece que o auto-serviço só passou a ganhar maior significado naquilo que você, no seu trabalho, está chamando de terceira fase. Houve uma primeira tentativa de colocar o auto-serviço em ação: foi na abertura da loja Itaim, mas imediatamente o responsável por esta loja conseguiu adotar um procedimento que simplesmente acabou com o auto-serviço, enfim, não era aceito, mas depois as pressões acabaram mostrando que ou caminhava-se para isso ou os custos seriam insustentáveis também.

**Pergunta** Quer dizer, então, que houve na realidade foi um misto entre salário fixo e comissão, para poder equilibrar estes dois fatores que você falou, crescimento ou queda de venda impactando na remuneração?

**Resposta:** O que se pretendia com isso era manter maior estabilidade nos salários das pessoas, porque como os salários estavam praticamente atrelados às variações do mercado, havia um período em que as pessoas ganhavam muito e períodos que ganhavam muito pouco e, como disse, esta variação não estava relacionada à forma de trabalho do funcionário, e sim a fatores externos.

**Pergunta** E o auto-serviço seria o que, dentro deste esquema? Como ele estaria contribuindo? Como funcionava o sistema do auto-serviço?

**Resposta:** O auto serviço pode ser benéfico quando considerado o seguinte: existem determinadas vendas que se fazem dentro de uma loja de departamento, em que é muito mais produtivo você permitir com que o próprio cliente faça a escolha da mercadoria, apanhe a mercadoria que está dentro do expositor e que a própria presença do vendedor pode ser inibidora; e numa situação como esta a empresa deve oferecer funcionários que estejam à disposição do cliente, se o cliente quiser, no lugar de ser uma participação impositiva, em que um vendedor tem que estar ou que um atendente tem que estar presente. Hoje isto no mercado varejista é um negócio perfeitamente visível, que o auto-serviço tem uma predominância muito grande, o que não quer dizer que o cliente não possa ter assistência, porém, sem que ele tenha que fazer uma compra necessariamente com a presença de um vendedor ali.

**Pergunta:** E o sistema de remuneração neste caso seria como?

	<p><b>Resposta:</b> Salário fixo.</p> <p><b>Pergunta:</b> Salário fixo para poder abastecer e arrumar a sessão?</p> <p><b>Resposta:</b> Por outro lado, nesta ocasião também se estabeleceu que uma parte da remuneração seria variável, mas que calculada pelo conjunto.</p> <p><b>Pergunta:</b> A ratear?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim.</p>
A9	<p>Teve muito mais, mas agora não consigo pinçar, quase oito anos depois, ou mais, vinte anos depois, você está falando de uma época 1982 a 1990. Realmente eu teria que .....</p> <p><b>Entrevistador:</b> Então nós vamos conversar mais um pouco, você puxa pela memória, se você lembrar, senão a gente vai trocando algumas idéias. O que você pode pensar enquanto nós vamos fazendo outras perguntas é dentro da caracterização dessa fase, se teve alguma coisa que essas áreas executaram de relevante.</p> <p><b>Entrevistado:</b> .....você reunia pessoas num Hotel num determinado local fora de São Paulo ou dentro de São Paulo e forçava a permanecer juntos durante uns dois ou três dias; você criava realmente um treinamento, é dado um treinamento com situações prováveis de acontecimento e situações pouco prováveis de acontecimento. Essas situações eram avaliadas e onde exercia era cobrada do funcionário uma participação. Então você verificava realmente pessoas que eram consideradas desqualificadas e mostrando-se qualificadas e vice-versa. Então eu acho que foi um treinamento, por exemplo, para área que era dada para sub-Gerente, Gerente e mesmo Diretor; formar coisas muito importantes e misturando as áreas, pegando gente de contabilidade misturando com marketing, de marketing com propaganda, de propaganda com área comercial, enfim esta mistura foi um negócio muito saudável.</p> <p><b>Pergunta:</b> Você considera essa uma ação importante?</p> <p><b>Resposta:</b> Eu acho uma ação fantasticamente importante. Acho também importante a política de benefícios, como eu disse a você que eu não conheci em outras Empresas, sempre trabalhei em boas Empresas.</p>
A12	<p>Bom, a área trabalhista contribuiu bastante nas mudanças da Empresa, principalmente no que diz respeito à abertura das Lojas aos domingos. Isso com certeza tinha uma vantagem muito grande nas nossas vendas, nas vendas de fim de ano e isso tinha que ter um entendimento muito grande, tinha que haver uma parceria com a Prefeitura e com os Sindicatos envolvidos. Nós tínhamos Lojas no ABC, nós tínhamos Lojas em Campinas, nós tínhamos Lojas em São Paulo e era necessário ter negociações com vários Sindicatos. Era necessário toda uma habilidade, um trabalho muito próximo da área trabalhista e RH. Acho que foi essa uma das coisas que RH contribuiu muito, em relações trabalhistas.</p> <p><b>Entrevistador:</b> E também nessa parte que você falou de terceirização, não é?</p> <p><b>Resposta:</b> Perfeito.</p> <p><b>Pergunta:</b> E em relação à área de salários?</p> <p><b>Resposta:</b> A área de salário sempre esteve atenta a estes processos todos buscando estar sempre em linha com o mercado, dando todo o respaldo necessário à retenção desses profissionais. Acho que a Empresa sempre se preocupou muito com o aspecto de remuneração, nós tínhamos sempre política de estarmos em linha com as práticas de mercado.</p>

	<p><b>Pergunta:</b> Você lembra alguma coisa mais de salário?</p> <p><b>Resposta:</b> Olha, nessa época também foram desenvolvidos alguns planos de incentivo, principalmente planos que dessem um retorno aos colaboradores de participação nos resultados. Então eram envolvidos nesse projeto todo a área comercial, pessoal de compras e também o pessoal diretamente ligado a vendas, que tinha uma participação nos resultados. Então, embora naquele período não existisse nenhuma legislação e ainda não se exigisse, o Mappin já se preocupava em fazer uma distribuição de uma parte dos seus lucros como incentivo de vendas, incentivo de produtividade.</p> <p><b>Pergunta:</b> Essas metas eram baseadas em que? Em vendas? Que tipo de resultado? Você lembra isso?</p> <p><b>Resposta:</b> Olha, grande parte das metas era sempre em busca de resultado e essas metas se fossem ligadas à área comercial, eram vendas, sem dúvida eram vendas.</p> <p><b>Pergunta:</b> Comercial que você diz, Lojas?</p> <p><b>Resposta:</b> Lojas.</p> <p><b>Pergunta:</b> E a área comercial?</p> <p><b>Resposta:</b> Aí eu não lembro, não me lembro qual foi ..... talvez rentabilidade, lucro direto.</p> <p><b>Pergunta:</b> E na área de recrutamento e seleção?</p> <p><b>Resposta:</b> Olha, que eu me lembro de Recrutamento e Seleção, nesse período, houve uma grande melhoria no desenvolvimento, levantamento das funções, em que tivemos uma melhoria dos pré-requisitos, buscando no mercado pessoas com maior qualificação técnica e desenvolvimento profissional.</p>
A13	<p>Relações Trabalhistas</p> <p>Desenvolveu e implementou processos de conscientização, junto com a área de T &amp; D, para os gerentes, o <i>ENTENDIMENTO DAS RELAÇÕES DO TRABALHO</i>, quanto aos resultados harmoniosos de relações positivas internamente.</p> <p>O objetivo maior desta iniciativa era reduzir as demandas trabalhistas e conscientizar que as dispensas eram um ato de respeito. Havia “DICAS” de como dispensar melhor, valorizando o ex-funcionário.</p> <p>Obs. Colaboração especial nas negociações sindicais.</p> <p><i>SALÁRIOS</i></p> <p>Definição da política de promoções por méritos, ou de função, fornecendo os critérios como padrões.</p> <p>Recrutamento e Seleção</p> <p>Definir de forma mais objetiva os perfis dos cargos, de acordo com os departamentos, em comum acordo com os solicitantes.</p> <p>Contribuiu de forma brilhante no crescimento e na expansão organizacional, recrutando e selecionando os melhores profissionais das regiões.</p> <p>Treinamento e Desenvolvimento</p> <p>Cérebro da conscientização, como apoio às diversas diretorias. Área que desenvolveu programas operacionais e de comportamento, em todos os níveis.</p>

Quadro 3.49 - Como você considera que essas contribuições tenham ajudado a empresa a aumentar sua produtividade? (30)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p><b>Resposta:</b> Acredito que esta fase se caracterizou por situações contraditórias, quer dizer, de um lado houve uma atenção maior no treinamento, na formação dos funcionários, mas por outro lado o achatamento salarial e a restrição aos benefícios de certa maneira acabaram atuando de uma forma negativa. Então eu estaria tentado a dizer que na verdade a produtividade acabou sofrendo nesse período, quer dizer, beneficiada de um lado, com uma melhor capacitação das pessoas e prejudicada pela desmotivação em função das restrições que eu mencionei.</p> <p><b>Pergunta:</b> Foi nessa fase que se implantou o indicador de produtividade na empresa?</p> <p><b>Resposta:</b> Sim, foi. Nesta época elaboramos o indicador. Então o que ficou claro é que havia determinadas áreas da empresa que estavam reagindo no sentido de aumentar a produtividade, enquanto em outros setores isso não estava acontecendo. Eu me lembro que no geral houve ganho de produtividade, mas certamente isso haveria de ser um ganho maior na medida que não houvesse aquelas restrições e especialmente também não houvesse reações negativas de algumas áreas que, absolutamente, não tinham o menor interesse nem de ler os indicadores.</p> <p><b>Pergunta:</b> Você queria fazer mais algum comentário?</p> <p><b>Resposta:</b> Acho que não.</p>
A9	-
A12	Respondida com a pergunta 27.
A13	<p>A única área que todos funcionários são considerados <i>CLIENTES INTERNOS</i> é a de Recursos Humanos.</p> <p>É a consultoria interna da organização, pois bem, esta área colaborou com a visão da época, conscientizando todos os funcionários, inclusive os terceirizados, das suas responsabilidades técnicas, administrativas e de lideranças voltadas aos valores organizacionais.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.50 - Havia um plano de carreira para funcionários e gerentes? Como ele se desenvolvia? (31)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>A empresa continuou não tendo um plano de carreira.</p> <p>Não havia um critério, o que não quer dizer que não houvesse pessoas que não tivessem seguido uma ascensão que pudesse caracterizar uma carreira, é claro que existia, mas não era algo com objetivos definidos, nem percebidos pela empresa.</p>
A9	Desenvolvia plano de carreira, só que realmente eu não me lembro como desenvolvia.

A12	Não, que eu conheça não. Existiam algumas coisas, mas não eram por um plano de carreira, nada formalizado.
A13	Pelo que me recorde, não havia formalmente um <i>Plano de Carreira</i> , mas existiam processos que indicavam como os funcionários poderiam ser promovidos. Estes processos tinham como fundamento a política de salários, com suas regras pré-estabelecidas, o envolvimento da área de seleção, que avaliava o potencial dos indicados e a área de treinamento, que desenvolvia estágios e/ou cursos para os desempenhos desejados.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.51 - Qual o grau de autonomia dado aos chefes, gerentes e lojas, em relação: à reposição de funcionários, criação de novas vagas (aumento de quadro) e promoção de funcionários (aumento por mérito)? (32)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	Ainda que as decisões formais continuassem centralizadas, na prática a descentralização, com o surgimento de vários pontos, demonstrou que os gerentes das lojas passaram a ter uma maior autonomia, isso significava que as propostas que faziam normalmente eram referendadas pela Diretoria, mas formalmente continuam centralizadas.
A9	Bem, eles podiam promover quem quisessem e propor a abertura de vagas etc., mas desde que houvesse o beneplácito, digamos assim, da administração central. É uma administração centralizada, havia normatizações e ele tinha liberdade, ele era o dono da Loja e tinha liberdade de fazer o que ele queria, mas dentro de parâmetros já consagrados da própria Companhia, não podia dar tiro assim, a olho.
A12	Não, não existia aí uma liberação de autonomia, isso era centralizado, sempre era feito entre a área de RH e as Diretorias respectivas.
A13	Cada diretoria tinha o seu quadro de funcionários definidos quantitativamente por cargos. Para as reposições de funcionários (exceto quando havia decisões diretoras para "bloqueios") eram realizadas de acordo com as definições anteriores, havendo autonomia total. Para aumento de quadros, somente com autorização da Diretoria e, em alguns casos, dependendo do período, havia necessidade da assinatura adicional da presidência. Para promoção de funcionários (aumento de mérito) havia uma política de RH (salários) definindo estas situações. Normalmente pedidos das chefias tinham necessidade de ter o aval da gerência de loja.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.52 - Por quê o Mappin implantou um plano de previdência complementar, não contributivo, em 1989? Como o RH contribuiu? (33)

Respondentes	Observações dos respondentes
A4	<p>O que me lembro é que uma das razões que impulsionou a adoção do plano de previdência foi que se constatou que em determinados setores os quadros gerenciais, também em nível de chefia, estavam um tanto quanto envelhecidos; havia pessoas com 50, 30, 40 anos de trabalho dentro da empresa. Havia uma percepção de que uma renovação desses setores era importante para a empresa, ao mesmo tempo que deveria haver uma consideração também por esses que tinham trabalhado tanto tempo dentro da empresa e entendeu-se que a forma de resolver essa questão era com a adoção do plano de previdência e, na primeira fase da implantação, de fato aconteceu isso, muitos destes funcionários antigos, especialmente gerentes e chefes, acabaram se aposentando recebendo evidentemente uma contra-partida por esta aceitação, abrindo então um espaço para que houvesse uma modernização dos quadros diretivos da empresa.</p> <p><b>Pergunta:</b> Qual foi a contribuição de RH na formulação e na implantação desses planos?</p> <p><b>Resposta:</b> Bom, quanto à contribuição do RH, eu diria o seguinte: enquanto a decisão para implantação da previdência complementar foi uma decisão tomada pela Diretoria, a execução disso, a implantação, a elaboração do plano evidentemente foi uma tarefa desenvolvida pelo setor de RH.</p>
A9	<p>Eu acho o seguinte, o Mappin teve uma característica: estava envelhecendo, ele tinha funcionários brilhantes de trinta, quarenta e cinquenta anos, até mais, sessenta anos. Eu me lembro de um Senhor, Vicente Guastelli, era um homem que trabalhou cinquenta e cinco anos no Mappin e ainda estava lá na ativa, aliás, mostra o grau de paternalismo da própria Empresa, com um homem aposentado que continuou trabalhando para a própria Empresa. Foi um homem de RH da Companhia e continuou almoçando com os executivos todos os dias, porque era algo que, se tirassem dele, até poderia morrer. O Mappin criava raízes muito fortes, então era muito difícil mandar gente embora ou até aposentar e, por uma medida, digamos assim, administrativa de economia, uma medida assim humana, foi criado um esquema de aposentadoria proporcional. Era uma aposentadoria provocada, uma aposentadoria solicitada, pela qual se deu oportunidade ao funcionário de, em fazendo parte do programa de aposentadoria da Companhia, ter uma remuneração muito maior e foi dado um período para que as pessoas, eu não me lembro muito bem, para as pessoas se manifestarem, sem coação. Praticamente todos participaram disso e foi feita uma acomodação para eles. Depois eles passaram, saíram da Empresa; uns ficaram como Consultores, outros continuaram prestando serviço de alguma forma, outros abriram um outro tipo de empresa. Houve uma acomodação muito saudável, até paternalista e todo mundo saiu ganhando.</p> <p><b>Pergunta:</b> A Empresa ganhou também ou não?</p> <p><b>Resposta:</b> A Empresa eu tenho a impressão, eu suspeito, eu não tive esta informação, na época, mas suspeito que, pela inteligência das pessoas que administravam, deveria ter vantagens para os dois lados; para a Empresa, deve ter tido algum benefício, até ocorrendo eventualmente uma não reposição de gente e com isso você não teria aumento da folha e transferiu isso para uma própria Empresa que era do grupo, uma Empresa de Previdência.</p> <p><b>Pergunta:</b> E como é que o RH contribuiu para efetivação desse plano?</p> <p><b>Resposta:</b> Ele foi o gestor, ele foi totalmente o gestor, encarregado a fazer cálculos atuariais, a fazer pesquisa no mercado.</p>



	<p><i>Pergunta:</i> Era o responsável?</p> <p><i>Resposta:</i> Era o responsável por toda esta ação.</p>
A12	<p>Entendo que tinha dois grandes objetivos, mas poderíamos até colocar outros: era buscar, aposentar uma boa parte dos funcionários mais antigos, na realidade eles já eram aposentados, era criar uma situação pela qual eles pudessem parar de trabalhar por meio da suplementação de benefícios, da Previdência Social.</p> <p><i>Pergunta:</i> Essas pessoas tinham muito tempo de Empresa?</p> <p><i>Resposta:</i> Tinham, até porque o próprio projeto fixava no máximo sessenta e cinco anos de idade e dez de Empresa, mas a intenção era premiar essa carreira ativa deles na Empresa; por outro lado, criar meios de renovação do quadro, e atrair mão-de-obra especializada, principalmente a de executivos. Foram criados alguns projetos, iniciou-se a idéia de se criar um projeto executivo trainee. Então eu vejo que isso foi um grande projeto implantado na Companhia.</p> <p><i>Pergunta:</i> E era um plano que estava surgindo no mercado também, ou não?</p> <p><i>Resposta:</i> Sim, era um plano que já existia em boa parte das Empresas no mercado, isso de certa forma não poderia deixar de existir no Mappin como atração de mão-de-obra qualificada.</p>
A13	<p>Na minha opinião a implantação deste plano teve como condição maior a de “oxigenar”, a organizar com os outros profissionais mais jovens, provocando pelos benefícios concedidos, um afastamento digno e preservando a imagem da organização.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

### 3.3.2.1. Síntese Analítica da Fase II

O processo de expansão considerado pelos respondentes como a grande mudança ocorrida nessa fase está associado à nomeação de um novo presidente do Conselho de Administração, ocorrida no ano de 1982.

A pesquisa apontou alguns desafios que foram enfrentados pela organização nessa fase. O período foi marcado por forte queda nos resultados operacionais da empresa, motivada principalmente pela política governamental e pelos sucessivos planos econômicos que, além de imporem restrições nas vendas a prazo – encurtando o prazo para pagamento de prestações – não conseguiram conter a inflação, penalizando o comércio com a perda de preços relativos<sup>32</sup>, sendo que o preço da mão-de-obra, aluguel e outros insumos crescia acima dos preços de venda e, também, pela redução da demanda.

Esses desafios enfrentados pela empresa nesse período, tanto no âmbito interno como externo, obrigaram-na empresa, entre outras coisas, à especialização das

<sup>32</sup> Relação entre os preços dos vários tipos de produtos, insumos e serviços, com influência direta no poder de compra da receita dos lojistas que trabalham em diferentes segmentos.

funções de recursos humanos, impactando não só na redefinição do perfil dos profissionais dessa área, como também trazendo novos traços culturais para dentro da organização.

“O papel de *RH* passava por um período de aprendizado, visto as grandes dimensões das responsabilidades em recrutar, selecionar, treinar, desenvolver, realizar remanejamento internos (promoções), em conjunto com as gerencias designadas.” (A13)

A vinda de novos profissionais e a contratação de consultorias externas permitiram que o RH contribuísse de maneira positiva na sustentação das mudanças, no crescimento da organização e na motivação dos funcionários. Embora um dos respondentes considere que o crescimento nesse período esteve associado à *estratégia da empresa e que recursos humanos não compareceu nesse sentido* outros argumentam que o Recursos Humanos contribuiu de maneira positiva, ou seja, implantou vários programas de treinamentos destinados à formação de lideranças, à melhoria de qualidade do atendimento nas negociações feitas com os sindicatos, com as delegacias regionais do trabalho e outros órgãos governamentais e nas ações realizadas para o processo de aculturação relativos às mudanças e expansão.

“...este segundo período se caracteriza com uma abundância bastante acentuada nesta área de recursos humanos. Por dota-lá de maiores recursos, começando inclusive por espaços, por equipamentos, por funções, como treinamento e outras coisas, como também na própria pesquisa de mercado em relação aos salários, administração do plano de cargos e funções, também acabou tendo um impacto muito grande nesta época.” (A4)

A pesquisa revelou que essa foi uma fase de aprendizado na qual, por força da expansão, foram atribuídas novas responsabilidades ao RH em termos de políticas e práticas relativas a treinamento, Seleção e Recrutamento, Salários – não só em função de manter o equilíbrio, mas sobretudo de implantar novas formas de remuneração – nas relações de trabalho e nos contatos internos e externos. A introdução de novas práticas que foram necessárias para atender às novas demandas e a política econômica do governo justificam, de certa forma, uma conduta mais reativa da área.

Embora a empresa sempre tivesse a preocupação de adotar medidas que não tivessem fatores que contribuíssem para a desmotivação de seus funcionários, nesse período identificaram-se duas medidas altamente desmotivantes: o achatamento salarial, em virtude da política econômica que corroía os salários e impunha um pesado ônus às empresas e aos funcionários e a exclusão da gratuidade no fornecimento de medicamentos, como forma de restringir gastos e evitar desperdícios – em dezenas de gavetas de funcionários que saíram da

empresa foram encontrados vários medicamentos sem uso – os funcionários passaram a subsidiar 50% destes quando de sua aquisição.

Essa duas medidas levariam a eclodir uma greve que, embora não tenha sido de longa duração, em virtude da rápida ação empreendida pela empresa, fez com que surgisse a Relações Trabalhistas como área.

Os respondentes observam que nesse período já havia uma qualidade maior no tocante à comunicação. A implantação de manuais de normas e procedimentos acompanhada de treinamentos e reuniões daria condições às chefias de conhecerem mais detalhadamente a política de RH e permitiria que os procedimentos fluíssem de maneira mais adequada. Entretanto, tratava-se ainda de uma comunicação mais seletiva dirigida nem sempre a toda a empresa, ou seja, os assuntos tratados não se referiam a fatos cotidianos, mas a eventuais solicitações, alterações ou mudanças. Eram dirigidas aos gerentes, chefes e encarregados, os quais deveriam se incumbir de dar conhecimento aos seus supervisionados.

A pesquisa identificou algumas práticas e ações que foram apontadas pelos depoentes que mostram como a função de RH contribuiu para o aumento de produtividade da empresa. Entre elas foram associadas às práticas de recrutamento e seleção a terceirização de algumas atividades meios e a criação de padrões únicos para os gestores, contrapondo-se ao histórico protecionismo sem regras de que “quem chorasse mais teria um diferencial se seu líder fosse protetor”. (A13)

Os benefícios oferecidos pelo Mappin foram considerados excelentes: “as entrevistas de desligamentos indicavam níveis altamente satisfatórios da quantidade e da qualidade, em todos os níveis” (A13). A introdução de novos benefícios, tais como: o plano de previdência privada, a concessão de automóveis para os executivos e a assistência médica diferenciada, esta oferecida aos executivos e dependentes a preços bem abaixo dos valores existentes no mercado, são ressaltados como pontos positivos.

A implantação de indicadores de produtividade, destacada por um dos respondentes, possibilitava verificar os ganhos ou perda de produtividade em vários setores da empresa. Parece, entretanto, que houve reações negativas à implantação desses indicadores por parte de algumas “áreas que absolutamente não tinham o menor interesse nem de ler os indicadores” (A4). A pesquisa não revelou e não ficou claro foi o por quê dessa falta de interesse, se era um relatório altamente técnico e de difícil leitura, ou se as bases que subsidiaram a construção desses indicadores tinham a aquiescência de todas as áreas. Embora

não se deva ao RH a construção desse instrumento, este participou no abastecimento das informações que possibilitaram gerar esses relatórios.

Nesse período o RH comparece com contribuições positivas no preparo das equipes para comandar as novas lojas, por meio do recrutamento e seleção, do treinamento, das relações de trabalho, das negociações sindicais e em estudos que contemplavam novas formas de atendimento e de remuneração e estas, por “chocarem” com a cultura vigente na empresa, criaram sérias resistências e só viriam a ser implementadas, após algumas reformulações, na fase seguinte.

A pesquisa revelou que, embora as decisões ainda tenham continuado centralizadas, a expansão permitiu um maior grau de autonomia aos gerentes. Suas decisões, tomadas em função de um quadro previamente aprovado, normalmente eram referendadas pela diretoria. Por outro lado, em virtude também de estar centralizada a administração dos resultados operacionais das lojas, a estas cabiam – em casos de redução de despesas – apenas cumprir decisões previamente definidas, que vinham da diretoria.

### 3.3.3. Fase III - da Consolidação de 1991 a 1996

Quadro 3.53 - Nesse período, qual a mudança que teve maior impacto na organização? (34)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	<p>A implantação das novas lojas incorporadas em 1991 apresentava os seguintes problemas:</p> <p style="padding-left: 40px;">A expansão em si, representava aumento expressivo da área de vendas;</p> <p style="padding-left: 40px;">As novas lojas estavam localizadas em shopping centers cujos clientes tinham perfil diferente dos clientes antigos.</p> <p style="padding-left: 40px;">A empresa incorporou os funcionários que trabalhavam nas lojas da Sears.</p> <p style="padding-left: 40px;">Não haveria aumento do quadro de pessoal da administração central da rede (Propaganda, Informática, Controle, RH, Depósito).</p>
A9	<p>Ah! Que teve maior impacto, deixe-me ver, olha eu vou dizer pelo que eu acho em nível administrativo. Você teve três eventos que eu acho muito importantes: a saída do Rocha foi fatal, porque havia uma dedicação exclusiva dele para o comando da Loja e havia uma liderança dele muito forte, além de aliada a uma competência. A mudança que se propôs sobrecarregava um sucessor dele, que foi o Professor Rocca, o sobrecarregava demais para comandar uma Holding, comandar uma loja; comandar o dia-a-dia de uma Loja carece de, digamos, de dedicação exclusiva, porque você tinha de um Diretor geral de uma Loja de Departamento que já tinha cerca de dezesseis Lojas, se não me falha a memória e tinha aproximadamente uns sete mil funcionários, naquela época. Você tinha N problemas e começava ele não fechava nunca, era “fulltime” todo dia, toda hora.</p>

	<p>Quando abria a Loja você já tinha problema de Loja, quando fechava a Loja você já tinha problema de entrega e quando você tinha um problema de depósito, então os problemas eram constantes, era fila de caixa, etc. Carecia de uma determinação e de uma ocupação de tempo que não pôde dar, infelizmente o Professor não pôde dar a contribuição dele. Apesar de ser um homem brilhante, mas ele não conseguiu dar o dia-a-dia [...].</p> <p><i>Pergunta:</i> Isso já no final da fase?</p> <p><i>Resposta:</i> Já no final da fase. E o que sacramentou essa fase foi realmente a venda para o Sr. Mansur. Uma Empresa de oitenta e quatro, oitenta e seis anos, não me lembro mais, foi para o espaço devido a duas atitudes que eu classifico que foram um desastre total, a entrada daquele grande Superintendente que apareceu no final, e posteriormente a venda ao Sr. Mansur. Realmente foi a pá de cal que foi dada ao enterro da maior Loja de Departamentos deste País.</p>
A14	<p>Nesse período Abramo, o que mais chamou atenção foi a mudança da Diretoria, da própria direção da Empresa, com a saída do Dr. Rocha e passou a assumir o Prof. Rocca, também a parte do Mappin Lojas Departamentos, que foi uma Loja do Grupo, criada e com uma nova Diretoria. Então a maior mudança que eu percebi foi a mudança na gestão da Empresa, que acarretou diversas mudanças subsequentes a isso.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.54 - Cite eventuais resistências observadas nessa mudança e comente se elas poderiam ter sido evitadas? (35)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	Não foram constatadas resistências internas relevantes
A9	...houve um sentimento muito grande de desagregação, digamos, motivacional, eu suspeito. As pessoas mais ligadas etc., que ele tinha um estilo muito próprio de conduzir as coisas do dia-a-dia, muito próximo, participava das decisões na ponta da linha.
A14	Na verdade não houve resistências em relação à mudança, houve como toda mudança um impacto no nível das Gerências que estavam na administração anterior, como toda mudança gera um receio de que isso poderá ter uma mudança inclusive nos funcionários, no nível Gerencial, redução de quadro. Então sempre isso repercutia como uma preocupação de perda de emprego de que estas mudanças pudessem acarretar, acabam gerando uma pequena insegurança para aqueles que ficam, o que logo em seguida foi tranquilizado, porque o objetivo essencial não era esse impacto para redução de pessoas.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.55 - Nessa mudança qual foi o papel de RH, ou como ela afetou as práticas de RH? (36)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	Em todo processo de expansão, o papel do RH é de vital importância. No caso particular, tratava-se de levar aos novos organismos o mesmo padrão de

	comportamento e produtividade da empresa.
A9	<p>Houve alterações, entraram pessoas de fora, não de varejo, mais industrial, isso então cria, não digo um antagonismo, cria um certo grau de perplexidade, um certo grau até de adaptação, porque as práticas de treinamento para uma Indústria são umas, para o varejo são totalmente diferentes. Indústria é máquina, varejo é gente, isso eu me lembro bem, que o Professor Rocca sempre falava, que o maior Ativo que o Mappin tinha era sua gente. Então, práticas que se tiveram no passado, por exemplo, de se fazer uma festa, por exemplo, eu me lembro bem, a gente reunia todos os Diretores e Gerentes, seus familiares, prática esta feita pelo falecido Dr. Alberto, isso foi resgatado na época do Rocha. Claro que o RH teve uma participação importante nisso, mas coisas que depois deixaram de existir, ..... O Mappin em tinha uma condição relativamente estável, o acionista não tinha era recursos para investir, então precisava do acionista majoritário, que os demais tinham. .... Sabe que são outros interesses, você nunca pode saber o que corre dentro, eu falo por aquilo que ficou para o mercado, que os jornais falaram e que o sentimento que a gente traz dentro da gente infelizmente foram estes desmandos.</p>
A14	<p>O RH já tinha um papel importante, sempre teve um papel importante na administração dos funcionários do Mappin, mas nesse momento houve uma readequação, vamos falar assim, deu-se ênfase a treinamentos, a programas de incentivos para a área comercial, para que gerasse um aumento na produtividade desses trabalhadores e uma melhor qualidade dos funcionários, principalmente dos funcionários voltados à área de vendas, na qual se procurava ter uma equipe bastante profissional, integrada, para que os resultados da Empresa fossem melhorando, mantendo-na como uma Empresa líder dentro do seu segmento.</p> <p><i>Pergunta:</i> E essa mudança afetou as práticas de RH?</p> <p><i>Resposta:</i> Essas práticas acabaram sendo revigoradas inclusive com treinamentos de profissionais externos. Nós tivemos uma melhoria na comunicação interna com os funcionários e também uma integração maior desse grupo de funcionários. Nós tivemos prestadores de serviços que desenvolveram programas de incentivos e isso fez com que a equipe de RH se readequasse dentro dessa nova realidade. Essa estrutura de RH bem definida na Gerência de Benefícios, Gerência de Administração de Salários, Gerência de Relações Trabalhistas, todas elas subordinada à Diretoria de Recursos Humanos se integrou ainda mais e entendeu seu processo como um todo; não se ficava voltado apenas cada um no seu setor. Talvez a primeira participação efetiva do RH, preocupado não só com a administração de pessoas, como no resultado da própria companhia, em que os profissionais começaram a ter essa visão, de nível comercial também, para saber do resultado da Empresa e o que isso estava implicando e qual era o RH estratégico que participava disso.</p> <p><i>Pergunta:</i> Esses fatos, no período do Dr. Rocha e, com a saída dele isso ainda permaneceu, ou teve alterações?</p> <p><i>Resposta:</i> É, com a saída do Dr. Rocha houve uma descentralização desse tipo de visão. Esse foco ficou no começo; a impressão que se tinha era uma preocupação dos funcionários em relação a como seria o futuro. Havia uma certa incerteza disso, mas isso foi uma fase de transição que logo foi retomada e os caminhos de treinamento, de comunicação acabaram voltando a sua performance normal.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.56 - Nesse período, qual a prática de RH que mais contribuiu para o crescimento da organização e motivação dos funcionários? Por quê? Como isso era feito? (37)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	Provavelmente, as práticas de treinamento tinham sido as mais importantes nessa fase.
A9	-
A14	<p>Bom, o RH teve uma participação importante. Já havia um hábito de comunicação com os funcionários, por um jornal interno no qual se divulgavam os programas e depois com os programas “Chegue na frente”, os programas de incentivo a resultados o RH começou a estimular a participação do funcionário no conceito do resultado da organização e isso era feito pelos treinamentos internos e externos que acabaram efetivamente gerando um resultado de melhoria na performance da Empresa.</p> <p><i>Pergunta:</i> Você lembra como funcionava esse “Chegue na frente”, esse programa motivacional?</p> <p><i>Resposta:</i> Esse programa tinha um incentivo entre as unidades. Ele tinha como meta a melhoria e esta melhoria era comparada com as demais unidades e os funcionários, aqueles que atingiam essas metas. Eles, inclusive, tinham como premiação viagens e premiação dos próprios fornecedores, que também tinham interesse nessas metas e vendas, por exemplo, se um funcionário atingisse a meta, ele poderia estar indo até além de viagem, estar ganhando prêmios com a participação do próprio fornecedor que custeava esse tipo de projeto para os funcionários.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.57 - Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que mais motivou os funcionários? Por quê? Como isso foi feito? (38)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	Não sei.
A9	<i>Resposta:</i> Uma que tenha mais motivado os funcionários, por exemplo, eu digo para a classe dos Gerentes, Sub-Gerentes e Diretores, era Festa de fim de ano, uma Festa que foi resgatada e quando se dava uma boa notícia até, tirada digamos de um aviso, mas dada em viva voz, pelo <i>conduttore</i> da Companhia, não dizia quanto mais teríamos, não era para gastar por conta, mas teríamos.
A14	Olha, a liderança também se integrou nesse processo, ela foi a pirâmide de participação e de tomada de decisão. Foi por ela que se identificaram os pontos positivos e negativos, para que se desenvolvesse essa motivação e esses planos de treinamento. Então, a participação da liderança foi fundamental, porque ela como agente multiplicador dessa visão de gestão foi o elo entre aquilo que se buscava com os funcionários operacionais, na busca desse resultado. Então foi muito importante a ação tomada pela liderança, porque uma vez eles abraçando essa idéia, essa nova metodologia, isso foi repassado aos funcionários subordinados a eles para que esses objetivos fossem atingidos.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.58 - Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que não motivou os funcionários? Por quê? (39)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	Não sei.
A9	Ah! foi a entrada do Sr. Pacífico Paoli. Na área de vendas, você não pode misturar vendedor com tirador de pedidos, isto não é autopeças. Mesmo com autopeças, o cara tem que ser conhecedor, porque ele tem que conhecer a peça 49-XN, 49-X. É importante a memória do funcionário. A cultura que ele tem [...] a mão de obra do Mappin era uma mão de obra qualificada, principalmente de vendas, no setor de eletro eletrônico. Era fundamental que o vendedor de geladeira, fosse um especialista, [...] tem que dizer onde liga, como desliga, como funciona, como opera, ..... à medida que você tira a memória de toda empresa,...ela tem que ter uma memória. [...]. O Mappin tinha muito disso, ele ficou despersonalizado, primeiro item que eu acho que foi um grande equívoco; o segundo, substituir o vendedor pelo "check out". [...]. Houve equívocos lamentáveis nessa época, principalmente com a entrada do Paoli, que significou o desmantelamento da área de vendas, isso sob o ponto de vista funcional. E, agregada a isso, a liquidação de incentivo de remédio, ajuda de remédio, alimentação, e etc., foi um desastre.
A14	A princípio não vem à minha cabeça nenhuma ação que tenha desmotivado, mas com certeza em toda implantação de algum projeto novo sempre se percebe aqueles funcionários que ficam no final do ranking. Então, essa turma que não tinha o hábito de ter uma visão por resultado, realmente se sentiu atingida, se sentiu até desmotivada, até com falta de capacidade para atingir essa nova mudança. Então sempre tem a turma dos que, quanto menos mexerem com eles, melhor. Para essa turma com certeza houve um impacto negativo.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.59 - Quais as principais contribuições de RH na formação de lideranças? (40)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	Não sei.
A9	<p>Nessa época eu acho que o RH deve ter tido muitos problemas, porque com esses desmandos todos, deve ter sido um pouco difícil, principalmente com a introdução de novos homens de RH, que até tiveram curta duração. Era curta duração por que eles próprios não conseguiram ter uma identidade com a Companhia e, ao tentar em mudar, viram que não iam para lugar nenhum e acabaram saindo. Então todos que vieram a posteriori não tiveram sucesso.</p> <p><i>Pergunta:</i> Posterior à saída do Rocha?</p> <p><i>Resposta:</i> Sim. Posterior à saída do Rocha, porque ainda com a permanência do Rocca a empresa tinha uma identidade, ela tinha uma identidade da cultura da Companhia. Mesmo o elemento novo que chegava, entrava na música e aos poucos ia redirecionando para aquele caminho que seria o correto, sob o ponto de vista dele. Ele respeitava a cultura da Empresa e ia direcionando para um caminho que ele achava que era o correto. É aquilo que nós chamamos, "tomar sopa pelas bordas"; você toma toda, você pega o alimento, se está quente você se queima. Foi o que acabou acontecendo depois.</p>
A14	Em relação ao RH, uma das maiores contribuições foi a parte de treinamento, em que desenvolveu diversos tipos de treinamento para lideranças, e sempre com a filosofia de que essas lideranças retransmitissem aos seus subordinados toda política da Empresa, quais eram as metas que a Empresa tinha como expectativa.



	<p>Os treinamentos, sem dúvida alguma, eram a melhor forma de transmitir esse tipo de trabalho que foi feito pelo RH.</p> <p><i>Pergunta:</i> E a contratação daqueles estagiários, dos trainees?</p> <p><i>Resposta:</i> Uma das visões importantes para formação da liderança era o conhecimento teórico dos profissionais e o RH, de uma forma bastante oportuna e inteligente, buscou no mercado diversos profissionais que estavam nos últimos anos do curso de administração e marketing para que pudessem ser desenvolvidos dentro da Empresa. Isso foi um trabalho muito importante porque daí se retiraram vários dos que passaram a contribuir na Empresa com uma visão de liderança moderna, substituindo aquelas pessoas antigas que tinham excelente conceito no nível de trabalho, mas não tinham uma formação técnica para enfrentar esse novo desafio de liderança futura.</p>
--	--

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.60 - Como você analisa o sistema de comunicação de RH? As políticas, normas e procedimentos eram claramente comunicados(41)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	<p>O sistema de comunicação de RH operava em mão dupla, ou seja, tanto no sentido da diretoria para a base, como no sentido inverso.</p>
A9	<p>Houve uma solidificação daquelas atitudes tomadas atrás e no final o negócio foi penalizado pelas mudanças que foram ocasionadas, de pessoas que não eram do ramo, sob o ponto de vista de varejo.</p> <p><i>Pergunta:</i> O jornal que foi introduzido já nessa fase ajudou no sistema de comunicação?</p> <p><i>Resposta:</i> Ajudou, por que o jornal tem uma característica, principalmente se o jornal fala dos funcionários. Se você tem um jornal para falar do Presidente ou do Diretor, eu acho que não ajuda muito. Agora se você falar dos funcionários, do pequeno funcionário, contar a história dele, fazer ele vender, porque você tem uma massa de quatro a cinco mil funcionários, o cara vende carro, vende casa, vende chapéu, então você cria um setor de classificados. Estou começando a me lembrar do Jornalzinho: você cria uma sessão de piadas feitas pelos funcionários, você cria uma sessão de poemas e poesias feita pelo próprio funcionário e tudo isso era não feito pela área de promoções, ele era o criador, era gestor, mas fazia com que a parte de RH integrasse, de cada loja eles eram os canais, eram os captadores dessas informações funcionais. As grandes mudanças que alguém fazia, por exemplo, dentro de uma Loja, uma nova trilha, uma nova displayagem, alguma coisa, falava-se dos funcionários.</p> <p><i>Pergunta:</i> E qual foi a participação do RH nesse jornal?</p> <p><i>Resposta:</i> Fundamental, ele era o grande elo, entre, digamos, a parte industrial da feitura do <i>houseorgan</i>; ele era um grande intermediário e era o homem que selecionava aquele fluxo de informações que tinha. Naquela época, se não me falha a memória, nós tivemos lá o Negrette, um companheiro que foi muito colaborador nisso, colaborou bastante nisso, porque fluía, ele transitava pelas Lojas e fluía por meio do RH. Eu te falei lá atrás, você tinha Departamentos naquele local. Então aquele pessoal era o canal e fluía para a administração central e a administração central sentava com a gente e determinava, eu acho que isso é importante, mas sempre valorando a integração do funcionário, porque quando você é um industrial do processo da feitura, o homem da comunicação, não tem a</p>

	<p>percepção que o RH tem lá embaixo e o dono do RH em cima tem. [...]. Não era apenas um jornal para falar de avisos, era para falar de coisas da sua gente, dos funcionários exclusivamente. Era proibido fotografia de Presidente, fotografia de Diretor, não tinha, era só coisa de funcionário. Esse foi o tema que a gente escolheu, a linha editorial imposta junto à Diretoria.</p> <p><i>Pergunta:</i> Ainda continuando no jornal, era muito extenso, tinha muita coisa escrita, como era o jeito do jornal?</p> <p><i>Resposta:</i> Ele tinha uma característica mais ou menos da nossa formação era mais ou menos manchettato, com notícias em “drops”, notícias curtas para não cansar, letras grandes para facilitar a leitura, letras grandes, quando eu falo, é tipologia grande. O maior número de informações ..... , muita fotografia, como era nossa linha, e de preferência de funcionário, porque você não sabe como é importante alguém levar para casa um jornalzinho o qual mostra para o filho: olha, eu sou daqui, seu pai está aqui. Isto foi um negócio, foi uma característica do RH, que impunha uma característica, digamos assim, de gente que fazia aquela Companhia, como eu posso dizer para você, falava dessa gente, mas falava das coisas que eram deles, piadas, vendas de carro, vendas de terreno, vendas de casa. Nós tínhamos a sessão de classificados eu volto a insistir, piada, poesia, contos, trabalho em Loja e prêmio.</p>
A14	<p>Sim, o RH sempre se preocupou em ter normatizada toda a sua política de gestão de RH para que nas suas diversas unidades todos os líderes, toda liderança e a própria administração de RH das unidades, agissem de forma coesa, coerente, adotando a mesma política corporativa. E isso era feito pelas normas e manuais que eram atualizados todas as vezes que se fizesse necessário, mas que de forma bastante clara e objetiva orientavam, quase de forma auto-didata, todos os seus líderes de como tratar a administração e o relacionamento com os funcionários.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.61 - Quais as formas de comunicação utilizadas por RH? (42)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	Além das formas escritas de comunicação, por meio ordens de serviço, jornal interno e outras, foi feito grande uso de reuniões informais entre grupos de trabalho das lojas, com a participação do RH.
A9	-
A14	Além dos manuais, o RH também tinha a política de implantação de um jornal, no qual se noticiavam todos os acontecimentos, todos os eventos que estavam ocorrendo na Empresa, inclusive os resultados das premiações das performances atingidas pelas unidades, até como um estímulo para que entre elas houvesse uma competitividade cada vez mais acirrada. Eu tenho vários números desses jornais, os quais ainda guardo e lendo e relembro o quanto isso era aprazível para todos nós funcionários e isso integrava as pessoas nas diversas Lojas que não tinham oportunidade de se verem e que acabavam, com essas informações, fazendo parte da mesma família.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.62 - Como a política de Recursos Humanos da empresa contribuiu para o aumento da produtividade da empresa? (43)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	Cabe registrar que o RH sempre trabalhou integralmente com os demais setores. Dessa forma, acabou tendo atuação relevante nas decisões sobre atendimento de clientes, lay-out das seções de venda, técnicas de exposição de produtos, crediário e cobrança e outros.
A9	Olha eu classifico que a fase de 1991 a 1996 foi uma fase áurea, do meu ponto de vista, apesar das complicações da economia brasileira que atrapalharam demais sempre, atrapalharam demais o desenvolvimento das Lojas etc., mas eu acho que de 1991 até 1995 as coisas foram muito bem. Em 1996, com a entrada do Paoli, houve um desarranjo total, aí não teve mais RH, não teve mais nada, foi correr atrás do prejuízo. Acaba isso aqui; você tem que fazer o aviso para comunicar, tem que receber choradeira, tem que ter uma paciência de Jó.
A14	A área de Recursos Humanos começou isso com o Dr. Rocha, e nesta fase acabou, por uma questão de mercado, até bastante desenvolvida, ela sempre se preocupou em criar uma meta, para que as pessoas tivessem um foco um pouco mais abrangente do que elas tinham no passado. Antigamente os vendedores, os Departamentos, tinham um foco voltado ao seu Departamento e o RH começou a focar nas pessoas, na importância de entender a unidade do negócio. Então foram utilizados recursos, treinamentos voltados a esse tipo de desenvolvimento, para que eles vissem a unidade do seu negócio, que ela tinha de dar um resultado positivo, para que a companhia como um todo tivesse um resultado positivo. E esse tipo de trabalho, esse tipo de conscientização foi desenvolvido praticamente pelo Departamento de Recursos Humanos.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.63 - Como você analisa em termos de quantidade e qualidade os benefícios que eram concedidos pela empresa? (44)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	Os benefícios concedidos no período eram muito superiores aos praticados pelas demais empresas varejistas.  Além de ter sido primeira na distribuição grátis de medicamentos, implantou centro de serviço médico conveniando diretamente profissionais de saúde, laboratórios clínicos e hospitais. Além disso, tornou-se também a única empresa de varejo a organizar fundo de previdência complementar para seus funcionários.
A9	Foi traumático, porque nessa fase foi perdido, aquilo que o Mappin tinha construído com tanto esforço. Talvez se aquilo penalizasse, não sei, não tinha os números, mas podia ter sido feito de uma maneira menos violenta, menos traumática.  <i>Pergunta:</i> Você quer dizer com isso que diminui a qualidade ou os benefícios foram suprimidos?  <i>Resposta:</i> Foram suprimidos, pura e simplesmente. Bem-aventurados foram aqueles que foram mandados embora e que tiveram a sua dignidade de gente respeitada, porque receberam.  <i>Pergunta:</i> Como é que foi a comunicação desse corte de benefício, teve alguma preparação anterior, ou simplesmente o fizeram?  <i>Resposta:</i> Não houve absolutamente nada, foi uma decisão ditatorial, uma decisão

	<p>como eu disse para você do elefante dentro de uma Loja de cristal.</p> <p><i>Pergunta:</i> Não houve explicação?</p> <p><i>Resposta:</i> Não, é por questão de economia. E como você faz economia tira de uma empresa o papel higiênico, por exemplo, que você então resolveu, ou como aquele que, com o decreto, acabou com a inflação. Acredite quem quiser.</p>
A14	<p>O Mappin na verdade era uma das poucas Empresas em que eu tive a oportunidade de vivenciar isso, em que a política de benefícios tanto, em nível com de quantidade de qualidade, não se encontrava nas Empresas similares. Ela tinha uma administração de medicina ocupacional de excelente qualidade com ambulatórios nas unidades. Tinha também um Plano de Assistência Médica, administrado por ela, com os melhores Hospitais da Região. Além da parte clínica, também havia a parte de fornecimento de medicamentos totalmente gratuitos aos funcionários. Existia um certo abuso nesse tipo de procedimento o que fez com que este benefício tivesse uma restrição para os funcionários que eram recém admitidos. Esses benefícios até traziam para a Empresa pessoas que entravam muito mais pelos benefícios do que pelos salários e o custo que eles despendiam para a Empresa muitas vezes representava cinco, seis vezes o próprio salário dele e depois que faziam um "check up" clínico acabam se desligando da Empresa, de tão bom que eram os benefícios. Então isso fez com que o RH até restringisse, criasse uma carência para o desenvolvimento dele, mas, além disso, houve a parte de previdência privada que foi desenvolvida pela Empresa, também com autogestão. A parte de seguro de vida em grupo é uma das Empresas, fornecimento de veículos, com combustíveis para o seu nível Gerencial, com planos de gratificações. Enfim, é uma das poucas Empresas em que eu tive oportunidade de trabalhar que tinha uma extensão tão grande na área de benefícios e com certeza pegou uma fase importante, pois hoje quase que não se ouve mais falar nesse tipo de benefício. Realmente uma das grandes marcas dos funcionários do Mappin é o setor de Recursos Humanos e a área de Benefícios. A política muito agressiva de cativar o profissional e mantê-lo dentro de uma segurança no nível de situação de assistente social, de benefícios, que ele efetivamente era tido como um filho de uma grande organização. Era tratado dessa forma.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.64 - Cite uma contribuição importante da área de: Relações Trabalhistas; Salários; Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento que tenha introduzido ou contribuído para mudança? (45)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	<p><b>Relações trabalhistas</b> – Terceirização de serviços de transporte dando chance a que os próprios funcionários se transformassem em micro-empresários.</p> <p><b>Salários</b> – Prêmio de produtividade às equipes de compras e supervisão das lojas baseado em Plano de Metas quantitativas.</p> <p><b>Recrutamento e Seleção</b> – Descentralização da operação, sem aumento de custo.</p> <p><b>Treinamento e Desenvolvimento</b> – Programas para Estagiários e Trainees nas diversas áreas de varejo.</p>
A9	<p>Só foi apagar "incêndio", de 1995 para a frente, de 1996, que eu me lembro, foi só apagar incêndio, constrangedor.</p>

	<p><b>Pergunta:</b> E antes de 1991 a 1994?</p> <p><b>Resposta:</b> Ah! aí foi brilhante, ela estava na frente, esta foi a fase áurea, eu classifico. Ela esteve sempre à frente, digamos, esteve tomando sempre atitudes pró-ativas e de 1996 para cá pró-reativas, quer dizer, só teve que apagar incêndio.</p> <p><b>Pergunta:</b> Nessa área de relações trabalhistas, acho que você citou a abertura aos domingos.</p> <p><b>Resposta:</b> Citei, feriados e que foi realmente sem prejuízo de carga de trabalho de pessoas, ao contrário, abriu um mercado de trabalho.</p> <p><b>Pergunta:</b> E na parte de treinamento e desenvolvimento?</p> <p><b>Resposta:</b> Tudo foi feito harmonicamente, entre 1984 e 1990, mais ou menos, 1988 e 1990. Foi feito planejamento para isso. De 1990 para frente ele começou a ser sedimentado,....</p>
A14	<p>Na verdade, o Recursos Humanos era uma área que tinha uma atuação muito forte, não só internamente como externamente, dentro do seu setor. Era uma área que tinha uma vivência muito forte em negociações coletivas, políticas de abertura de funcionamento do comércio. Praticamente o Mappin, pela área de Recursos Humanos, é que foi pioneiro e implantou a abertura do comércio aos domingos, com benefícios para os funcionários que trabalhavam comissionados, criando até direitos que não se pagavam pelos concorrentes que normalmente abriam e não se forneciam estes benefícios. Então, o Mappin sofreu fortes concorrentes no nível até patronal, para não viabilizar esse tipo de melhoria do setor. O segmento funcionava meio na clandestinidade, o Mappin queria dar um caráter de legalidade a esse tipo de trabalho, com isso gerando mais postos de trabalho, ou seja, uma cadeia visando uma produção melhor, uma vez que o domingo sempre foi tido como o segundo dia melhor de vendas do comércio. Isso foi uma participação muito forte da área de Recursos Humanos, com a área de Relações Trabalhistas com a qual se obteve esse êxito que hoje é normatizado pela própria legislação, além dos acordos coletivos. O Mappin, também no nível de desenvolvimento de atividades, também sempre foi pioneiro em relação a contribuir com mudanças do que era o mais moderno por aquilo que estava acontecendo. Então, os seus integrantes sempre tiveram a participação, coesa, coordenada e tudo aquilo que se prontificavam a fazer dentro da Empresa a área de Recursos Humanos sempre teve envolvimento direto, porque a grande força de uma Loja de Departamentos, com certeza, é o seu quadro de funcionários, são os seus prestadores de serviço, os seus colaboradores e disso o Mappin tinha bastante consciência, por isso que o RH sempre foi tido com uma posição de destaque dentro da Empresa, participando sempre na visão estratégica da organização.</p> <p><b>Pergunta:</b> Ele começou a se integrar na estratégia organizacional?</p> <p><b>Resposta:</b> Isso, começou a se integrar na estratégia organizacional e nela permaneceu para todas as decisões, daí para a frente, dentro da Empresa.</p> <p><b>Pergunta:</b> Você lembra porque que o RH, dentro dessa estratégia, assumiu a área de prevenção e combate a incêndio da Loja? E quais foram as atividades desenvolvidas por ele?</p> <p><b>Resposta:</b> A área de RH percebeu que além, da parte dos benefícios e salários dos funcionários, também tinha necessidade de atuar na área de segurança e saúde ocupacional e principalmente no Mappin, na sua matriz na praça Ramos, onde havia vários prédios interligados com riscos muito grandes de incêndio, de saídas de emergência, de recebimentos de mercadoria, escadas, etc. Então, o Mappin acabou tendo a incumbência de ter uma pessoa de um Departamento que desse uma atenção maior a esse tipo de trabalho, até pelo risco que tinha de eventual</p>

interdição desses prédios pelo Contru, pelos Departamentos Municipais que cuidavam de como deveriam ser constituídos esses edifícios. E com isso, pela falta de coordenação, dentro dessa área, a área de RH acabou assumindo também essa atribuição, desenvolvendo com bastante eficiência uma política preventiva. Houve uma construção de escada de emergência, e um trabalho muito forte para se evitar excesso de mercadorias dentro das Lojas, sendo que estas deveriam ficar no depósito. Esse trabalho teve bastante resistência das demais áreas, principalmente a área comercial na qual o foco maior era comprar em grande quantidade para ter preços menores, mas sem se preocupar com uma logística de recebimento e distribuição das suas mercadorias. E o RH, embora não fosse a sua atribuição direta, acabou abraçando também essa atribuição para que houvesse de forma preventiva uma segurança maior tanto para os trabalhadores como para os seus clientes, porque naquele prédio diariamente circulavam mais dez mil pessoas. Essa eficiência foi demonstrada num incidente que aconteceu, num incêndio no edifício da Praça Ramos em que em menos de cinco minutos todo prédio foi evacuado, isso foi em 1989, 1990. Foi outra fase, mas foi uma situação bastante marcante dessa área de segurança e saúde ocupacional, sendo que as brigadas do Mappin inclusive tiveram o elogio do próprio corpo de bombeiros, mas demonstrando a importância que se tinha de também se prevenir na área de saúde e segurança ocupacional.

**Pergunta:** E das outras áreas, você tem lembrança de alguma contribuição importante de salário, recrutamento, treinamento?

**Resposta:** A área de treinamento teve uma importância muito grande, porque todos esses projetos de mudanças e de melhorias sempre foram desenvolvidos com a participação efetiva da área de treinamento. A área de recrutamento também, porque o Mappin tinha uma característica de diariamente receber mais de quinhentas pessoas que compareciam na área de recrutamento, procurando emprego. Muitos na área de segurança, muitos em outras áreas e muitos sem nenhum perfil na área de vendas. Se eles não conseguiam como segurança, não conseguiam como outro tipo de função, queriam ser vendedores. E o enfoque de vendas é totalmente diferente; a gente sempre considerava que o vendedor tinha que ter um perfil de uma pessoa voltada ao cliente, e isso fez com que a área de recrutamento e seleção remodelasse todo o seu critério de contratação, embora essas contratações muitas vezes fossem em volumes elevados, principalmente nos finais de ano, mas o perfil do vendedor acabou sendo visto de outra forma para que não se contratassem pessoas que não tivessem esse tipo de perfil, o que comprometeria todo um trabalho e todo resultado da Empresa. Então, essa remodelação da área de recrutamento e seleção e treinamento foi essencial para essa mudança e melhoria da performance dos seus colaboradores.

**Pergunta:** Nessa parte de serviços de terceirização, qual foi a influência, qual foi o trabalho que Relações Trabalhistas teve nesse dimensionamento?

**Resposta:** A terceirização em relação à legislação trabalhista sempre foi tida com bastante resistência e a área de Relações Trabalhistas, pela formação jurídica que tinha, conhecimento jurídico, sempre procurou adequar os contratos desses prestadores de serviços dentro da realidade e da necessidade transitória que havia do trabalho no Mappin, porque no aspecto legal se questionava se a modalidade de acréscimo de pessoas no final do ano deveria ser com temporários ou com trabalhadores efetivos da Empresa e nós sempre defendemos que seriam com temporários, embora isso não fosse pacífico. Então a área de Relações Trabalhistas, por meio de reuniões com sindicatos, processos trabalhistas, contratações de terceiros, reuniões de grupos patronais acabou efetivando essa implantação e enraizando esse conceito de que realmente se tratava de mão-de-obra transitória, embora fosse da mesma atividade fim da Empresa, mas que fosse

	<p>atividade feita pacificamente por prestadoras de serviço. Isso acabou virando uma realidade.</p> <p><i>Pergunta:</i> Isso melhorou a produtividade da Empresa ou não? – Resposta na próxima pergunta</p>
--	---

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.65 - Como você considera que essas contribuições tenham ajudado a empresa aumentar sua produtividade? (46)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	Em todas essas contribuições, a produtividade da empresa sempre foi um objetivo fundamental. No caso da terceirização de serviços, por exemplo, os ganhos alcançados referiam-se à redução de custos de curto e longo prazo, além do alívio de tensões sindicais. No caso o Plano de Metas, pelo fato do RH administrar diretamente os parâmetros de rentabilidade da operação de varejo, em conjunto com as demais diretorias.
A9	-
A14	<p><i>Pergunta:</i> Isso melhorou a produtividade da Empresa ou não?</p> <p><i>Resposta:</i> Melhorou e muito. O temporário, traz uma perspectiva de efetivação. O profissional que entra como temporário sempre tem como meta se tornar um efetivo e não só um trabalhador para o final de ano. E o efetivo, por sua vez, se sente ameaçado pelo temporário, no sentido de competitividade. Então até as pessoas que não tinham perfis para vendedores eram uma grande oportunidade que a Empresa tinha de, aproveitando esses temporários, fazer esse tipo de substituição. E isso gera uma competitividade, ou seja, funcionário colaborador não estaciona, achando que ele tem uma cadeira cativa ali, e que essa cadeira não poderá ser substituída por outro funcionário. Então, esse tipo de concorrência gera uma motivação e uma melhoria no trabalho de venda, no trabalho de atendimento, porque culturalmente aquele que não se adequar sabe que está correndo o risco de ser substituído e, como o volume de vendedores temporários era bastante expressivo, eram mais de mil profissionais para o final do ano, isso mexia com a competição entre eles e criava uma expectativa de profissionalismo e produtividade mais acirrada.</p> <p>Além do que o custo interno.... Também um fator extremamente importante é que toda essa parte administrativa era terceirizada junto com a Empresa. Então, isso evitava haver uma estrutura inchada dentro do Mappin na área de Recursos Humanos para poder administrar esse grande volume de trabalhadores temporários.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.66 - Havia um plano de carreira para funcionários e gerentes? Como ele se desenvolvia? (47)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	Os planos de carreira para funcionários tinham em vista resolver um problema crônico de varejo, qual seja, a grande dificuldade de se encontrar no mercado de trabalho os profissionais aptos a exercer as funções de médio e alto níveis. A

	empresa havia feito a opção de preparar ela mesma os seus chefes e gerentes.
A9	...houve uma sedimentação desses planos de carreira, tanto que você teve um grau de satisfação funcional muito grande. Poucos funcionários saíram da Companhia, poucos executivos saíram, só aqueles que não se ajustavam mesmo, .....
A14	<p>Na verdade o plano de carreira do Mappin não era como um plano de carreira oficial que é um que deveria ser registrado no Ministério do Trabalho, etc, que normalmente para ter uma validade teria que ser dessa forma, mas era um plano bastante similar a um plano de carreira nessa condição, embora fosse um plano interno, não tinha essa denominação. Agora, a grande importância do plano de carreira que havia dentro do Mappin é que ele gerava uma motivação de continuidade dos seus profissionais. Aqueles colaboradores, ao ingressarem na Empresa e tomarem conhecimento das perspectivas que havia dentro da Empresa, realmente foi um dos grande fatores para manter os funcionários, por longos anos, dentro da companhia e a maioria dos seus Gerentes tinham em média mais de quinze anos de Empresa. Tudo isso em decorrência dessa expectativa de melhoria permanente, ela era real, as pessoas tinham preocupação em chegar ao topo, chegar a ser um Gerente, um profissional de staff dentro da companhia e a preocupação de manter essa condição, e o Mappin sempre teve esse perfil de mostrar aos seus profissionais que eles tinham essa perspectiva. E com isso, não só o benefício de salário, mas os planos decorrentes das melhorias em nível Gerencial foram os grandes motivadores e a grande estratégia de se ter excelentes profissionais por longos tempos dentro da companhia, evitando que a concorrência por algo um pouquinho mais retirasse esses profissionais da Empresa, por isso o quadro era bastante estável.</p> <p><b>Pergunta:</b> .... era muito conhecido esse plano internamente, divulgação, tanto em relação a funcionários como Gerentes?</p> <p><b>Resposta:</b> Esse plano era bastante conhecido, todos os funcionários desde a época que ingressassem no Mappin, nos programas de integração, tinham conhecimento de toda Empresa, de todos os benefícios, de toda política de Recursos Humanos e os próprios manuais também falavam sobre os planos, demonstravam com bastante clareza quais eram as metas para se atingir esses planos, quais eram as faixas e os níveis salariais. E esses níveis salariais eram bem claros para ele desde o começo, para que exatamente tivesse esse tipo de motivação.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.67 - Qual o grau de autonomia dado aos chefes, gerentes e lojas, em relação: à reposição de funcionários, criação de novas vagas (aumento de quadro) e promoção de funcionários (aumento por mérito)? (48)

Respondentes	Observações dos respondentes
A2	A autonomia dada a chefes e gerentes em questões de pessoal sempre esteve condicionada à regra de não aumentar os custos. Assim, excetuando-se as decisões de menor valor financeiro, em todas as demais aos chefes e gerentes cabia propor para a diretoria decidir. Isso valia para reposição de funcionários, aumento de quadro, promoções horizontais e verticais.
A9	Não, não mudou. Sistema centralizado era uma característica do Mappin, sempre foi. Foi um esquema centralizado, todo mundo fazia o que queria, mais tinha que acertar na matriz, não havia descontrol, ao contrário, existia uma certa regra que



	era obedecida.
<b>A14</b>	Existia obviamente um quadro para ser cumprido. Esse quadro independente, de autonomia, tinha que ser cumprido até por uma questão de organização. Agora havia flexibilidade dentro da necessidade e as necessidades muitas vezes não eram previsíveis. O Mappin sempre foi uma Empresa que trabalhou com promoções, liquidações, eventos de bastante rotatividade e isso fazia com que a estrutura fosse planejada com antecedência dentro de um custo anual de orçamento, mas sempre havia as decisões que justificavam uma medida, uma promoção, um evento que fugia daquele tipo de quadro pré-estipulado. Isso não era inflexível, poderia ser negociado, obviamente, sempre vinculado à gestão da Empresa, à Diretoria, para que não se desse um custo maior do que o pretendido; mas com justificativa e com um enfoque de necessidade poderia estar até saindo um pouco do previsto, porque as atividades da Empresa assim o justificavam, mas de uma certa forma a administração era corporativa, em termos de Diretoria e esta que traçava todas as metas e participava de todas essas exceções que fossem criadas.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

### 3.3.3.1 Síntese Analítica da Fase III

A pesquisa evidencia dois períodos distintos nessa fase: o primeiro, no qual a empresa convive com taxas alarmantes de inflação e tenta consolidar algumas ações tomadas em fases anteriores e que levaria a função de RH a se integrar às estratégias da empresa; o segundo, a partir de 1995, com a inflação já sob controle, em que a empresa identifica seu novo posicionamento estratégico e elabora plano de otimização e expansão de suas operações.

Embora a pesquisa tenha dado destaque à venda do controle acionário, duas outras mudanças foram fortemente apontadas: a primeira foi a saída do diretor geral do Mappin Lojas de Departamentos, em dezembro de 1994 e a segunda, ocorrida em decorrência da primeira, foi a contratação de um novo diretor geral, em 1996.

As observações que se seguem, portanto, dizem respeito ao período que vai de 1991 a 1995, sendo observados no final aspectos relativos ao ano de 1996, antes da venda do controle acionário.

Portanto, as maiores mudanças ocorridas nessa fase estão associadas à mudança nos rumos da empresa promovida pelos seus gestores. Entretanto, nesse período não foram constatadas resistências internas relevantes.

A pesquisa revelou que nessa fase a preocupação inicial de RH foi “levar aos novos organismos o mesmo padrão de comportamento e produtividade da empresa” (A2). As práticas acabaram sendo revigoradas e tiveram uma importância efetiva não só na administração de pessoas como também no resultado da própria companhia.

Em virtude da maior especialização desenvolvida na fase anterior, o sistema de comunicação de RH “operava em mão-dupla, ou seja, tanto no sentido da diretoria para a base como no sentido inverso” (A2). Essa prática propiciava à empresa antever e atuar em situações que pudessem vir a ocasionar conflitos. Houve também significativa melhora com a introdução do jornal interno e foi feito também grande “uso de reuniões, entre grupos de trabalho nas lojas, com a participação de RH” (A2).

O treinamento e o programa de *trainees* foram apontados como as grandes contribuições de RH na formação de lideranças.

Os benefícios concedidos nesse período eram muito superiores àqueles oferecidos por outras empresas do comércio; os benefícios mais ressaltados foram: a administração do plano de medicina ocupacional “de excelente qualidade e com ambulatórios nas unidades” (A14), a Assistência Médica auto-administrada e o fornecimento de medicamentos totalmente gratuitos aos funcionários e dependentes que, devido ao abuso e ao desperdício observados na sua utilização, levaram a empresa a proceder restrição para os funcionários que eram recém-admitidos.

“Esses benefícios até traziam para a Empresa, pessoas que entravam nela muito mais pelos benefícios do que pelos salários e o custo que eles despendiam para a Empresa muitas vezes representava, cinco, seis vezes o próprio salário dele e depois que eles faziam um check up clínico acabam se desligando da Empresa. Isso fez com que o RH até restringisse, criasse uma carência para a sua utilização.” (A.14).

O seguro de vida em grupo, o fornecimento de veículos com combustíveis para o nível gerencial, os planos de gratificações e o plano de previdência privada não contributório foram também bastante ressaltados.

Houve a terceirização dos serviços de transportes de mercadorias, permitindo que os próprios funcionários se tornassem micros-empresários. A abertura do comércio aos domingos, em que o Mappin foi pioneiro, “implantou a abertura do comércio aos domingos, com benefícios para os funcionários que trabalhavam comissionados.[...]e o domingo foi tido como o segundo dia melhor de vendas”(A14). Essas foram ações atribuídas a Relações Trabalhistas e que contribuíram para a introdução de mudanças.

Na área de Salários foram apontadas: a reformulação do sistema de remuneração em face da introdução de novos sistemas de atendimento – Self Service, Self Selection e personalizado projeto que já havia sido iniciado na fase anterior e que teria seu desenho final nesta fase. Esse novo desenho garantiu: uma redução significativa no custo da

mão de obra que existia nas seções que passaram para o sistema self selection e self service; a identidade do atendimento Mappin naquelas seções onde a presença do vendedor era indispensável para o fechamento da venda; a criação de uma sistemática de premiação às equipes de compras e aos supervisores das lojas pelo cumprimento de metas quantitativas.

A grande contribuição do recrutamento e seleção foi a de adequar os critérios seletivos aos novos perfis exigidos para os novos cargos – não só em função dos novos sistemas de atendimento como também em virtude daqueles que foram redesenhados em função das novas demandas que se apresentavam, além de proceder à descentralização de suas operações, sem aumento de custo.

As contribuições mais importantes apontadas na área de treinamento foram os programas de estagiários e trainees, planos de incentivos associados a cumprimento de metas e programas de treinamentos, bem como a implantação de uma nova cultura de treinamento na área de vendas: as Reuniões Diárias, nas quais o objetivo era a troca diária de informações entre as chefias e os atendentes ou vendedores, troca de opiniões, “feed-back” na tomada de decisões e direcionamento de ações e, o mais importante, o treinamento contínuo de programas de técnicas de atendimento, qualidade no atendimento, nas quais afloravam exemplos práticos do dia-a-dia. Essas reuniões demonstraram ser altamente vantajosas e eliminaram os treinamentos dados aos vendedores em sala, que se mostravam ineficazes e dispendiosos.

A produtividade da empresa sempre foi um objetivo fundamental e em todas essas ações o RH sempre trabalhou em conjunto com todas as diretórias, integrando-se em todos os sistemas. “Dessa forma, acabou tendo atuação relevante nas decisões sobre atendimento de clientes, lay-out das seções de venda, técnicas de exposição de produtos, crediário e cobrança e outros”. (A2).

Em todo o período de análise, esse sem dúvida foi o período em que a função de RH, embora suas ações fossem planejadas *a posteriori* do planejamento estratégico, conseguiu caminhar com atitudes pró-ativas em busca de soluções que permitissem agregar valor.

“...ela estava sempre na frente, esta foi a fase áurea eu classifico, ela esteve sempre à frente digamos ela esteve sempre tomando atitudes pró-ativas...” (A9).

O novo posicionamento estratégico elaborado pela empresa, após a saída do diretor geral, contemplava uma profunda mudança nos sistemas operacionais da loja e na

estrutura de RH. O presidente da Holding, que veio acumular o cargo de diretor geral, deu início ao projeto, entretanto, a entrada de um novo diretor geral parece ter dado novos rumos à organização.

Algumas observações realizadas pelos respondentes esclarecem mais do que qualquer descrição detalhada que venhamos a fazer em relação a esse curto período que antecedeu à venda do controle acionário:

“...então uma pessoa que entende, um especialista de auto peças, puseram este homem para tratar de utilidades domésticas. Então tinha que dar no que deu,...quer dizer equívocos dramáticos e cuja a responsabilidade nem sei de quem foi.” (A9).

“Acho que foi o momento onde se começou a disseminar o terror, lembro daquela famosa reunião onde ele anunciou que todos os gerentes e diretores iriam doar voluntariamente 20% do seu salário para ajudar no caixa da empresa.....quando o Mappin recuperasse a sua situação financeira seria devolvido. Isso foi um caos ele anunciou e as pessoas não estavam nem sabendo daquela intenção. [..].

Chegaram até demitir todos os vendedores do eletrônico, num dia, em 1996, que aconteceu isso, retirando até vendedores da área de porcelanas para ir vender TVs, Geladeiras não entendiam nada, perdemos muitas vendas com isso.”(FG).

A substituição de um grande número de vendedores de eletroeletrônicos, TVs e toda linha branca (geladeiras, máquinas de lavar, etc.), que eram remunerados à base de comissão sobre vendas por atendentes, em virtude da troca do sistema de remuneração que passou de comissão para salário fixo mais prêmio rateado, não conseguiu atingir seus objetivos. A pesquisa apontou dois aspectos que contribuíram nesse sentido: o primeiro foi a substituição de pessoas experientes e qualificadas tecnicamente, que deixou a desejar; o segundo a mudança no sistema de atendimento, pois tratava-se de uma venda na qual do vendedor personalizava o atendimento na demonstração do produto, situação em que eram apontadas as vantagens e os benefícios de cada produto, nas informações técnicas sobre estes e no fechamento da venda.

### 3.3.4. Fase IV - do Descontrole de 1996 a 1999

Quadro 3.68 - Nesse período, qual a mudança que teve maior impacto na organização? (49)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	Bom, nesse período, acho que a maior mudança que aconteceu, que teve o maior impacto, foi a troca do Controlador. A entrada do Mansur como Controlador e com isso o Mappin, que era uma Empresa conservadora, com gastos bem

limitados, bem medidos, mudou totalmente. Então só para se ter uma idéia logo dos investimentos iniciais, nós estávamos na Praça Ramos, praticamente sem pagar aluguel. Toda parte administrativa de Centro de Processamento de Dados era na Praça Ramos. O aluguel era baseado em vendas e acomodava toda parte administrativa e, com a entrada do Mansur, houve uma mudança: toda parte administrativa foi para a Faria Lima. Então, teve que se alugar um prédio de sei lá, quatorze, quinze andares, com mezaninos, o prédio que não era um prédio novo, estava sem utilização, teve que ser completado. Foi gasta uma quantidade significativa em melhorias de mobiliário e investimento nessa área. Foi construído um heliporto em cima do prédio também, com gasto significativo, a própria compra de um Helicóptero financiado, depois a compra também, na época já da entrada da Mesbla, de um jatinho, quer dizer, são gastos a que não se estava habituado. Naturalmente o Controlador novo tinha outra visão, outra coisa, mas que depois foi provado que se ficassem lá na Praça Ramos se teria uma economia fantástica, não precisava mudar para lá, podia fazer algumas melhorias mesmo lá na Praça Ramos, ficaria lá sem gasto adicional. Na parte de administração, houve uma mudança significativa, porque ele trouxe a maioria, as pessoas da confiança dele e que trabalhavam com ele, até pessoas novas e que substituíram as pessoas antigas. Com isso, muitas das regras e procedimentos e controles que vinham desde longa data, pela própria história da Companhia, pelo próprio jeito desde lá de traz foram mudadas assim, de uma hora para a outra. Então tudo aquilo que segurava a Empresa foi perdido.

**Entrevistador:** Quer dizer, a cultura se ela foi totalmente alterada em cima e os funcionários embaixo estavam acostumados com uma outra cultura.

**Entrevistado:** Com uma outra cultura e houve mudança mesmo em Chefias. Chefias antigas foram substituídas e mudou-se a forma de trabalhar e isso deu impacto negativo.

A5

Bom, na realidade foi uma época com bastante alterações, quer dizer, nós tínhamos várias frentes, várias situações que impactaram. Lógico que a aquisição da Mesbla foi um maior impacto que envolveu não só a Empresa em todas as suas estruturas básicas, quer dizer, você teve que se envolver em toda a situação em relação não só a Recursos Humanos, como em todas as áreas e a gente tinha um tempo record para fazer isso, porque a Empresa já era bastante deficitária, já vinha num processo de concordata e nós tínhamos que colocar isso para funcionar. Na área especificamente de Recursos Humanos, a gente teve um trabalho muito forte, muito pesado em termos de dar o resultado num curto espaço de tempo e não só isso, falo em termos de Recursos Humanos, mas a Empresa como um todo se envolveu de corpo e alma nessa situação, até que realmente tivesse a aquisição dessas Lojas, que nada mais nada menos eram sessenta pontos de venda.

**Pergunta:** Sessenta pontos de vendas na Mesbla?

**Resposta:** Da Mesbla. Somando o Mappin daria sessenta, a Mesbla dava, se não me engano nós tínhamos quinze ou dezessete Mappin, uns quarenta e três. E pontos totalmente difíceis, logisticamente falando, de você abastecer, de você estar plugado nesses pontos, são situações bem complicadas.

**Pergunta:** E a cultura da organização da Mesbla, em termos de Recursos Humanos, ela se assemelhava à cultura do Mappin, ou não?

**Resposta:** Não, era muito diferente e a gente teve um processo de animosidade no início, o pessoal não aceitava as nossas idéias, porque a gente vinha com uma idéia muito forte de racionalização. A Mesbla era uma Empresa que estava num processo, apesar de concordata, percebia-se de tranquilidade, aquela situação bem conservadora, quer dizer, aquilo que se conquistou não se mexe, vai em frente

	<p>apesar de não ter muita coisa por causa da concordata, mas eram situações que você percebia que era uma Empresa que viveu uma fase muito boa e ainda sonhava com ela. Quando você vem com um processo de integração, de fusão, pelo menos a nossa postura lá de Recursos Humanos, era de entrar com uma postura bastante racional de trabalho, em que até então nós tivemos a oportunidade de adquirir um software que nos ajudou barbaramente neste processo, porque era muito bom e a gente também teve que aprender na calada da noite, porque você não aprende um sistema de gestão de Recursos Humanos num curto espaço de tempo. Tivemos que aprender bastante rápido para poder fazer esta fusão.</p> <p><b>Pergunta:</b> E este software foi adquirido em função da compra da Mesbla?</p> <p><b>Resposta:</b> O software na realidade, eu já não sei bem o detalhe. Este software foi adquirido não só para atender a situação da Mesbla como para atender a situação do grupo todo, fazer um RH corporativo. A idéia era fazer um RH corporativo, atender todas as Empresas do grupo, vários segmentos: Mappin Telecon, tínhamos até Mappin móveis, nós tínhamos algumas Empresas do próprio Ricardo Mansur que não estavam no nosso mitiê de trabalho, mas a gente também administrava, a gente tinha um envolvimento com esta turma e quando foi criado este RH corporativo, era para absorver todo mundo, praticamente chegou a ser cogitado até absorver o Banco. Isso foi um comentário que ocorreu na época, mas aí o Banco já era um pouco mais elitizado.</p> <p><b>Pergunta:</b> Antes não existia uma preocupação nesse sentido? De fazer um RH corporativo, na fase anterior?</p> <p><b>Resposta:</b> Nós até tivemos, um pouco antes nós tivemos, mas foi bastante tímida.</p>
A6	<p>Sem dúvida nenhuma, a mudança de maior impacto foi a mudança do controle acionário da Empresa, quando saiu o antigo Controlador e veio um novo com uma mentalidade diferente, isso sem dúvida nenhuma foi o ato mais significativo que aconteceu nessa fase do descontrole da Empresa. Sem dúvida nenhuma foi essa mudança a mais importante.</p>
A10	<p><b>Entrevistador:</b> Revendo o seu material que você me enviou por e-mail, em relação à mudança, você descreveu aqui o seguinte: - "Acredito que este período teve como característica mais marcante a alteração do quadro de pessoal, com a saída de profissionais experientes e valorizados, que se identificavam com a Empresa em conflito com a entrada de jovens sem experiência alguma no varejo".</p> <p><b>Pergunta:</b> Isso aqui foi uma característica. Então a mudança que provocou esta característica qual seria, na sua opinião?</p> <p><b>Resposta:</b> Eu acho que o principal motivo de toda essa alteração no quadro de pessoal foi a entrada dos novos Controladores, primeiro o Pacífico Paoli, que já começou a fazer este processo de troca de profissionais, porém, não trazendo profissionais amadores, o que aconteceu na segunda etapa, com o outro Controlador que é o Ricardo Mansur, que acabou trazendo profissionais jovens sem experiência alguma, não só de varejo, mas até de trabalhar mesmo na vida, trocando por profissionais experientes que nós tínhamos na Empresa, que conheciam a Empresa que se identificavam com a Empresa.</p>
A13	<p>O maior impacto neste período foi à mudança drástica de rumos, quanto aos aspectos: financeiros, comerciais e recursos humanos. Quando existe uma radicalidade total, haverá com certeza uma resistência forte.</p>

Quadro 3.69 - Cite eventuais resistências observadas nessa mudança e comente se elas poderiam ter sido evitadas? (50)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	<p>Na época da Mesbla não houve resistência, o pelo contrário, a Mesbla que sempre foi uma Empresa importante, estava passando por um período muito ruim e a sua compra foi um fator extremamente bom para os funcionários. Então para eles foi uma maravilha.</p>
A5	<p>A própria criação do Recursos Humanos corporativo, a gente teve bastante resistência, porque ninguém admitia centralizar as informações de deixar um único ponto cuidando disso e administrando isso.</p> <p><i>Pergunta:</i> Isso das outras Empresas?</p> <p><i>Resposta</i> Das outras Empresas inclusive, não só da Mesbla. Quando nós fizemos a fusão, a Mesbla estava com seis mil funcionários, era quase o mesmo quadro do Mappin praticamente. Fechou com seis mil e cem, uma coisa assim.</p> <p><i>Pergunta:</i> Esse foi o número de funcionários quando foi comprada a Mesbla, ou nós já tínhamos colocado mais funcionários?</p> <p><i>Resposta</i> Não, não, porque a Mesbla já tinha outro segmento também, ela tinha a Presta, que era uma Empresa que fazia serviços financeiros. A Presta fazia estes trabalhos, tinha também algumas Empresas que inclusive estavam só no papel, mas tinha alguém recebendo alguma coisa em função delas que era a Mesbla Imóveis, a própria, aquela Empresa que tinha no Itaim Bibi, como é que chamava?</p> <p><i>Entrevistadora:</i> Vecon ou Cibramar?</p> <p><i>Resposta:</i> Cibramar. Então, quer dizer, veio não só o grupo como veio transferida toda a estrutura da Empresa. A gente sentiu que realmente ninguém admitia que você poderia estar controlando de uma forma centralizada. Então a gente teve bastante resistência na própria Mesbla, o pessoal não aceitava o fato de que o Mappin tinha comprado a Mesbla, apesar de ela já estar lá no buraco, quer dizer, achavam que aquilo era um absurdo, que a Mesbla era muito melhor do que o Mappin, este papo meio paralelo que você ouve bastante.</p> <p><i>Pergunta:</i> E tinham como ser evitadas essas resistências? Na sua opinião, teria alguma ação que poderia ter sido tomada?</p> <p><i>Resposta</i> Da forma como a gente fez, poderia ter sido feito até um processo mais lento, mais gradual, no qual você conseguisse talvez embutir na cabeça das pessoas que era um processo saudável, não era um processo de ruptura, nada disso, eles sentiam dessa forma. O que a gente percebeu é que da forma que a gente fez, tão rápido, não deu nem tempo deles respirarem, a gente mesmo teve que fazer assim. Isso criou uma certa resistência.</p> <p><i>Pergunta:</i> E este processo que você disse de se fazer mais gradativamente, ele ficaria mais oneroso, ou não?</p> <p><i>Resposta:</i> Ficaria oneroso porque a estrutura de Recursos Humanos da Mesbla era terceirizada, ela tinha alguma coisa em torno de R\$250.000,00 a R\$300.000,00/mês. Então, quer dizer, ela ficaria bem mais onerosa.</p> <p><i>Pergunta:</i> E os demais funcionários, de Loja, aceitaram bem a incorporação?</p> <p><i>Resposta:</i> No nível operacional de vendas nunca tinha problema, pelo contrário, nós tínhamos uma Mesbla que era concorrente do Mappin, que era na 24 de maio. Os funcionários que nós tivemos mais contato ali, que poderiam ser mais</p>

	<p>aguerridos, que sempre lutaram contra o Mappin, eram pessoas bastante dóceis, trabalharam com a gente de maneira muito forte, inclusive participaram do nosso grupo depois. Foram pessoas que nós trouxemos, conversamos bastante, atuaram com a gente, acabamos criando alguns cargos para essas pessoas e elas realmente trouxeram a experiência da Mesbla, quer dizer, a cultura da Mesbla.</p> <p><i>Pergunta:</i> Mais alguma coisa?</p>
A6	<p>Olha, na verdade eu acho que tiveram resistências, mais de quem estava chegando do que quem estava na Empresa. Os que estavam na Empresa obviamente viam até na mudança do controle uma nova perspectiva, a gente imaginava que estava entrando uma pessoa que tivesse um bom conhecimento de varejo e tivesse dinheiro, então, num primeiro momento, não houve resistência de quem tivesse na Empresa. A resistência foi dos que vieram para a Empresa, eles sim, que não acatavam as opiniões dos mais velhos. Tudo que o pessoal que já tinha uma experiência muito grande de varejo e de Empresa do porte que era o Mappin solicitava era desprezado, a gente estava sempre errado e eles achavam que estavam certos. Apesar de nós alertamos sobre alguns erros que a gente percebia que eles estavam cometendo, a postura deles era de que nós é que éramos os errados. Eu até me lembro de uma frase que foi dita por um Diretor na ocasião que eu falo, que o fato de não ter dado certo no passado não significava que não ia dar certo agora. Não tenho dúvida que isso tem uma lógica, mas existiam coisas que a gente sabia que não valia a pena insistir, então houve sim resistência de quem estava chegando, que não aceitou mais a cultura da Empresa. Para eles tudo era antiquado e o excesso de modernismo foi um dos motivos que levou a Empresa aonde ela chegou.</p>
A10	<p>O conflito entre o velho e o novo foi gritante. Acredito que o melhor para a companhia seria um processo de transição planejado.</p> <p><i>Pergunta:</i> Você colocou aqui: eventualmente não houve resistência porque foi a venda do Controle acionário, entretanto nessa mudança, conforme você diz, o conflito entre o velho e o novo foi gritante, acredito que o melhor para Companhia seria um processo de transição planejada. Daria para você esclarecer um pouquinho melhor?</p> <p><i>Resposta:</i> Eu acredito em mudanças, eu acho que é natural quando você assume uma Empresa ou você faz alguma mudança na própria vida, você tem que mudar tem que trazer alguma coisa para a sua vida, trazer alguma coisa para a sua Empresa. Com a entrada do novo Controlador, eu acredito que ele identificou que a Empresa precisava rejuvenescer e deveria começar a troca de pessoal. Quando eu digo que deveria haver um Planejamento, eu acredito que ele deveria substituir as pessoas, se ele identificou que era ali o nosso problema, mas ele deveria ter feito um plano para isso, ou seja, profissionais da área comercial, lugar do fulano, como a ciclana, está identificado que precisamos substituir essas pessoas, vamos substituir, mas vamos substituir por pessoas também habilitadas para tocar o processo e com o tempo necessário para que o processo seja perfeito e para não dar instabilidade para a Empresa. No caso de RH, precisávamos trocar o Diretor de RH, vamos trocar o Diretor de RH, não há problemas, mas vamos fazer um processo planejado e não da forma temperamental como era feita, a cada queixa ou a cada discussão ou a cada não aprovação de alguma medida da equipe do Dr. Ricardo, imediatamente era demitido um profissional que tinha a cultura da Empresa, do nosso tempo.</p> <p><i>Pergunta:</i> Quer dizer que essa demissão era sem explicação, simplesmente uma discussão e não trabalha?</p> <p><i>Resposta:</i> É, não está feliz, não concordou, pode sair, não tem o menor problema,</p>



	<p>ou seja, não havia valorização das pessoas que tinham a cultura da Empresa.</p> <p><b>Pergunta:</b> Quer dizer eles queriam fazer com que a cultura mudasse da noite para o dia?</p> <p><b>Resposta:</b> Da noite para o dia, esquecendo que a cultura é fundamental para a sobrevivência da Empresa.</p>
A13	<p>As mudanças de políticas de toda a empresa foram questionadas e alteradas para novas visões. Não havia mais autonomia nas Diretorias, e isto implicou em “desastres” nas tomadas de decisões, que eram sempre de “cima para baixo”, sem participação das equipes das áreas.</p> <p>Vários levantamentos de dados solicitados de forma imediata faziam as equipes correrem sem saber bem os objetivos e decisões futuras. Todos corriam sem saber para onde.</p> <p>A resistência passou a ser parte integrante do “dia a dia” da organização, com comentários do “LAPOQUE AO CHUI”.</p> <p>Evitar estas resistências era impossível. Antes, total comprometimento profissional das equipes, depois, tivemos esta fase que foi retratada por um “Filósofo de RH” da seguinte forma:</p> <p style="text-align: center;">Hoje temos o seguinte cenário:</p> <p>Uma baleia errou o rumo e atolou na areia da praia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Alguns empurraram a baleia para o mar.</li> <li>♦ Outros a empurraram mais para o asfalto.</li> <li>♦ E os demais ficaram em cima da baleia, esperando o final de quem vence.</li> </ul> <p>Situação figurativa, que retrata a realidade da época..</p> <p>“Comportamento gera comportamento”. Evitar as resistências nas circunstâncias desse período só teria um caminho: teriam que ser outros novos diretores gerais, ou novo acionista majoritário, com visões de negócios, não com miopia engenhosa e duvidosa, com intuítos, outros que não contemplam os fundamentos éticos e morais de qualquer sociedade e cultura.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.70 - Nessa mudança qual foi o papel de RH, ou como ela afetou as práticas de RH?  
(51)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	-
A5	<p>O Mappin sempre foi o mais prático, quer dizer, não é que atropelava, mas às vezes fazia coisas e depois saía ajustando, mas sabia o que estava fazendo. A Mesbla era mais comedida, tudo que ia fazer tinha que estar no papel tinha que ter, no comércio não existe isso, comércio é muito dinâmico, por exemplo, para você falar que um determinado chefe tinha uma autonomia, você tinha que fazer um relatório de alçadas, de autonomia, era um absurdo. Falar que aquele cara não tinha responsabilidade, ele era o chefe daquela sessão, ele tinha responsabilidade total lá, acima dele era o Gerente.</p> <p><b>Pergunta:</b> Era uma Empresa muito burocrática?</p>

	<p><b>Resposta:</b> Muito, muito, qualquer coisa que você ia fazer tinha que estar tudo, quer dizer, por isso que eu falo, o que nós fizemos lá, para eles, foi uma violência total, porque a gente assumiu assim, já foi tirando algumas pessoas que se opuseram realmente, foi um negócio absurdo, por sorte, a coisa correu bem por causa disso. Foi uma época que se investiu muito em recursos Humanos, digo em termos de equipamentos, tecnologia, a gente saiu um pouco dos braços do pessoal de sistema e passou a ter um sistema próprio, a gente que cuidava daquele sistema, a gente tinha todo o suporte técnico, mas a gestão, o sistema em si era excelente.</p>
A6	<p>Eu acho que muito do que havia sido feito dentro da política de RH até então acabou sendo desprezado, porque prevaleceu nessa fase final da Empresa muito do coleguismo, ou seja, a Empresa deixou de dar importância para bons profissionais que nela havia. E começou a trazer amigo do amigo, pessoas que nada conheciam do negócio, mas vinham para cargos de extrema importância. Então, toda aquela política de RH construída ao longo de anos ficou renegada a um segundo plano, porque a nova administração tinha uma postura, uma visão diferente. Imaginava-se então, que a Empresa precisava de espírito jovem, puseram um monte de jovens inexperientes e abandonaram os mais antigos que tinham vivência. Apesar de ter sido dada continuidade na época a uma Diretoria de RH, foram tentativas que se fizeram, mas pouco de concreto acabou acontecendo, porque permaneceu muito do coleguismo, do amigo do amigo, isso deturpou muito aquela política de RH.</p> <p><b>Pergunta:</b> O Diretor de RH continuou sendo o mesmo ou ele foi trocado?</p> <p><b>Resposta:</b> Não, foi trocado o Diretor de RH, veio uma pessoa de fora e apesar até da sua boa vontade, ele trabalhava dentro do novo esquema imposto pelo Controlador, então não surtiu o efeito desejado, era melhor continuar como estava antes porque pelo menos havia uma estrutura, um profissionalismo, uma regra. E a Empresa perdeu a regra, ela veio com uma nova mentalidade e essa própria mudança da Diretoria de RH implicou em perder tudo aquilo que foi construído ao longo dos anos. Então, eu me lembro que na ocasião me senti até desprestigiado, apesar de dizerem que eu estava prestigiado, mas eu me sentia desprestigiado, por que percebia que pessoas menos experientes do que eu entravam na Empresa para cargos muito mais elevados do que o meu, ganhando salários muito maiores do que o meu e eu não via prestígio nenhum na minha pessoa, no meu papel na Empresa, porque os outros menos experientes estavam mais bem qualificados, teoricamente. Então se perdeu todo aquele plano de carreira que na Empresa existia.</p> <p><b>Pergunta:</b> Já que você está falando de plano de carreira, neste período havia um plano de carreira para os funcionários e Gerentes? Como é que ele se desenvolvia? Essa é a pergunta 62.</p>
A10	<p>Se eu bem me lembro, a área de RH tinha uma força absurda na gestão anterior do Dr. Rocha, mesmo do Professor Rocca, era o próprio RH quem decidia as promoções, ou não. Ele cuidava da vida pessoal das pessoas, eu lembro que tinha uma área de benefícios que amparava muito as pessoas, até na vida pessoal. Se eu tinha um problema particular, tinha a Vânia, tinha, a Cida, tinha o Francisco, a quem eu recorria. Se eu tinha um problema de saúde, até com a esposa ou com o filho ou até com o pai, era a área de RH que cuidava. Se você necessitava de um emprego, a área de RH é que cuidava. Se você necessitasse de um empréstimo, a área de RH que cuidava, ou seja, havia um amparo ao funcionário, ele se sentia querido, se sentia seguro. Com a vinda dos novos Controladores houve uma insegurança total, com a fragilidade que foi passada para a área de RH. A área de</p>

	RH passou a ser uma área com tanta possibilidade de ser extinta como qualquer outra, como a comercial, como a área de propaganda, de promoções que foram sendo alteradas, sem o menor planejamento de novo. Então a área de RH ficou simplesmente destinada, se eu bem me lembro, a pagamentos de salários e eventualmente alguma discussão de benefício, nada mais que isso, ficou renegada a este plano, ou seja, não tinha mais o poder de ajudar o funcionário, de defender, de fazer a justiça dentro da Empresa, como ela fazia no passado.
A13	O papel de RH neste período foi o de se posicionar: prestando informações, ouvindo e cumprindo as novas determinações. Nesse período a ordem era soberana e houve mudanças nas políticas de RH, que antes participava das decisões.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.71 - Nesse período, qual a prática de RH que mais contribuiu para o crescimento da organização e motivação dos funcionários? Por quê? Como isso era feito? (52)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	Eu não me recordo assim de nenhum fato extraordinário de RH que tenha contribuído.
A5	<p>No campo motivacional, não tinha muita coisa. Não tinha porque primeiro a gente teve aquele grupo que veio do Ricardo Mansur, em que você só via mandos e desmandos, quer dizer, você tinha lá uma pessoa que em termos de capacidade era zero à esquerda, ele já vinha com cargo bem acima e vinha ditando a regra. Para quem estava, é tremendamente frustrante, para ele tentar conquistar este grupo era pior ainda, porque o pessoal ia contra ele. Então era difícil para ele fazer alguma coisa. Então ele tinha a sua motivação que eu diria até financeira, pelo fato de estar do lado de quem estava dominando a situação. Mas quem estava do outro lado, estava se sentindo praticamente oprimido, não conseguia ver mais espaço de crescimento na Empresa, a não ser que você estivesse naquele grupo, mas mesmo assim você ia ter que fazer todo um processo, quer dizer, é meio complicado. Falar em motivação nessa época eu diria até que é chover no molhado, não tivemos nenhum processo motivacional. Eu diria até que em termos motivacionais, foi aquela evolução do Mappin, começar a adquirir, adquirir. Aquilo criou uma situação, eu diria até de motivação para quem estava dentro, porque de uma forma ou de outra poderia parecer uma coisa nova.</p> <p><b>Pergunta:</b> Qual, na fase anterior?</p> <p><b>Resposta</b> Nessa fase. Começou a adquirir várias Empresas. Imaginava-se o seguinte: a Empresa vai ajudar a crescer muito quem está aqui, logicamente vamos buscar esse profissional, não vamos deixar este cara sair correndo. Eu tinha essa expectativa, quanto mais crescer, é lógico que se for ordenado seria ótimo.</p> <p><b>Pergunta:</b> Acabou se consolidando ou não, admitiram pessoas de fora?</p> <p><b>Resposta</b> Sim, sempre Houve pessoas de fora, em todo momento, todo instante, sempre houve pessoas de fora, ditando as regras. Diga-se de passagem, regras que não eram do conhecimento deles, eram mais assim: garganta abaixo, vamos em frente, toca, sem critérios, sem embasamento. Não precisa ir muito longe, as franquias são um exemplo muito claro disso: como é que você vende, você vem com uma idéia de fazer duas mil franquias, se você sequer tem um projeto de franquia, você tem um papel, você passa para o franquiário e fala, olha eu te garanto isso no contrato e mais nada, quer dizer, um contrato que não define nada.</p>

	<p>Tive a oportunidade de ver esses contratos com o Marcos Vinicius, ele mesmo falou, é um absurdo, é uma folha em branco, para quem está assinando, é uma folha em branco, não sabe o que vai acontecer, não tem garantia, não tem nada e foi o que deu, conseguiram abrir algumas e logicamente naufragaram.</p>
A6	<p>Na verdade nesta época a Empresa não estava numa fase de expansão, apesar de pretender se fazer dessa maneira, com negócios de franquias e tudo mais, mas ela não vivia, era um falso crescimento dentro da Empresa. Então, a não ser pelo fato e a gente ter a esperança de que existia um Controlador disposto a botar a barriga no balcão e vir com dinheiro, era isso que a gente esperava e isso nos motivava. Fora isso, não me lembro de nenhuma prática de RH que motivasse os funcionários, muito pelo contrário, a gente começou a perder alguns dos benefícios que tinha. Eu me lembro muito bem quando ainda não era Gerente da Empresa, como todo funcionário almejava ser Gerente e sonhava um dia ir almoçar no Restaurante dos Gerentes e Diretores. Era uma expectativa e uma vontade muito grande, eu tive o privilégio até de atingir isso, vivenciei um pouco disso, mas no final nós acabamos perdendo tudo. Quando a Empresa faliu não existia nenhum benefício para os Gerentes, nós não tínhamos mais o carro, nós não tínhamos mais Restaurante diferenciado, tudo nós acabamos perdendo. Então na verdade a política acabou sendo a política da desmotivação e em contrapartida a gente ouvia dizer que aquelas pessoas privilegiadas pelo então Controlador tinham benefícios que para nós eram inatingíveis, os simples mortais não chegaram a gozar daqueles benefícios lá.</p> <p><i>Pergunta:</i> E para os demais funcionários, sem que fossem Gerentes, os funcionários de nível hierárquico mais baixo, tinham algum benefício, continuaram tendo, melhorou o benefício, não melhorou?</p> <p><i>Resposta:</i> Eu me lembro que a Empresa manteve o refeitório das pessoas, mantinha um Plano de Assistência Médica e o benefício dessa forma continuou existindo. Não existia nada, um algo mais, vamos dizer assim, e infelizmente até no final da Empresa nem Plano de Assistência Médica a gente tinha mais, por que deixou de pagar e nós perdemos isso, mas não existiam diferenciais.</p> <p><i>Pergunta:</i> Nesse período me parece que o Controlador implantou uma creche. Nesse caso como é que você viu este projeto? Como é que você analisou?</p> <p><i>Resposta:</i> É verdade, foi bem lembrado. Tinha até me esquecido desta questão da creche e eu participei muito ativamente sua criação e realmente tinha um propósito interessante, por que é uma deficiência dos funcionários. É um problema muito sério para a mãe que trabalha ter onde deixar seus filhos e esse projeto da creche parecia uma coisa muito bacana, ela de fato chegou a ser implementada, mas também não durou muito tempo. Então gerou uma expectativa e por outro lado uma decepção. Foi realmente uma idéia muito interessante, mas que teve uma vivência, um período muito curto. Falava-se em ter creches em vários bairros onde a Empresa tinha Lojas e isso criou a expectativa, no fim não saiu de uma única que durou pouco tempo. Esse foi o único Plano de Benefícios que eu me lembro que chegou a sair do papel, mas que não teve o carinho que necessitava para poder seguir adiante.</p>
A10	<p>Apesar do terrorismo implantado pelos principais diretores da nova equipe, o RH procurou buscar a manutenção da motivação das equipes por meio da elaboração de campanhas de incentivo; políticas de reciclagem e treinamento mais agressivas; eventos de confraternização; etc..</p>
A13	<p>Não houve no meu entendimento nenhuma contribuição para a motivação e</p>

	crescimento da organização.
--	-----------------------------

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.72 - Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que mais motivou os funcionários? Por quê? Como isso foi feito? (53)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	<p>Eu me recordo que quando o Mansur entrou uma coisa importante é que ele ia lá com os funcionários, conversava pessoalmente com eles e isso dava uma motivação grande. Eles nunca tiveram oportunidade assim, de conversar com o primeiro escalão da Empresa, o dono, o acionista, muito bem, pena que durou pouco, umas três semanas.</p> <p><i>Pergunta:</i> Ele chamava os funcionários ou ia lá?</p> <p><i>Resposta:</i> Não, ele ia lá, ia ao balcão, conversava, pegava o nome das pessoas, perguntava da família, como é que estava. Eu acho que isso é uma coisa importante para motivar os funcionários.</p>
A5	Ver resposta na pergunta (54)
A6	Uma ação que motivou os funcionários, a não ser aquela da expectativa que a gente tinha de ver um Controlado atuante, eu não me lembro de uma que tenha motivado os funcionários nessa fase final da Empresa, realmente eu não me lembro.
A10	<p>Eu realmente não me lembro de nada extremamente positivo, porque as coisas eram impostas, eram muito impostas e qualquer mudança que eles tentavam fazer, a forma como era vendida era de imposição e isso não era positivo.</p> <p><i>Pergunta:</i> Tinha resistência?</p> <p><i>Resposta:</i> Exatamente. Eu me lembro bem da mudança de uniforme que devia ser uma coisa positiva, deveria ter feito um desfile, os funcionários deveriam eleger e foi feito de uma outra forma: a Diretoria de Lojas, junto com o Controlador, impuseram. A mudança de visual de Loja, que foi feita por um arquiteto de fora, Dr.(.....), que não tinha o menor conhecimento de Mappin, foi outra coisa imposta e muito criticada por todos depois. Todas as medidas que eles tentavam fazer para elevar o moral acabavam repercutindo negativamente porque não sabiam vender, não sabiam conquistar as pessoas, eles não trabalhavam a conquista.</p>
A13	Desconheço.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.73 - Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que não motivou os funcionários? Por quê? (54)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	Eu me lembro de um fato importante que era a idéia que existia na época de criar-se creche para os funcionários. Então eu acho que motivou uma expectativa muito grande, só que o resultado foi péssimo, foi feita apenas uma creche. Essa creche de uma Loja, relação de funcionários da creche para a relação de alunos, era

	<p>próxima de um por um e o custo super elevado, que não podia ser repassado para os preços, porque o público não iria pagar. E logo depois, quando a situação econômica se agravou, logo esta creche foi descontinuada e com uma conseqüência muito ruim, para os próprios alunos que, de uma hora para a outra, perderam todos esse benefícios que tinham e tiveram que ir para uma Escola pública e que não se adaptavam mais. Então, na minha opinião, uma idéia boa que não funcionou aqui no caso.</p>
<p>A5</p>	<p>Não, não vi motivação, eu vi desmotivação, o contrário, ou seja, o próprio sistema, os vendedores, não precisa ir muito longe, nossa maior estrutura era a área de venda, você vê, o que aconteceu com a área de vendas? Eles praticamente enxugaram, enxugaram de uma tal forma e colocaram a responsabilidade em cima de duas pessoas, uma era o Gerente a outra era o Coordenador. Então quer dizer, esse cara que era coordenador estava extremamente sobrecarregado. Ficava de segunda a segunda na Loja, só estava por causa do emprego dele e os outros que estavam lá, que eram mais novos, tinham pouco tempo, vinham daquele processo de trainee. Para eles era um objetivo que estavam buscando. Mas você vê, nós tivemos o acordo para abertura aos domingos, isso de uma certa forma para o funcionário, não foi bom, porque eles deitaram e rolaram em cima disso, se você fizesse o processo naturalmente, eu diria até que daria para levar.</p> <p><i>Pergunta:</i> Era diferente do processo que existia anteriormente?</p> <p><i>Resposta</i> Era. O que se negociou foi uma coisa o que se praticou foi outra. Isso aí, não tenha dúvida, a gente trabalhava lá de segunda a segunda, entrava às sete e saía à meia noite se deixassem. Então no campo motivacional não vi nada, pelo contrário, só vi desmotivação que talvez os funcionários, eu falo por mim, o que eu senti de expectativa é que talvez a Empresa crescendo, novas oportunidades surgiriam. Era uma expectativa diferente, era mais ambiental do que local. A idéia que se criou, a Empresa vai crescer e vai ser um monstro, ótimo, vai ter oportunidade para todo mundo, principalmente para os que trabalham bastante, o que se imaginava era isso. Agora, na área de remuneração, nós fizemos um achatamento bem grande de salário desses vendedores. Nós fizemos uma composição de remuneração na qual nós embutimos prêmio, mantivemos o que eles ganhavam anteriormente e ainda reduzimos o nível, quer dizer, reduzimos o nível salarial do pessoal, embutimos nessa redução os prêmios, que era uma coisa que ele teria que buscar ainda, que já estava na remuneração deles, quer dizer, são situações que foram criadas e que o vendedor ficou lá mesmo, porque não tinha mais jeito, não tinha saída.</p> <p><i>Pergunta:</i> E eles ganhavam como, os vendedores?</p> <p><i>Resposta:</i> Tinham algumas situações em que, não me lembro muito bem agora dos detalhes, mas você tinha salário, você tinha comissão, por alguns produtos que eram vendidos, de forma rateada e você tinha um prêmio também, que era o prêmio de grupo de sessão.</p> <p><i>Pergunta:</i> Aquele vendedor de venda personalizada, TV, geladeira, como é que eles eram remunerados?</p> <p><i>Resposta:</i> Entraram nesse processo também, e desapareceram. Aqueles que tinham muito tempo de Empresa desapareceram, sumiram, tiveram que ser desligados, outros é que ficaram.</p> <p><i>Pergunta:</i> Alguns foram desligados no tempo de Pacífico Paoli?</p> <p><i>Resposta</i> Foi, já deu uma lavada.</p> <p><i>Pergunta:</i> 1500, não é, o que você me falou em outra entrevista?</p>

	<p><b>Resposta</b> Aquilo lá já foi uma lavada, mas nessa última foi o pessoal que ficou, não tinha saída, ou aceito isso ou vou para a rua. Pessoal nosso, antigo, não tinha muita qualificação, já tinha muito tempo de Empresa e os novos que vinham, porque falavam, bom, quem sabe .....</p> <p><b>Pergunta:</b> Bem, só para compreender, eles tinham um salário fixo, uma comissão rateada e um prêmio. E um prêmio devido a que?</p> <p><b>Resposta:</b> Um prêmio devido ao atendimento de vendas, do grupo de sessão.</p> <p><b>Pergunta:</b> Um atendimento de uma determinada meta, fixada, pela área comercial?</p> <p><b>Resposta</b> Loja em conjunto com RH e comercial, foi um negócio feito em conjunto.</p> <p><b>Pergunta:</b> O RH também participou?</p> <p><b>Resposta</b> Sim, na época foi o Marcus Vinicius que esteve bem próximo disso.</p> <p><b>Pergunta:</b> Era o Diretor de RH?</p> <p><b>Resposta</b> Era o Diretor de Recursos Humanos, que anteriormente era Diretor de Franquias.</p>
A6	<p>Eu me lembro que havia ações que desmotivavam e aí você fala para dar um exemplo, eu vou citar o exemplo que é exatamente a gente ver pessoas entrando na Empresa, sem conhecimento de absolutamente nada e mandando em todos nós. Uma ação que desmotivou e que está muito na memória é exatamente essa: é a Empresa colocar pessoas, não quero chamar de incompetentes, porque não cabe a mim julgar, mas pessoas que não tinham o preparo que nós tínhamos e isso obviamente desmotiva todo mundo. Aqueles que já estavam num cargo mais elevado se sentiam desmotivados, porque passaram a ter que obedecer a pessoas com conhecimento menor e os que vinham lá debaixo também se sentiam desmotivados, porque de uma certa forma perceberam que para chegar no topo da Empresa, não precisava ter competência, precisava ter relacionamento. Então isso na minha opinião desmotivava muita gente. Afora isso, o que motivava está meio difícil para eu lembrar.</p> <p><b>Pergunta:</b> Essas pessoas que entraram, pelo que você falou, não tinham experiência profissional e em termos de escolaridade, elas se adequavam dentro do padrão?</p> <p><b>Resposta:</b> Salvo algumas exceções, eu acho que a maioria dessas pessoas passava uma imagem de que estavam muito bem preparadas academicamente, mas depois com o tempo a gente veio perceber que nem isso era verdade, porque tinha muita gente que não sei nem se formação de nível superior tinha. Num primeiro momento a gente até pensava que tinha gente formada na Harvard, ou coisa do tipo e não era bem isso, tinha cara que não tinha terminado o ginásio. Com isso acho que te respondo se profissionalmente eles não estavam bem preparados, na minha opinião academicamente também não.</p>
A10	<p>Acredito que a Diretoria de Lojas adotou uma política de perseguição e terrorismo que somente contribui para aumentar o ódio entre os funcionários contra a empresa.</p>
A13	-

Quadro 3.74 - Quais as principais contribuições de RH na formação de lideranças? (55)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	Eu acho que nesse caso, houve algum treinamento mais voltado para isso e contratação de algumas pessoas com um pouco mais de escolaridade.
A5	Muito pouca. Tivemos muito pouco treinamento, a única coisa em termos de treinamento e liderança, antigamente, foi o projeto trainee. Estavam tentando fazer aquele “turnover”, tirar o pessoal mais antigo e colocar esse grupo que eles treinaram, diga-se de passagem, porcamente, porque eles não conseguiam colocar esses caras dentro da rotina de trabalho, daqueles que deveriam estar trabalhando.  <i>Pergunta:</i> Não havia experiência necessária?  <i>Resposta:</i> Não havia experiência, eles entravam dentro de um turbilhão de atribuições, por exemplo, que os nossos computadores tinham, foram praticamente jogados à sorte, não é? Porque o que se via é que não iam conseguir treinar essa turma. Eles acabaram assumindo os cargos e não tinham condições para isso. Isso a gente percebeu assim; é que a gente acabou tendo um bom relacionamento com o pessoal desse grupo do Ricardo Mansur, eu sempre tive.
A6	Como eu coloquei, as lideranças, pelo menos dos que estavam no topo da pirâmide, vinham de fora, sem preparo nenhum. Então não me lembro de uma contribuição do RH para formação desses líderes, talvez o que era fato na área de Lojas, por exemplo. Você tinha lá líderes de equipe, esse pessoal possivelmente teria um treinamento mais adequado, mas era de herança anterior que se aproveitou, porque era uma coisa boa, mas basicamente era isso treinar talvez aquele pessoal que estava na linha de frente. Diria que mais a parte operacional da Empresa, operacional de uma Loja, e que tivesse talvez alguma coisa, mas de um modo geral nas áreas, por exemplo, administrativa área de controle, não havia nenhuma política voltada para isso. Não me lembro de uma coisa específica para isso.
A10	Quais as principais contribuições de RH na formação de lideranças? O RH, sempre trabalhando com seriedade, promoveu o desenvolvimento de novos talentos, principalmente buscando no mercado jovens que se encaixavam no novo modelo do nosso negócio.
A13	Nesse período o desenvolvimento da liderança ficou a cargo do novo diretor, que percorria 500 km dia para semear poucas mudas e nunca conseguiu formar o pomar desejado, por falta de água contínua e cuidados junto ao futuro da organização. Todos estavam saturados dos discursos inflamados com pouquíssimos resultados. “Muita espuma e pouco chopp”.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.75 - Como você analisa o sistema de comunicação de RH? As políticas, normas e procedimentos eram claramente comunicados? (56)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	Eu me lembro que antigamente existia um padrão de comunicação, o RH é que fazia as comunicações de uma forma, vamos dizer, padronizada. E com a entrada dos novos Gerentes, Gabriel, Fernando, cada um mandava mais que o outro. Cada um emanava as suas regras, as suas normas e o pessoal tinha que obedecer. Então



	<p>a própria divisão do RH em duas Diretorias também emanava normas diferentes. Então havia por parte dos funcionários uma percepção um pouco de, vou obedecer ..... Então não havia uma política bem definida de comunicação.</p> <p><i>Pergunta:</i> Havia comunicações conflitantes uma com a outra, ou não?</p> <p><i>Resposta:</i> Que eu me recordo, não.</p>
A5	<p>Não, não eram. Nós tínhamos o jornal, jornalzinho interno, nós tínhamos a comunicação interna, nós tínhamos alguma coisa, que nós conseguíamos divulgar aquilo que realmente era pertinente à área de Recursos Humanos.</p> <p><i>Pergunta:</i> Isso permaneceu nessa fase?</p> <p><i>Resposta:</i> Permaneceu até um determinado momento, depois não se fez mais nada em termos de comunicação, só se fizeram àquelas comunicações que eram mais traumáticas, era o tipo da comunicação que ninguém quer ver.</p> <p><i>Pergunta:</i> Não era uma comunicação motivacional?</p> <p><i>Resposta:</i> Não, nunca foi, nesse processo nunca foi, nada que a gente estava sempre procurando.</p> <p><i>Pergunta:</i> Quando você diz nunca, foi nessa fase ou nas outras fases?</p> <p><i>Resposta:</i> Não nessa fase. Na outra fase a gente tinha uma coisa direcionada, você tinha o jornal, nós tínhamos o acompanhamento, qualquer coisa que a gente ia introduzir na Empresa, tinha um trabalho, um planejamento, apesar do varejo não permitir, muito planejamento, mas a gente tinha planejamento. Quando entrava com esta proposta, já estava tudo definido, quer dizer, você já tinha o aviso, você já tinha a rotina, você tinha tudo praticamente delineado. É diferente do processo dessa época, as coisas eram meio assim, vamos que vamos, ver o que dá para fazer. Tem que fazer isso e muitas vezes, essas informações vinham informalmente e vinham suportadas, vamos dizer assim, subsidiadas com aquela história o Dr. Ricardo quer assim, mas, como é que se faz? bom, vamos fazer. Muita coisa eu fiz por dedução, se eu falar que foi feito por planejamento, não foi, foi por dedução. A divulgação foi meio maluca, a gente fez meia boca, quer dizer, foi meio complicado. A comunicação era complicadíssima nessa época, a gente só tinha algumas coisas assim.</p>
A6	<p>Eu me lembro que a Empresa no passado tinha manuais de procedimentos, tinha todo um cuidado em montar esses manuais e mantê-los atualizados. Nessa fase final acho que isso foi uma coisa que ficou renegada a um segundo plano. Houve algumas tentativas de fazer algumas coisas, mas não foi uma coisa forte mesmo, eu acho que a comunicação ficou muito prejudicada nessa época. A prática do novo Controlador e das pessoas que o cercavam era muito difícil, colocar o menos possível no papel. Então, acho que isso acabou passando para tudo, inclusive nessa parte de RH. Eu pouco me lembro, às vezes saíam até confusões, porque a informação saía do primeiro andar e chegava distorcida no nono. Então era complicado, não tinha uma comunicação adequada, até porque havia também muitos conflitos entre posicionamento de Diretores, dos próprios Diretores que vieram na nova equipe; uma falava uma coisa, o outro desfalava, um falava sobre sua área, mas dava opinião da área do outro, era meio confuso. Por isso que a gente fala da fase de descontrole, descontrole é até isso aí, é a falha na comunicação.</p>
A10	<p>Considerando a gestão anterior, eu acredito que o RH era mais ou menos como um pulmão da Empresa. Existia o coração, que seria o comercial, existia o cérebro, que era o nosso Controlador e existia um pulmão que era o nosso RH.</p>

	<p>Tudo passava por ali, sempre que envolvia as equipes de Lojas ou os profissionais, os funcionários. Existia uma preocupação de como comunicar, de como abordar, de como valorizar o que se estava tentando comunicar a este funcionário e injustamente, como eu já falei na resposta anterior, com a vinda do novo Controlador e da nova Diretoria, o RH ficou fragilizado, foi afastado inclusive do contato direto com as lojas e as comunicações, as informações partiam sempre da Diretoria, de uma forma imposta como você bem lembra o caso de não fumar nas Lojas, em que sai um comunicado assinado pelo Diretor Comercial e pelo Diretor de Lojas.</p> <p><b>Pergunta:</b> Na área administrativa?</p> <p><b>Resposta:</b> Na área administrativa, impondo que os funcionários não podem fumar na área ..... sendo que se você conquistasse, falasse de uma outra forma, a medida seria muito mais simpática, se você explicasse que existia uma medida, uma norma de segurança, uma lei que pede isso. Se você explicasse os malefícios que o cigarro causa, tudo isso talvez fosse feito de uma outra forma, talvez até com palestras, uma coisa um pouco mais profunda e não simplesmente um papel informando que é proibido, um decreto, medida decretada.</p> <p><b>Pergunta:</b> Foi antipático?</p> <p><b>Resposta:</b> Exatamente.</p>
A13	<p>Centralizadora mudança pela comunicação verbal, as políticas tinham que ser revistas, enfim, tudo parou. Estávamos numa situação interessante, os líderes não falavam.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.76 - Quais as formas de comunicação utilizadas por RH? (57)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	<p>Dessa forma que eu falei, cada um mandava um memorando, tinha um jornalzinho interno. Lembro que quando entrou o Paoli, no início de 1996, ele gravou uns tapes que passavam nas Lojas, coma a palavra do Presidente. Acho que foi uma .....</p> <p><b>Pergunta:</b> Comunicação eletrônica interna?</p> <p><b>Resposta:</b> É isso, eletrônica?</p> <p><b>Pergunta:</b> E, tipo um e-mail?</p> <p><b>Resposta:</b> Não, não tinha que eu me recordo, não tinha.</p>
A5	<p>É o jornalzinho, comunicação interna.</p> <p><b>Pergunta:</b> Tinha comunicação eletrônica?</p> <p><b>Resposta:</b> Tinha. Mais era muito restrita, esse tipo de comunicação eu usei uma vez só, eu usei mais com o meu pessoal, quando tinha que passar alguma instrução e com eles tinham os terminais, eu usei muito pouco isso.</p> <p><b>Pergunta:</b> Muito pouco, não é?</p> <p><b>Resposta:</b> Não era uma coisa amigável. Não é como você abrir o Windows hoje e mandar um e-mail, era um processo complicadíssimo. Eu deixava sempre ao encargo do Giroldo e do Wilson. Eu falava joga lá naquela maquininha que vocês fazem, porque eu não consigo trabalhar com esse negócio. Se fosse um Windows,</p>

	<p>você manda informação por e-mail, está lá, zero bala.</p> <p><i>Pergunta:</i> Era complicado e não tinha treinamento para o usuário?</p> <p><i>Resposta:</i> Não teve treinamento, falaram que tinha, olha tem isso vamos fazer, vamos fazer.</p> <p><i>Pergunta:</i> Mas treinamento que é bom, não foi dado?</p> <p><i>Resposta:</i> Nenhum treinamento, nenhum.</p>
A6	-
A10	Gostaria de citar como destaque o “house organ” – Mappin Notícias – que era desenvolvido internamente, inclusive por jornalista da área de Comunicação em conjunto com o RH. Também o deslocamento constante da equipe pelas mais diversas regiões era fundamental para divulgação das políticas de RH.
A13	Comunicado interior, memorandos, quadros de aviso...

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.77 - Como a política de Recursos Humanos da empresa contribuiu para o aumento da produtividade da empresa? (58)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	No caso o Mappin vinha sofrendo umas mudanças para redução das despesas e muitas das medidas iam contra os interesses dos funcionários, pelo que eles sentiam. Tais como redução de benefícios, alguma coisa desse tipo, e aí uma ocasião que eu me lembro é que houve uma greve lá no depósito que, com a negociação de Recursos Humanos, foi solucionada e os funcionários voltaram ao trabalho, quer dizer, tinha menos pessoas trabalhando e com isso, fazendo o mesmo trabalho, aumentaram a produtividade. E também nas Lojas, nas Lojas novas, o trabalho aos domingos também foi importante. Foi uma coisa que na época praticamente o Mappin começou e que houve um trabalho muito grande junto aos sindicatos, explicado os benefícios que isso traria, tanto para a Empresa como para os funcionários.
A5	Complicado, porque a Empresa não estava produzindo mais. <i>Pergunta:</i> Não tinha produtividade nenhuma nessa época? <i>Resposta:</i> Nenhuma, a Empresa já vinha numa ladeira abaixo, vamos dizer assim.
A6	Olha, a Empresa não teve um aumento de produtividade, por que eu acho que se tivesse nós teríamos sobrevivido. Eu acho que não houve um aumento de produtividade, portanto, difícil dizer que houve uma contribuição da política de RH nessa ocasião, muito pelo contrário, se tivesse aumentado a produtividade nós não tínhamos falido. Apesar de não ser só essa a variável que leva uma Empresa à falência, mas como houve complicações diversas na Empresa, não houve produtividade, eu acho que pouco a política de RH pôde contribuir. Lembro-me que uma vez houve uma tentativa de mudança no critério de cálculo de comissão dos funcionários, mas uma coisa era fato: toda política acaba visando sempre uma redução da despesa da Empresa, cada vez se tornava mais importante reduzir despesa, porque senão ela não sobreviveria. Então ela não contribuiu para melhorar, eu acho que muito pelo contrário, talvez se tivesse uma política mais bem definida com clareza na própria comunicação e divulgação dessa política, a

	coisa podia ter sido diferente.
A10	-
A13	Ficou inoperante, visto as novas filosofias que não estavam claras.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.78 - Como você analisa em termos de quantidade e qualidade os benefícios que eram concedidos pela empresa? (59)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	Nessa fase ainda foram mantidos praticamente todos os benefícios anteriores: tinha Alimentação, Assistência Médica, Auxílio Farmácia, Auxílio Maternidade, o próprio plano de Previdência. Então, em termos de benefícios, os funcionários do Mappin eram bem servidos.
A5	<p>O Mappin tinha uma boa carteira de benefícios. Nessa época a coisa começou a complicar, a gente começou a ter que reavaliar alguns benefícios começou a ficar muito dispendioso, criaram-se outros que eram bastante dispendiosos, mas atingiam um grupo bastante pequeno, que é o caso da creche. A creche custou um rio de dinheiro, era um projeto bonito? Era, não vou dizer que não, era um negócio muito legal, mas da forma como foi constituído o recurso que foi utilizado, que vinha sendo utilizado, era brincadeira, em termos da estrutura que nós tínhamos, era muito caro. O nível que se dava de escola era muito alto, não precisava chegar àquele nível. Acho que aí que pegou, é lógico, quando você começa a ir ladeira abaixo, você vai começar a ver esses números, o que está maior você vai atrás, esse aqui está um absurdo. Quando eu comecei a ler os números da creche eu não acreditei, está brincando. Eu fui lá no dia para fechar a creche.</p> <p><i>Pergunta:</i> Você acha que a creche foi uma medida que motivou ou desmotivou?</p> <p><i>Resposta:</i> No princípio motivou, criou uma situação nova, mas depois com o tempo a coisa começou a desandar.</p> <p><i>Pergunta:</i> E o atendimento, era para todas as Lojas?</p> <p><i>Resposta:</i> Não, parece que havia algumas restrições.</p> <p><i>Pergunta:</i> Era específico de uma loja só?</p> <p><i>Resposta:</i> Não, a creche estava numa Região, Região Leste, quer dizer não dava acesso para todo mundo.</p> <p><i>Pergunta:</i> Na realidade beneficiava a Loja que estivesse mais próxima?</p> <p><i>Resposta:</i> Tatuapé, Praça Ramos, praticamente as duas. O Deposito ficou fora, quer dizer, atendeu mais essas duas, o pessoal da região, porque era muito distante, complicado chegar lá.</p> <p><i>Pergunta:</i> E houve promessas de se fazer mais creches, ou não?</p> <p><i>Resposta:</i> Houve, pelo menos de abrir mais umas três ou quatro, num curto espaço de tempo.</p> <p><i>Pergunta:</i> E se concretizou?</p> <p><i>Resposta:</i> Quem fazia este trabalho, quem foi contratada para este trabalho, foi a ... agora me lembrei do nome, foi a (.....), ela foi contratada para fazer este projeto.</p>

	<p>E este projeto rolou muito tempo para se chegar à primeira creche, eu sei que foram rodadas e rodadas de negociação, o próprio Vilela se envolveu muito com isso, o Sérgio Rocha também parece que se envolveu bastante, a gente se envolveu mais com a parte de pessoal mesmo.</p> <p><b>Pergunta:</b> O Sérgio Rocha - Auditoria e o Vilela – Jurídico?</p> <p><b>Resposta:</b> Jurídico, e nós, da parte de Recursos Humanos, aquilo que diz respeito à parte operacional mesmo da coisa. A parte jurídica já vinha analisando, a gente deu algumas idéias, passou algumas informações e acabou vingando aquele modelo que foi instituído lá na Zona Leste. E logicamente vinha aquela expectativa de abrir mais, inclusive uma que ia atender só o depósito, tinha umas coisas assim, mas aí já era com a fase de complicação, já se falava na dívida do Mappin, já se falava que o nível de venda estava caindo, já estavam começando aquelas coisas que começou realmente a minar toda estrutura da Empresa.</p> <p><b>Pergunta:</b> Você sabe o número de funcionários no dia que foi decretada a falência?</p> <p><b>Resposta:</b> No dia que foi decretada a falência, nós estávamos com, mais ou menos, não sei assim em detalhe, mas alguma coisa em torno de quatro mil e quinhentos funcionários, entre Mappin e Mesbla.</p> <p><b>Pergunta:</b> E só Mappin, tem idéia?</p> <p><b>Resposta:</b> O Mappin estava em torno de o Mappin estava bastante reduzido, tinha uns dois mil e quinhentos, por aí, estava quase meio a meio, era meio a meio em termos de estrutura. O Mappin estava com dois e meio dois e setecentos.</p> <p><b>Pergunta:</b> E quando foi comprado pelo Dr. Ricardo, você tem memória, quantos funcionários?</p> <p><b>Resposta:</b> A Mesbla?</p> <p><b>Entrevistador:</b> Não o Mappin?</p> <p><b>Resposta:</b> O Mappin estava com cinco mil e quinhentos e alguma coisa. E a Mesbla, quando nós assumimos, agora eu lembro, estava com seis mil e trinta e oito funcionários.</p> <p><b>Pergunta:</b> Depois enxugou também o Mappin?</p> <p><b>Resposta:</b> Enxugou tanto a Mesbla quanto o Mappin.</p>
A6	<p>Nessa fase, eu acho que eram ruins demais, eu só perdi, lembro que eu particularmente, se eu tomar como exemplo a minha pessoa, nessa época nós só perdemos. Quando a empresa chegou nessa fase de descontrole, cada vez mais, depois da mudança do Controlador, nós fomos perdendo, nós perdemos todos os benefícios que tínhamos, tanto é, como eu comentei. A Empresa chegava a dar um veículo para os funcionários, nós já não tínhamos mais isso no final, não tínhamos mais um refeitório diferenciado. Claro, dizia-se que esta questão do refeitório, por exemplo, era uma coisa que precisava acabar, porque tinha que integrar os funcionários, mas era uma coisa que motivava todo mundo a crescer e ter esse privilégio um dia. Então, benefício mesmo nessa época final acabou, nós perdemos gratificações, nós perdemos, como eu falei, o carro, perdemos o privilégio do Restaurante diferenciado, a própria assistência médica acabou ficando mais complicada. Na minha opinião foram reduzidos e alguns eliminados.</p>
A10	<p>Acredito que a política de benefícios atendia às necessidades e expectativas de boa parte dos funcionários.</p>

	<p><b>Pergunta:</b> Fale um pouco mais sobre os benefícios, na sua lembrança.</p> <p><b>Resposta:</b> A lembrança que eu tenho de benefícios desta fase é nula. Eu me lembro muito da gestão anterior, da equipe anterior, que eu acho que foi a melhor fase de benefícios que eu já vi na minha vida. Nós tínhamos um belo Restaurante, os executivos tinham um belo Restaurante, os outros funcionários tinham o seu refeitório também, cada um tinha a sua alimentação, me lembro muito bem disso, era muito bem tratado isso, me lembro que o executivo era extremamente reconhecido e valorizado pela Diretoria. Cada um no seu nível tinha uma política de benefícios e a que me marcou realmente foi a da política anterior. Nessa última gestão eu não tenho a menor recordação.</p> <p><b>Pergunta:</b> Numa outra entrevista me falaram da creche, você poderia comentar?</p> <p><b>Resposta:</b> A creche eu me lembro bem, foi um sábado à tarde, eu que fiz tudo aquilo com a esposa do Dr. Ricardo, mas na verdade aquilo foi pura fumaça, foi uma perfumaria, o Dr. Ricardo se destacava pelo Marketing, ele era o marketeiro. Então aquilo foi uma medida apenas de Marketing. Abrimos uma creche que tinha capacidade para cinqüenta crianças, era uma coisa reduzida, quando nós tínhamos na verdade, naquela época, já seis mil funcionários, cinco mil, quer dizer. Era uma coisa limitada, foi uma medida de marketeiro, que repercutiu bem naquele momento, mas que se formos olhar na prática, poucas pessoas usufruíram daquilo.</p>
A13	<p>Os benefícios foram mantidos e eram altamente competitivos com o mercado. Salvo equívoco, nesta época um deles foi diminuído: Presentes para filhos de funcionários, até 12 anos.</p>

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.79 - Cite uma contribuição importante da área de: Relações Trabalhistas; Salários; Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento que tenha introduzido ou contribuído para mudança? (60)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	<p>Como eu disse, esse trabalho todo de fazer com que as Lojas trabalhassem aos domingos, o trabalho feito junto aos principais setores quando acontecia algum problema de greve e também a abertura de Lojas, que demandava uma contratação enorme de pessoas também; era um trabalho muito bem feito, devido à quantidade de pessoas que eram envolvidas nessa seleção. Então acho que isso contribuiu bastante.</p> <p><b>Pergunta:</b> No treinamento também era envolvido?</p> <p><b>Resposta:</b> Treinamento e seleção também.</p>
A5	<p>Relações Trabalhistas a gente tinha muito pouco, pelo menos a gente se envolveu bastante foi com a abertura aos domingos, criou-se seguro de venda, aquela história toda, depois a gente acabou criando um cavalo de batalha aqui, começou a brigar com todo mundo, mas foi um trabalho muito bom que foi feito.</p> <p><b>Pergunta:</b> Você falou anteriormente que a prática estava diferente do acordo?</p> <p><b>Resposta:</b> Exatamente.</p> <p><b>Pergunta:</b> Então havia um conflito com o Sindicato?</p> <p><b>Resposta:</b> Totalmente. Sindicato, então o DRT também entrou no processo, mas a Relações Trabalhistas fez um trabalho muito forte nisso. Começou inclusive</p>

quando entrou a Mesbla, a gente também tentou fazer todo o processo. Eu diria até que teria mais sucesso se fosse feito como devia ser, pelo menos respeitadas algumas linhas de postura, de atuação. Como eles queriam, queriam, então a gente acabou, não precisa ir muito longe, o diretor de lojas queria abrir todo domingo, queria abrir todo dia, não era domingo, queria abrir todo dia, fosse feriado, ..... 24 horas por dia, sem chance. Ele queria atingir o número de venda dele, só via o número de venda, ele não via o restante. Ele dizia, você tem que chegar a tanto. Bom e aí, não tinha condições. Então a coisa.....em termos de legislação trabalhista, foi o trabalho mais forte que existiu, tanto é que o Mappin foi pioneiro nisso, o Mappin foi quem abriu essa história, a situação que existe hoje é por causa do Mappin.

**Pergunta:** A situação do domingo?

**Resposta:** Nós que pagamos o preço, por causa disso, o que existe hoje.

**Pergunta:** Mas isso daí foi conseguido nessa fase, ou em fases anteriores?

**Resposta:** Começou na fase anterior. Um pouco mais tímido, como quem diz, vamos conquistando espaço. Na fase deles funcionava bem melhor. Com relação a salários, não diria importante, a gente penou com a administração de salários até o final.

**Pergunta:** Foi atropelado, não é?

**Resposta:** Sim, você tinha a seguinte análise: quem é do Ricardo Mansur e quem não é. Quem é do Ricardo Mansur, já vinha com o número pronto, com o salário pronto, olha esse cara aqui vai ganhar seis, sete mil.

**Pergunta:** Já vinha definido então?

**Resposta:** Já vinha definido. Então, que política que você vai adotar? E o nosso grupo como sempre aviltando, aviltando, o próprio pessoal de venda teve essa reestruturação salarial, que foi um absurdo, isso aí foi o fim da picada. Alguém pode dizer que isso foi uma obra-prima, realmente foi, uma obra-prima do acaso. Agora de Recrutamento e Seleção, com a abertura das Lojas, eu diria que o pessoal fez um trabalho muito bom. Para contratar essa turma, eles fizeram da tripa o coração lá para chegar ao resultado e eu acompanhei algumas aberturas de Lojas, estive com esse pessoal trabalhando também, porque a gente trabalhava junto. Apesar de Diretorias diferentes, eu senti que eles fizeram um bom trabalho, no Tatuapé eles fizeram um trabalho muito bom em São José dos Campos.

**Pergunta:** Falou em Diretorias diferentes, nessa fase como é que ficou a estrutura de Recursos Humanos, ela ficou dividida?

**Resposta:** Sim. Em relação a Recursos Humanos, nós tínhamos a parte de treinamento de um lado e o resto do outro. Nós não tínhamos envolvimento com treinamento.

**Pergunta:** Duas Diretorias?

**Resposta:** Sim, nós tínhamos, aliás, treinamento e seleção.

**Pergunta:** O Salário, Administração de Pessoal e Relações Trabalhista, tudo do outro lado?

**Resposta:** Do outro lado. Então você tinha de um lado o Trielle, do outro lado você tinha o Paulo Ramos.

O Trielle era um misto de marketing com RH. Então você tinha de um lado o Trielle e do outro lado o Paulo Ramos, o Trielle com uma visão o Paulo Ramos com outra, quer dizer, não tinha muita integração, não tinha nenhuma, tocava o

barco desse jeito. Então, dessas áreas aqui, que realmente eu não senti ....

**Pergunta:** Basicamente aqui nessa fase, quem contribuiu ajudando a Empresa a aumentar a produtividade, você diria que foi ....., Relações Trabalhista e Recrutamento e Seleção?

**Resposta:** Sim, sim Eu diria que sim, a Seleção fez um trabalho muito bom, principalmente da forma que foi pedida. Se fosse fazer isso de uma forma, terceirizada, a gente ia gastar tufos e tufos.

**Pergunta:** E esse pessoal vinha da gestão anterior ou não?

**Resposta:** Sim, tinha algumas pessoas da gestão anterior.

**Pergunta:** Algumas ou?

**Resposta:** Algumas, porque quando o Trielle assumiu, acabou desligando algumas dessas da gestão anterior.

**Pergunta:** E entraram pessoas novas?

**Resposta:** Entraram pessoas já com o perfil dele.

**Pergunta:** Mas entraram na chefia, ou entraram como ..... ?

**Resposta:** Havia uns que vieram com promessas de chefias, mas não a conquistaram e acabaram indo embora, agora outros acabaram assimilando, ficaram por ali mesmo.

**Pergunta:** Mas o comando ficou com o pessoal da turma anterior?

**Resposta** Sim, sim.

**Pergunta:** Que já tinha experiência em abertura de Lojas?

**Resposta:** Não tenha dúvida. O pessoal que vinha, não é querer dizer tudo culpa dos caras, não é, é que eles não tinham experiência. Então não adianta falar para eles, o fato é claro e evidente, você pega, por exemplo, todo aquele pessoal que eles trocaram, nossos ex-funcionários foram desligados, alguns com vinte anos de Empresa, trinta anos de Empresa, dez anos de Empresa, que conheciam o negócio, conheciam muito bem o negócio, puseram um cara que nunca falou do negócio, nunca conversou, não anda.

**Pergunta:** Não houve uma fase onde as pessoas fossem colocadas umas próximas às outras, para assimilar essa cultura, não é?

**Resposta:** Eu costumo dizer que a maior estupidez do Ricardo Mansur foi essa, porque se ele colocasse um pessoal bom mesmo, porque a primeira coisa que esses caras iam pensar era o seguinte, olha nós vamos trocar o fulano..... mas eu tenho que saber pelo menos a metade do que esse cara sabe, porque esse cara sabe todo o negócio. Eu vou mandar embora, por exemplo, um Gerente de Vendas aqui, eu tenho que pelo menos absorver metade do que esse cara sabe, senão eu não vou conseguir fazer nada. A política deles era assim, troca, põe outro, quando entrava esse outro ele não sabia bulhufas, e logicamente como é que você vai conseguir fazer o negócio andar, você não conhece o negócio, não conhece o processo, você só vai fazer besteira, é o caso típico do Vlavianos, só dava "tiros" e acertou uns no pé dele.

**Pergunta:** Esse era o Diretor de Loja?

**Resposta:** Diretor de Loja, que era uma pessoa extremamente, vamos dizer assim, carente de conhecimento do processo, muito carente, estava muito mais no processo de querer se impor do que praticamente levar a Empresa para frente.



A6

Eu acho que a área de relações trabalhistas contribui no sentido que trabalhou muito, porque o que sobrou de pepino para a Empresa, foi muita coisa. Então ela contribuiu dando seu próprio trabalho, mas não me lembro de alguma coisa de contribuições deste tipo da área de RH. Uma coisa que de fato me vem à memória como uma contribuição muito forte da área de RH foi a questão da abertura do comércio aos domingos. Apesar do Mappin já abrir em tempos anteriores, foi meio que precursor dessa abertura do comércio aos domingos.

*Pergunta:* Em tempo anterior também foi pelo RH que conseguiu abrir?

*Resposta:* Foi, havia uma ação muito forte da área de RH em função do relacionamento com Sindicatos e tudo mais. Essa contribuição foi muito marcante porque o Mappin conseguiu muita coisa nesse sentido. E depois, com a vinda da Mesbla, essa conquista se expandiu, foi para outros, Estados também, que a exemplo de São Paulo começaram a abrir o comércio aos domingos. Houve de fato uma contribuição muito forte da área de RH e uma coisa é verdade nesse caso em particular, a atuação era de pessoas competentes que vinham de gestão anterior. Então teve uma participação muito forte realmente nesse sentido. Se há uma contribuição marcante, desta fase, na anterior é outro papo, mas desta fase foi exatamente quando consolidou bem esta questão da abertura do comércio.

*Pergunta:* Na realidade então essa ação de RH, embora tenha sido feita por pessoas do Mappin, ela acabou beneficiando mais as Lojas da Mesbla? Por que se o Mappin já abria, não é?

*Resposta:* É, o Mappin de fato já tinha esta política, a Mesbla é que não estava tão sintonizada com isso e acabou entrando no esquema. Então, de uma certa forma, acabou sendo mais importante até para o pessoal da Mesbla, porque o Mappin já vivia isso. A Mesbla acabou tirando proveito da situação e como estava em dezoito Estados, se não me engano, isso acabou se proliferando pelo Brasil inteiro.

*Pergunta:* As outras áreas de recrutamento, seleção e treinamento, você recorda de alguma ação?

*Resposta:* Uma coisa marcante, eu não me recordo de alguma coisa marcante mesmo.

*Pergunta:* Essa parte de abertura de Loja, esse pessoal colaborava, como que era feito?

*Resposta:* A Empresa tinha uma coisa interessante que ela conseguia montar uma Loja com uma certa rapidez e apesar de todo planejamento ela montava com uma rapidez muito grande. E não tenha dúvida que para montar uma Loja e pôr para funcionar você tem que ter pessoas preparadas para trabalhar. Nesse sentido sim, nós não abríamos e a linha de frente não estava despreparada nunca, sempre estavam adequadamente treinados, mas isso é uma coisa que já vinha da experiência anterior. Era uma coisa que já estava construída, vamos dizer assim e se praticava um treinamento e uma seleção de pessoas até que competente para essa operação de Lojas, isto é fato.

*Pergunta:* Você falou em pessoal novo que a nova equipe ou novo Controlador trouxe, houve muitas substituições de pessoas nessa área de Recursos Humanos, ou não?

*Resposta:* De fato houve mudanças profundas na alta administração que envolvia a área de RH. Primeiro houve um seccionamento dessa área, até então era uma área única e aproveitava-se muito da sinergia das pessoas. De repente houve uma mudança, separou-se o treinamento para um lado, acho que recrutamento e treinamento ficaram de um lado e administração de pessoal, salário, ficou do outro

lado, então ficou um pouco separado. Por conta disso havia Diretores diferentes para essa área de RH e isso foi uma coisa muito marcante. Com essas coisas, a Empresa perdeu um pouco, por conta de sair tudo de uma única cabeça, vamos dizer assim, começaram a ter opiniões diferentes, mas ainda assim a sobrevivência do negócio se devia muito a algumas pessoas que vieram da antiga administração e que davam todo suporte para essa nova Diretoria, que não muito entendia do negócio. As pessoas mais competentes estavam dando suporte para que esta Diretoria pudesse fazer alguma coisa e foram essas mesmas pessoas que faziam, que preparavam a política de treinamento das áreas de Lojas, afinal de contas era nossa vitrine, a nossa porta de entrada era pelas Lojas. Então o pessoal precisava estar bem treinado e esse pessoal realmente estava bem preparado. No que a gente sentia um pouco mais de problemas, em relação a treinamento, foi realmente à parte administrativa, que a empresa deixou um pouco de lado, até em função da própria circunstância econômica que ela vivia, porque eu me lembro que eu cheguei a fazer cursos pelo Mappin no começo de carreira e no finalzinho a gente já não conseguia fazer mais, até por questão de falta de recursos financeiros.

**Pergunta:** Nessa época, foi implantado um auxílio bolsa educação para quem fazia curso superior, você tem alguma lembrança disso?

**Resposta:** Eu não me lembro de alguma coisa assim, mas como não tinha ninguém próximo a mim que acabou sendo beneficiado, eu não me lembro de detalhes disso. Realmente teve alguma coisa, mas eu não me lembro os critérios que foram adotados.

**Pergunta:** Não teve uma comunicação adequada?

**Resposta:** Exatamente, talvez até por aquela deficiência de comunicação ou poder ter acontecido alguma coisa e eu não me lembro.

A10

A relação trabalhista teve um fato muito importante, que eu acho que foi até inédito no varejo: a abertura das Lojas aos Domingos. Eu me lembro que os profissionais envolvidos nessa área visitaram Estado por Estado e foram costurando acordos para abertura das Lojas Mappin e Mesbla aos domingos. Parece que o Mappin foi inédito em São Paulo, depois dele é que começou a vir o restante.

**Pergunta:** E antes dessa fase?

**Resposta:** Exatamente. Antes dessa fase inclusive e no caso da Mesbla, em alguns Estados também foi inédito. Então foi realmente um grande trabalho de atuação da área de Relações Trabalhistas. A área de Salários foi para mim suprimida porque os salários eram decididos pela própria Diretoria. Contratavam –se essas pessoas, para uns pagava-se X, para outros se pagava Y, quer dizer, não existia a menor disciplina, os salários eram determinados. Ah! O fulano vai entrar vai ganhar R\$10. Ah! O ciclano vai entrar, vai ganhar R\$5. Ah! O outro vai entrar vai ganhar R\$4. Eu me lembro que eram determinados de acordo com o gosto pessoal da relação com os Diretores. E a área de Recrutamento e Seleção atuou muito. Eu me lembro que com a expansão, com a abertura das Lojas, ela atuou muito, mas foi, novamente eu vou usar a palavra fragilizada, porque era imposta a característica que eles queriam para o profissional, que não era a que nós necessitávamos naquele momento. A área de recrutamento tinha que simplesmente recrutar e não procurar o profissional mais adequado.

**Pergunta:** Isso afetava a venda?

**Resposta:** Isso afetava o funcionamento da Empresa, porque entravam profissionais que não tinham a disposição de evoluir dentro da empresa na área de vendas ou em alguma outra área, a gente notava isso, que não tinha a menor

identidade, estavam ali de passagem, eram passageiros.

**Pergunta:** E na área de Treinamento e Desenvolvimento?

**Resposta:** A área de treinamento eu me lembro que teve um crescimento. Eu lembro que com a nova gestão, não digo crescimento, mas o Diretor envolvido incentivou muito. Parece que se incentivou muito as pessoas mais jovens daquela área, que eles trabalharam bastante nesse período. Mas eu acredito que eles não conseguiram muito dos resultados, em função do recrutamento, desse tipo de profissional que a gente recrutava. Então, se investiu muito em treinamento, eu me lembro bem.

**Pergunta:** Quer dizer que recrutavam profissionais com perfil não adequado e os treinavam?

**Resposta:** Treinavam, mas não adianta você insistir realmente com um profissional que não tem essa disposição, esse desejo de evoluir no varejo.

**Pergunta:** Você tem recordação de como que era a estrutura do RH nessa fase do descontrole?

**Resposta:** Eu me lembro bem que a área de RH foi dividida em duas Diretorias. A Diretoria de Operações ficou com Administração de Pessoal, Salários e Relações Trabalhistas e a Diretoria de Marketing e Treinamento, acho que era a palavra e a outra parte de Treinamento e Desenvolvimento ficou com a Diretoria de Marketing, do Trielli. As demais viraram áreas simplesmente administrativas. Eu acho que a área que mais envolvimento teve naquele época, foi a de Relações Trabalhistas, com este desbravamento que teve que fazer nos outros Estados, de abertura do comércio aos domingos e tudo o mais. A área de Administração de Pessoal e Salários virou área burocrática simplesmente de rodar folha de pagamento esse tipo de coisa, nada mais. Na área de Treinamento, eu lembro que eles trabalhavam muito, visitavam muito as outras Lojas, principalmente a Mesbla e tudo mais, nos outros Estados, mas me parece que todo o trabalho que eles tentavam não surtia efeito, porque os profissionais não eram os mais adequados. Agora me veio uma coisa na memória, uma contribuição positiva, [...] nós íamos lançar uma campanha de Natal, que era a campanha mais importante da Empresa, para as vendas. Eu me lembro bem que esta Diretoria implantou uma metodologia interessante que repercutia positivamente, que eles traziam todos os Gerentes de Lojas, ou os Gerentes do setor envolvido. No caso do Natal, seria o Gerente de Loja, mas no caso de uma grande venda especial, fantástica, de eletro-eletrônico, traziam os Gerentes eletro-eletrônicos de vários Estados e faziam um treinamento com a campanha, ou seja, eu me lembro que a minha área apresentava o que era a campanha, a área comercial apresentava o que seria comercializado e como seria trabalhado e a área de vendas apresentava qual a expectativa que eles tinham. Era um dia que eles passavam na nossa sede e isso era interessante, porque voltavam para as suas bases e se tornavam veículos de comunicação dentro das Lojas. Essa era uma medida que eu achava muito positiva, que foi implantada e rendeu alguns resultados nas campanhas. Eu me lembro que a gente lançava um filme e às vezes as pessoas não tinham nem assistido, nem sabiam que existia esse filme. Então os próprios profissionais de vendas falavam: - Puxa vida, o cliente vem à Loja e fala: - Ah! Eu gostei muito do filme que eu vi ontem, mas o homem de Loja não sabia e eles implantaram isso, acho que foi uma medida positiva.

**Pergunta:** E quem é que dava esse treinamento, .....?

**Resposta:** Cada profissional da sua área, no caso de marketing vir aqui, no caso de Lojas, a equipe de Lojas, no caso de área comercial, a área comercial envolvida. ....(FALARAM JUNTOS).

	<p><b>Pergunta:</b> O RH fazia apenas a coordenação?</p> <p><b>Resposta:</b> O RH fazia apenas a costura, a coordenação e a costura. Em alguns casos, nem a coordenação e nem a costura. Eu me lembro bem que em alguns casos o RH nem era envolvido.</p>
A13	Nesse período todas as áreas especializadas de RH contribuíam mantendo o seu trabalho implantado anteriormente, não havendo mudanças, isto é, o cérebro de idéias para fortalecer o desenvolvimento organizacional estava em estado de “choque”.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.80 - Como você considera que essas contribuições tenham ajudado a empresa aumentar sua produtividade? (61)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	Todo esse trabalho de treinamento e o trabalho aos domingos contribuíram para aumentar a Receita, sem que os custos crescessem na mesma quantidade. Então, em termos de hábitos para o consumidor, foi importante.
A5	-
A6	<p>Uma coisa é fato: um funcionário que está bem treinado produz melhor. Então numa área de operação de Lojas, a contribuição foi no sentido de treinar esse pessoal. Não tenha dúvida que essa foi a contribuição mais marcante que se teve. Já na questão de salário, nessa fase derradeira da Empresa a coisa ficou um pouco prejudicada porque me lembro que as pessoas que vinham com o novo Controlador estavam adequadamente remuneradas e nós estávamos ali puxando o caminhão. Era meio que essa a situação.</p> <p><b>Pergunta:</b> Você considera que essas aberturas de Loja aos domingos, também, tenham contribuído para o aumento da produtividade?</p> <p><b>Resposta:</b> Claro, não tenha dúvida. Tanto é que o reflexo disso ainda se sente hoje. Hoje no comércio o domingo é o segundo melhor dia de venda da semana. Então houve uma contribuição porque não ficou restrita só à Empresa, no fim foi uma contribuição para o varejo como um todo. De fato, essa batalha da área de RH na ocasião para conseguir o aval de Sindicatos, para que pudesse abrir as Lojas aos domingos foi realmente uma contribuição muito forte para que houvesse um aumento de produtividade, não tenha dúvida.</p>
A10	-
A13	Prejudicada, tendo em vista a resposta anterior.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.81 - Havia um plano de carreira para funcionários e gerentes? Como ele se desenvolvia? (62)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	Na maioria das vezes ele corria paralelo. Não lembro que existissem grandes plano de carreira, era uma carreira longa e ele progredia horizontalmente na faixa.

	Em alguns casos, quando havia necessidade de promoção, eu acho que aqui eu estou enganado. Na abertura de Lojas novas se usava promoção para esse pessoal que se destacava e eles tinham oportunidade de reassumir um cargo de uma importância maior, numa Loja nova.
A5	<p>Não, porque todos aqueles níveis de "status" do Ricardo Mansur, vinham já com a tarimba, isso aqui vai custar tanto, isso aqui tanto e lógico que quem estava na Empresa não tinha como comparar. Era uma coisa absurda assim do tipo, o cara do dia para a noite passava de três mil para sete mil.</p> <p><i>Pergunta:</i> De salários?</p> <p><i>Resposta:</i> Havia um fulano que passou do dia para a noite, de três para sete mil. Ele era trainee e passou para Gerente de Compras. Depois passou para não sei o que lá, quer dizer, um absurdo, um absurdo total.</p>
A6	-
A10	Nesta fase o plano de carreira para executivos ficou restrito ao grau de comprometimento e parceria com o "board" da empresa. Quanto aos funcionários dos demais escalões, tive a oportunidade de ver muitos crescerem e atingirem boas posições na empresa.
A13	Havia moldes anteriores, todavia não existia um "espírito" motivacional. Era simplesmente algo a mais, sem grandes significações.

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

Quadro 3.82 - Qual o grau de autonomia dado aos chefes, gerentes e lojas, em relação: à reposição de funcionários, criação de novas vagas (aumento de quadro) e promoção de funcionários (aumento por mérito)? (63)

Respondentes	Observações dos respondentes
A3	Na parte de quadro das Lojas, eram quadros que eram fixados. Então o Gerente, a chefia não tinha autonomia para aumentar o quadro, naturalmente tinha autonomia para substituição de pessoas, de funcionários, mas dentro do quadro. E em questão de promoção e aumento, ele submetia à Diretoria e havia uma análise e critérios para se dar aumento, não era toda hora que se dava. Então dentro desses critérios ele tinha uma certa autonomia, mas existia um comando centralizado que ditava as regras, os princípios que tinham que ser seguidos.
A5	Nenhum, praticamente eram extremamente submissos, tentavam fazer a coisa acontecer tal qual era definido pela Diretoria, que era uma definição bem acéfala, só visava números e não estava preocupada com uma operação. Às vezes atropelava uma operação para tentar atingir alguma coisa para a qual realmente não se precisava pensar muito, certamente sabia que não se ia chegar ir até lá.
A6	Eu chego a dizer que nessa fase final era pouca, muito pouca. Eu me lembro que tudo tinha que passar pelo crivo dos jovens novos administradores da Empresa e a escolha era feita por eles, que nem sempre davam importância para a qualificação das pessoas e por isso acabavam colocando as pessoas de seu relacionamento. Autonomia para se colocar pessoas na Empresa, criar novas vagas, foi um tanto quanto limitada. Eu não sei dizer, talvez num nível um pouco mais baixo, na parte

	de operação, de depósito de Lojas, não acredito que a Diretoria influenciava muito, porque eram cargos que não eram estratégicos, vamos dizer assim, não eram cargos de confiança. Então, separando em dois universos, cargos de confiança e cargos que não seriam de tanta confiança, eu acho que nos cargos de confiança havia uma interferência muito grande da alta administração e autonomies de Chefes e Gerentes eram autonomies bastante limitadas.
<b>A10</b>	Pela própria característica da Empresa e também considerando uma contratação, uma demissão de um funcionário, uma promoção podem gerar um custo ou um benefício. Isso era extremamente centralizado. O RH é quem ficava responsável por isso, cabia aos Chefes ou aos Gerentes indicar ou citar, ajudar o RH, fornecendo informações sobre o profissional, ou alguma coisa assim, mas era extremamente centralizado, sempre foi.
<b>A13</b>	Não havia autonomia

Fonte: PESQUISA DE CAMPO

### 3.3.4.1 Síntese Analítica da Fase IV

A maior mudança apontada pelos respondentes foi a entrada do novo controlador. Toda parte Administrativa e o CPD que ficavam até então situados no prédio da Praça Ramos e praticamente não oneravam a empresa com aluguel, uma vez que o este era calculado em função da venda, passaram para um novo prédio com mobiliário novo, instalações suntuosas. Provocou uma ruptura cultural muito grande nos padrões e em tudo aquilo que segurava a empresa. “Com isso, muito das regras, procedimentos e controles que vinham desde longa data, até pela própria história da empresa....foram mudados assim de uma hora para outra”. (A3).

A característica mais marcante dessa mudança que traria como consequência a mudança total dos rumos do Mappin foi a alteração no quadro de pessoal, com a saída de pessoas experientes e a entrada de jovens sem experiência alguma de varejo. Talvez essa atitude justifique a observação do respondente ao ser indagado sobre as resistências havidas: “eu acho que tinha mais resistência de quem estava chegando do que quem estava na empresa.”(A6).

Entretanto, a pesquisa revelou que “o conflito entre o velho e o novo foi gritante.”(A10).

A aquisição de empresas em diferentes segmentos e a abertura de empresas que concorriam com o próprio Mappin também foram pontos bastante observados e que impunham uma necessidade maior de controle, valorizando, então, essas atividades também na área de RH. Implanta-se uma nova folha de pagamento e centralizam-se todos os controles relativos à administração de pessoal, inclusive de outras empresas do grupo.

A área foi dividida em duas diretorias: uma cuidava do CPD e da administração de pessoal – folha de pagamento, registro, administração salarial, benefícios e relações trabalhistas. À outra estavam subordinados o departamento de Propaganda e Marketing, o Recrutamento e Seleção e o Treinamento.

Não se reconhecem nesse período ações importantes de RH que tenham contribuído para o crescimento da organização, aumento de produtividade e para a formação de lideranças. Entretanto, foram constatadas algumas contribuições marginais da área.

“...quando acontecia um problema de greve e também a abertura de lojas, demandava uma contratação enorme de pessoas também e isso a feito um trabalho muito bem feito, devido à quantidade de pessoas que eram envolvidas nessa seleção....e treinamento.” (A3).

A pesquisa revelou que esse período foi marcado por ações que mais causavam desmotivação do que ações voltadas para a motivação. Entretanto, foram observadas duas ações que agiram positivamente mas não tiveram sustentação. A primeira refere-se à visita do novo controlador às lojas, quando da compra do controle acionário, em que este conversava pessoalmente com os funcionários, “ele ia lá no balcão, conversava, pegava nome das pessoas, perguntava da família” (A3), embora tenha sido um período de curta duração, foi uma ação importante e que motivou os funcionários.

A segunda foi a criação de uma creche que, quando divulgada, gerou muita motivação, entretanto, por não atender a todas as lojas, viria a ser um fator de desmotivação e reivindicação.

A comunicação de RH nesse período deixava a desejar; as políticas, normas e procedimentos não eram claramente definidos, muito embora o jornal interno tenha continuado, avisos eram gerados, entretanto, às vezes de forma muito proibitiva e pouco solicitativa e esclarecedora, o que ocasionava certo desconforto.

Embora alguns benefícios tivessem sido cortados, o Mappin ainda mantinha uma boa carteira de benefícios que, em virtude da situação caótica em que chegaria a empresa, estes foram deixando de existir.

As ações das áreas RH se voltaram nesse período basicamente: para a abertura de lojas, sendo que havia um esforço bastante grande das áreas de recrutamento e seleção e treinamento.

“...para montar uma loja e pôr para funcionar você tem que ter pessoas preparadas para trabalhar. Nesse sentido..a linha de frente nunca estava despreparada, sempre estavam adequadamente treinados, mas isso é uma coisa que vinha da experiência anterior.” (A6).

A área de relações trabalhistas tinha como foco principal continuar suas ações no sentido de permitir a abertura do comércio aos domingos, inclusive para as lojas da Mesbla, que estavam espalhadas por todo o território nacional. Isso impunha um trabalho árduo, não só pela dispersão das lojas, mas principalmente pela negociação que se fazia com os sindicatos e prefeituras. Contribuiu para o aumento da receita, sem que as despesas crescessem nas mesmas proporções.

A política salarial da empresa deixou de existir e os funcionários que eram contratados – exceto os atendentes e auxiliares de lojas, que eram contratados na ocasião da abertura das lojas – tinham seus salários fixados pela diretoria.

O novo sistema de remuneração que pretendeu substituir aquele que foi fixado para os vendedores de geladeiras, eletroeletrônicos e linha branca, no final da fase anterior, não apresentou resultados satisfatórios, pois foi construído com muito empirismo. A introdução de mais um componente remuneratório baseado em metas, que eram controladas mensalmente pela diretoria, não motivava os funcionários e causava perplexidade, ou seja, era mais complexo e difícil de administrar que qualquer outro plano STEINBRINK (1978).

“As áreas de Administração de Pessoal e Salários viraram áreas burocráticas, simplesmente de rodar folha de pagamento esse tipo de coisa assim, nada mais”. (A10). Portanto, não há que se falar em plano de carreira, em política de promoções e nem autonomia de decisões para chefes e gerentes.



## **4. CONCLUSÕES**

Este capítulo destina-se à apresentação das limitações e análise das conclusões, relativas ao presente estudo.

### **4.1. Limitações do estudo**

O presente estudo apresenta algumas limitações que necessitam ser observadas para que as conclusões possam ser mais facilmente analisadas e interpretadas.

O estudo de caso é excelente técnica de pesquisa exploratória, entretanto não é possível fazer qualquer tipo de generalização. Por outro lado, o objetivo deste trabalho foi verificar as várias interfaces entre as práticas, as ações e as políticas de recursos humanos e a contribuição dessa função na evolução de uma loja de departamentos. Dessa forma as conclusões só são válidas para o caso analisado: O Mappin. Entretanto, as conclusões aqui formuladas podem ser úteis para novos estudos e pesquisas.

Outra limitação decorre de espaços provenientes da própria pesquisa, ou distorções introduzidas pelo autor em virtude de o mesmo ter tido contato direto com a realidade na época, ou seja, trabalhado na organização por mais de 26 anos.

Outra limitação decorre de trazer à memória fatos ocorridos há muitos anos, ou seja, trazer ao presente, com rigor, certas evidências do passado ou ainda incluir fatos de determinado período em outro, principalmente àqueles que ocorreram próximos às datas que dividem as fases.

Cabe ainda ressaltar que, em decorrência da dificuldade de reunir ex-funcionários, realizamos uma única pesquisa em grupo (Focus Group) e esta apresenta limitações, em virtude de que, das 5 pessoas que participaram, 4 trabalharam na administração de pessoal e apenas uma trabalhou na área de lojas. Dessa forma, o foco dessa pesquisa em grupo ficou concentrado nas ações da administração de pessoal e menos nas outras áreas de RH.

### **4.2. Análise das conclusões**

Vários são os fatores que exercem influência direta na gestão das pessoas. Tentar isolar esses fatores e comprovar que a contribuição da função de Recursos Humanos seja, como tal, percebida pelo seu corpo gerencial, não é uma tarefa simples.

No presente estudo as evidências apuradas permitem afirmar que a função de Recursos Humanos contribuiu de maneira positiva e assim foi percebida pelo seu corpo gerencial. Nesse sentido é possível isolar ações e analisar as verdadeiras motivações que induziram essas percepções. Por outro lado, a abordagem de algumas questões genéricas permite identificar a influência direta no processo de mudança empreendido pela área de Recursos Humanos e a inclusão de algumas hipóteses subjacentes trará contribuições significativas para o estudo.

O contexto histórico, os modelos de gestão de Recursos Humanos e os traços culturais da organização observados em cada período do estudo permitem responder às perguntas secundárias do problema de pesquisa e esclarecer as contribuições que o estudo traz ao meio acadêmico, empresarial e governamental.

### Contexto histórico

Na década de 70, em função da expansão das vendas a prazo, apoiada por uma legislação que facilitava o crédito ao consumidor e a presença de poucos concorrentes, a empresa viveu um período de grande prosperidade financeira e fez com que a estrutura e as funções permanecessem, por um bom período, rígidas e tradicionais. Entretanto, o crescimento do quadro de pessoal e a necessidade de um sistema de informações baseado em tecnologia exigiram a reformulação de vários sistemas, inclusive a criação de novas funções, também em RH.

A criação da área de salários, por uma visão mais preocupada e comprometida com a gestão, atração e a redução do turn-over, dada como marco inicial da administração de recursos humanos do Mappin, permitiu uma aproximação maior, embora incipiente, de RH às estratégias empresariais. O municiamento ao Recrutamento e Seleção dos novos perfis de cargos criados em função da introdução de novos procedimentos tecnológicos possibilitou e obrigou a novas capacitações e expansão da área de RH.

O treinamento criado inicialmente para capacitar os operadores dos terminais de PDVs viria a se tornar o grande propulsor na formação de lideranças, nos programas de qualidade, especialmente àqueles voltados para o atendimento do público consumidor e na elaboração de programas motivacionais que focavam o binômio: qualidade no atendimento e aumento das vendas.

Apesar de todo esforço empreendido pela área de RH em desenvolver e expandir suas ações estas sempre esbarraram em dois fatores limitantes, um interno e outro

externo: o estilo operacional da organização era de reagir a crises e exigia uma mudança cultural dentro da empresa para que a área de RH pudesse agir como verdadeira agente de mudanças. Isso deveria envolver a alta direção ULRICH (2000) e RH, que não ocupava cadeira no primeiro escalão; as altas taxas de inflação a política governamental, a perda de lucratividade e a dispersão gerencial provocada, não pelo crescimento e expansão dos pontos de venda, mas pela incorporação de outras empresas de segmentos diferentes dificultavam a elaboração e a aprovação de qualquer plano, sendo que as decisões continuavam centralizadas e morosas.

A criação do Mappin Lojas de Departamentos, em meio a uma crise econômica com taxas de inflação que atingiram, em 1993, 2708,2% a.a. trouxe: maior agilidade nas decisões; atribuiu a Recursos Humanos maiores responsabilidades, que passou a participar integralmente com as demais áreas nas decisões sobre atendimento ao cliente, “lay-out” das seções de venda, crediário, cobrança, planos motivacionais e outros projetos.

A saída de uma liderança carismática e a entrada de um novo diretor, vindo de outro seguimento industrial, abalou profundamente as relações de trabalho existentes interna e externamente e trouxe um grau de desmotivação bastante acentuado. Esses meses que precederam a venda do controle acionário foram premiados com fracos resultados operacionais, o que parece ter contribuído e antecipado a venda do controle acionário.

O novo controlador, embora inicialmente tenha dado prosseguimento em algumas ações traçadas anteriormente quando da elaboração do planejamento estratégico em 1995, veio na seqüência adotar medidas que impuseram um ritmo de mudanças que afetou o caixa da empresa e gerou um endividamento de curto prazo insustentável.

As atividades de RH foram drasticamente limitadas pela alta administração. Com a divisão da área em duas diretorias, a administração de pessoal e salários foram transformados em atividades burocráticas; houve acentuado deterioração no relacionamento com os sindicatos, o que gerou “conflitos” e paralisações, os quais não se tornaram mais graves em virtude do relacionamento que a empresa havia construído com os sindicatos em fases anteriores e também pelas habilidades de seus negociadores.

As áreas de Recrutamento e Seleção e de Treinamento ficaram atropeladas pela velocidade de inauguração de novas lojas, franquias e com as lojas da Mesbla.

Os modelos de gestão de Recursos Humanos

As entrevistas e o material coletado em fontes secundárias permitiram identificar, no período analisado pelo estudo de caso, diferentes estilos de gestão de recursos humanos e suas caracterizações, portanto, representa um importante instrumento auxiliar que permite responder mais adequadamente as perguntas secundárias do problema de pesquisa e os traços marcantes da cultura do Mappin. Aumenta sua importância se lembrarmos que os vários estilos de gestão existentes nas diferentes fases da empresa devem ser considerados como resultantes de decisões do seu diretor presidente, ou do seu diretor geral, à sua época.

Quadro 4.1 - A gestão de Recursos Humanos e traços culturais da empresa.

Predominância em cada período	1° Fase 1972 A 1982	2° Fase 1982 A 1991	3° Fase 1991 A 1996	4° Fase 1996 A 1999
Atuação da função de RH. (Ações)	Controle de aspectos jurídicos e administrativos, alguns benefícios controlados pelo serviço social e auxiliando no recrutamento de mão-de-obra não qualificada	Desenvolvimento da função gerencial e das próprias atividades de RH - Salários, Treinamento Seleção e Recrutamento e nas relações trabalhistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento da função gerencial e maior capacitação dos funcionários ligados a vendas.</li> <li>• Criação de programas de motivação e reformulação do sistema de atendimento.</li> <li>• Forte atuação com os sindicatos e nas relações de trabalho</li> <li>• Trabalho integrado com as demais diretorias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle de aspectos jurídicos e administrativos, e dos benefícios controlados pelo serviço social.</li> <li>• Atividades de Administração de Pessoal mais acentuadas que as de RH - Salários, Treinamento Seleção e Recrutamento.</li> <li>• Forte atuação da área de relações trabalhistas</li> </ul>
As políticas da função de RH	Baseada em um regulamento interno que contemplava direitos e obrigações.	Desenvolvem-se políticas e normas de procedimentos. Ênfase no treinamento, nos processos seletivos e nas relações de trabalho e nas negociações sindicais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase no trabalho em equipes.</li> <li>• Treinamento baseado em reuniões diárias dos líderes e suas equipes com a participação de RH.</li> <li>• Consolida-se a descentralização de algumas atividades de RH, em virtude da expansão.</li> <li>• Todas as áreas de RH ficaram sob um único comando.</li> </ul>	Não estavam bem definidas

Sistemas utilizados pela função de RH	Relacionado aos aspectos legais e pagamentos de salários e comissões	Baseados em técnicas de administração de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As atividades são voltadas fortemente para os objetivos traçados pela empresa</li> <li>• Aprimorar a capacidade para mudanças organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocráticos</li> <li>• Não flexíveis</li> <li>• Aquisição de um sistema de Folha de Pagamento, que passa a incorporar outras empresas do grupo.</li> </ul>
Posicionamento de RH na estrutura	Subordinado à diretoria de controle	Subordinado à diretoria de controle/ presidência <sup>33</sup>	Subordinado ao Diretor Geral	Ao Presidente
Denominação da área	Departamento de Pessoal	Administração de Pessoal/ Recursos Humanos	Administração de Recursos Humanos	Recursos Humanos
Outros traços culturais da organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisões centralizadas, na diretoria.</li> <li>• Comunicação formal.</li> <li>• O fluxo dos trabalhos segue normas e rotinas existentes.</li> <li>• Cumprimento de prazos e o atendimento às demandas dos clientes são características marcantes. Assim como a lealdade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior ênfase nas relações de trabalho.</li> <li>• Rigidez no controle dos gastos com pessoal.</li> <li>• Enfatiza a elaboração de projetos voltados ao atendimento do cliente<sup>34</sup> – produtos e serviços.</li> <li>• Introduz em sua cultura, a utilização de consultores internos e externos.</li> <li>• A comunicação, ainda, contém fortes traços de sigilozidade e seletividade.</li> <li>• Administração de crises - forte característica de reatividade.</li> <li>• Amplia-se a carteira de benefícios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um veículo periódico de comunicação.</li> <li>• A introdução de novos sistemas de atendimento impõe novas formas de treinar, motivar e remunerar.</li> <li>• Atendimento ao público consumidor aos domingos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interferência direta da Superintendência comercial em todas as áreas.</li> <li>• Uso da autoridade hierárquica, como “fonte de conhecimento” e de determinação.</li> </ul>

Fonte: O AUTOR

<sup>33</sup> Em 1985, as áreas de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Salários foram subordinadas diretamente ao Presidente da empresa.

<sup>34</sup> A essência do projeto Mutirão era, inicialmente, desenvolver uma abordagem integrada que pudesse satisfazer a expectativa dos clientes tanto em relação aos produtos, quanto os serviços. Na questão dos serviços eram destacados três pontos: as técnicas de exposição e de vendas de mercadorias; atendimento no caixa onde se desenvolviam projetos importantes para introduzir alterações nos PDVs e na assistência ao consumidor para prestação de um serviço rápido e eficiente.

### A cultura organizacional

Embora o atendimento ao cliente estivesse sempre presente como um imperativo, em todas as fases, podem-se, pela leitura dos traços apontados no quadro 4.1, identificar características que as aproximam de culturas apontadas por HANDY (1994). Na primeira fase, em que o fluxo de trabalho segue normas existentes parece haver certa identificação com a cultura-função. Na segunda fase, na qual são acrescentados novos traços culturais como o trabalho em equipe, a cultura nesse período se situa em áreas de contornos onde se encontram traços da cultura-clubes e da cultura-função, embora o poder continue no topo. O mesmo ocorrendo na terceira fase. Na quarta fase parece mais se aproximar de Zeus, em que não se valorizaram dados existentes e parece que confiavam mais em “dados impressionistas”, sendo que a “análise lógica passo-a-passo” não foi o forte da equipe.

A leitura detalhada e analisada do que até aqui foi exposto permite responder:

#### a) Como o Recursos Humanos contribuiu em cada uma dessas fases para realização e sustentação da mudança?

A atuação da área de recrutamento e seleção nesse sentido participou, quer de forma menos técnica em que os meios de recrutamento e seleção beiravam o empirismo (primeira fase), quer com métodos e técnicas mais aprimoradas (a partir da segunda fase) suprindo, de mão-de-obra as diversas áreas para que estas pudessem implementar as mudanças. Essa área teria um destaque maior a partir da segunda metade da década de 80, quando começou a participar da seleção de executivos.

O treinamento talvez tenha sido o propulsor que imprimiu maior ritmo e qualidade às mudanças e se fez presente em toda a vida da empresa, entretanto, como área dedicada que imprimiria mais e melhores contribuições, a partir da década de 80.

A administração de salários, criada a partir do final da década de 70, trouxe e obrigou à implantação de novas técnicas de administração de pessoal, e na medida em que conseguiu ajustar os salários a referenciais existentes na concorrência – incluem-se aqui os benefícios – reduziu o *turn-over* e permitiu a contratação de mão-de-obra mais qualificada que era demandada em diversos projetos de mudanças.

A área de relações trabalhistas desempenhou papel relevante: provocou mudanças de comportamentos relativos aos hábitos de trabalho, proporcionou mudanças nos

hábitos de compra dos consumidores e abriu espaço para o surgimento de legislação pertinente.

Assim pode-se concluir que a função de RH **contribuiu para o crescimento**: na medida em que possibilitou suprir satisfatoriamente a necessidade de mão-de-obra, capacitou e desenvolveu novas habilidades e atuou como agente multiplicador de programas de treinamento, na fixação da remuneração, e no estabelecimento de diferentes formas de atendimento assegurando justa remuneração, redução de custos e na medida em que isolou fatores que poderiam exercer desmotivação; nas relações internas, criando um melhor clima organizacional e nas relações externas, com órgãos governamentais e com os sindicatos, na negociação de acordos coletivos de trabalho e na abertura do comércio aos domingos, que propiciou aumento de receita, sem que houvesse crescimento dos custos nas mesmas proporções, melhoria do atendimento ao cliente e criou novos hábitos de compra.

**Deixou de contribuir**: na medida em que não foi convidado e não participou das novas estratégias que fundamentaram o planejamento estratégico da empresa URICH (2000), realizado em 1995.

b) Como o RH contribuiu em termos de políticas e práticas para o crescimento da empresa?

De forma análoga e pelas próprias características reativas da empresa, a contribuição de Recursos Humanos para o crescimento da organização se deu na medida em que a área reconheceu muito mais os desafios a vencer do que as obrigações rituais. Como exemplo, a criação da área de Cargos e Salários, ou as novas formas de atendimento e de remuneração, a própria melhoria dos critérios seletivos que possibilitaram suprir a empresa com mão-de-obra mais adequada às funções permitem identificar rompimentos culturais e reconhecidos como ações que contribuíram para o crescimento da organização.

c) Como as práticas de RH contribuíram em cada uma das fases para o aumento da produtividade da empresa?

Praticamente todas as áreas da empresa, principalmente no período analisado, tiveram projetos de melhoria, uns mais fáceis e de implantação imediata, outros mais complexos e de mais longo prazo, que requeriam investimentos maiores de recursos e a empresa, por razões outras, postergou alguns desses projetos. Entretanto a área de RH sempre se fez presente em todos aqueles projetos que foram desenvolvidos: quer na implantação dos PDVs, na abertura de novas lojas, na criação do TV Mappin, na reformulação e na

capacitação de lideranças, no lay-out de lojas, na formulação de políticas de atendimento, na política de prevenção de perdas e em vários outros projetos.

Por outro lado, fica claro pela leitura dos fatos que RH, até 1996, atuou como agente motivador, quer por meio de uma justa relação de trabalho, da política salarial, das ações empreendidas pelo treinamento, dos programas motivacionais ou do suprimento de mão-de-obra específica e especializada, e na medida que proporcionou, por alguma dessas ações identificadas na pesquisa, condições para que os funcionários atingissem objetivos pessoais, contribuiu de forma positiva, para o aumento da produção individual e conseqüentemente para uma melhoria dos índices de produtividade da organização.

Alguns conclusões mais específicas do estudo empírico devem aqui ser ressaltadas:

- A política econômica do governo foi um dos principais desafios, se não o maior, que a organização enfrentou durante a segunda e terceira fases (1982 a 1996). Na quarta fase parece que não foi possível vencer as ações do controlador.
- A legislação municipal e federal relativa à abertura do comércio aos domingos, que contemplou por muito tempo interesses de uma determinada classe, à medida que se tornou mais flexível, introduziu uma profunda mudança cultural nos hábitos de compra dos consumidores, permitiu aumentar o nível de emprego, trazer ganhos adicionais aos empregados e a empresa e proporcionou à loja oferecer um melhor atendimento em termos de conforto e presteza.
- Uma atuação mais pró-ativa de RH, no período 1991 a 1994, permitiu enfrentar os desafios de maneira mais eficaz e compartilhar ações com outras áreas para o aumento de produtividade da organização.
- Ao contrário da comunicação externa, parece que a comunicação interna da empresa não tinha a mesma eficácia. No entanto, em Recursos Humanos a comunicação, formal e informal, ocorria tanto de forma horizontal, vertical e diagonal, independente do nível hierárquico, para facilitar as relações de trabalho. Fato este constatado a partir de 1985, após a primeira greve vivida pela empresa. A introdução de um veículo periódico de comunicação (o jornal interno) ocupou espaço importante na medida em que abrangeu aspectos motivacionais que não eram possíveis de se identificar na comunicação fria de um aviso, por exemplo.



- Foi traumática a mudança de comando no final da terceira fase, em que demissões e mudanças ocorreram em ritmos espetaculares. Já no início da quarta fase, embora não tenha havido toda aquela traumaticidade, não houve qualquer esforço no sentido de facilitar a adaptação às novas realidades para aqueles que ficaram. Talvez isso justifique o descontentamento observado na pesquisa.
- O estudo de caso do Mappin que aqui foi exposto, em sua quarta fase, talvez seja uma elegia à população paulistana, mas com certeza é um alerta a estudantes, administradores e principalmente aos legisladores.

Quanto ao mais, as lições contidas no trabalho mostram como se processaram as mudanças, o comportamento de suas lideranças, a evolução das práticas de RH e suas contribuições, bem como os desafios enfrentados por essa organização, que sobreviveu a uma economia abalada pela guerra, pela revolução, pela inflação “monstro” da década de 1980 e do início dos anos 90, mas que não conseguiu sobreviver às ações do seu último controlador.

#### 4.3. Considerações finais

Fica-se com a certeza de que embora as opiniões de dirigentes e funcionários tenham sido fundamentais, imprescindíveis e contribuíssem significativamente para o presente estudo de caso, opiniões de fornecedores, clientes e sindicatos poderiam ter trazido fatos novos que enriqueceriam ainda mais o trabalho. Entretanto, o meio acadêmico, empresarial e órgãos governamentais serão beneficiados com o estudo que focou várias dimensões da função de Recursos Humanos: seu histórico, suas práticas, suas contribuições para a mudança, crescimento e aumento de produtividade da empresa e os desafios externos enfrentados pela organização e a influência da legislação sobre a lucratividade e crescimento da empresa.

Fica também a observação para estudos de casos futuros, sendo os principais listados a seguir:

- Estudo da evolução e contribuição da propaganda para o crescimento da organização, em que o Mappin sempre mostrou extrema competência.
- Estudo da estratégia financeira utilizada pela empresa na construção da loja do Itaim e da loja do ABC (1º e 2º fases).

**Bibliografia por Ordem Alfabética.**

- ABBOUD, MIGUEL. Motivação e Satisfação no Trabalho. Uma análise da teoria e suas implicações para a gerência. São Paulo, 1980. Dissertação de Mestrado, FGV.
- ABRH Nacional. Pesquisa: Evolução, Práticas e Retrato Atual de Recursos Humanos no Brasil. São Paulo, 1999.
- ALBUQUERQUE L. G. O Papel Estratégico de Recursos Humanos. São Paulo, 1987. Tese de Livre – Docente. USP.
- \_\_\_\_\_. Competitividade e Recursos Humanos. Revista de Administração, São Paulo v.27, n.4, p.16-29, outubro / dezembro 1992.
- ALBUQUERQUE L. G. ; OLIVEIRA P. M. Competências ou cargos: uma análise das Bases para o instrumental de Recursos Humanos. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo, v. 08, nº 4, outubro / dezembro, 2001.
- ALVIM, Z.; PEIRÃO, S. Mappin Setenta Anos. São Paulo: Ed.Ex Libris, 1985.
- AQUINO, CLEBER P.de. História Empresarial Vivida. São Paulo: Gazeta Mercantil, ED. Jornalística, 1986.
- \_\_\_\_\_. Administração de Recursos Humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.
- ARCHER, R. EARNEST. O mito da motivação. Org. BERGAMINI, C.W.; CODA ROBERTO. Psicodinâmica da vida Organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Pioneira, 1990. p.3-41.
- BASTOS A. V. B. O Suporte oferecido pela pesquisa na área de treinamento. Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 87-102, outubro / dezembro 1991.
- BECKHARD, R. Desenvolvimento Organizacional: Estratégias e Modelos. São Paulo: Ed. Edgard Blücher, 1972.
- BENNIS, W. G. Desenvolvimento Organizacional: Sua Natureza, Origens e Perspectivas. 1º reimpressão. São Paulo: Edgar Blücher, 1976. Apud, BERGAMINI, C. W.
- Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento

organizacional. São Paulo:Atlas, 1980.

BERGAMINI, C. W. Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.

\_\_\_\_\_. A difícil administração das Motivações. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V.38 ,n.1, p.6-17, jan / mai 1998.

BERTERO, C.O. Cultura Organizacional e Instrumentalização de Poder. Org FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. Cultura e poder nas organizações: 2ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.29 -62.

CAMPION, M. A.; CAMPION, J. E. Evaluation of an interviewee training program in a Natural Field experiment. Personnel Psychology, 40, p. 675-691. Apud. SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração.Revista de Administração. São Paulo v.26,n.3,p.95-97,jul /set 1991.

CHALANT, JEAN-FRANÇOIS. Por uma Antropologia da condição humana nas Organizações. In: CHALANT, J.-F. (Org). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

CHANDLER, A. Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa. Org. THOMAS K.. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

CHANDLER A. Strategy and Structure. Massachusetts Institute of Technology. Press, 1962.

CAMPOMAR, M. C. Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em Administração. Revista de Administração. São Paulo v. 26, n.3,p.95-97, jul /set 1991.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Recursos Humanos – Ed. Compacta, 7. ed.- São Paulo: Atlas, 2002.

CLÁUDIA VASSALLO. O que está (mesmo) acontecendo no Mappin. Revista Exame, ed 682, fevereiro de 1999, disponível em:

<<http://portalexame.abril.uol.com.br/exame/app/busca/result.jhtml?sui=2&qu=edição%20682&pg=1&np=10&ao=0&ac=0&id=0&feedback=0&docid=0&d1=0&d2=2147483647&si=exame&>>. Acesso em: 29 de Janeiro, 2003.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Informações Anuais- IAN: Relatório da Diretoria. São Paulo, 31 maio 1996.

CRISPIM, SÉRGIO F. “A importância do marketing estratégico no varejo e a evolução estrutural do alto varejo brasileiro de bens de magazines”. Tese de doutorado.

Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 1994.

DAYAL, ISHWAR. Gerência de treinamento: texto, casos e exercícios de simulação. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.

DAVENPORT, THOMAS O. O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele. São Paulo: Nobel, 2001.

DAVID, K; NEWSTRON, J.W. Comportamento Humano no Trabalho. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2001. v.2.

DESCHAMPS, JEAN-PHILIPPE. A Inovação é o Pote de Ouro. In: JULIO, C.A.; SALIBE, J.N. (Org.). Inovação e Mudança. São Paulo: Publifolha, 2001.- Coletânea HSM Management, p.117-124.

DEARLOVE, DES. Negócios ao Estilo Bill Gates: Os Dez segredos do líder empresarial Mais rico e importante do mundo. Campinas: Editora United Press Ltda, 2000.

DOCUMENTO INTERNO. Resultados Finais do Programa de Administração de Salários. São Paulo, 1979.

\_\_\_\_\_. Organograma geral da Empresa. São Paulo. Set/1988.

\_\_\_\_\_. Programa de incentivo de venda. São Paulo. Out/1991.

\_\_\_\_\_. Correspondência Recebida da Polícia Militar do Estado de São Paulo. 28 de novembro de 1989.

DRUCKER, PETER F. O Surgimento da Nova Organização. In: CHAMPY, J.; NOHRIA,

- N. (org.). Avanço Rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios / organização, introdução e epílogo. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p.3-14.
- DUCK, J.D. Gerenciando a Mudança: A arte do equilíbrio. Mudança / Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 56-79.
- DUTRA, JOEL S. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002
- DUNNETTE, M. D. Emergists and Vexing issues in industrial and organizational Psychology Applied Psychology: An international Review, 12, 1990, p. 129-153.
- FALJONE, ADEMAR. Negociações Sindicais. São Paulo: Makron Books, 1998.
- FERRARI, ALFONSO T. Metodologia da Pesquisa Científica. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982. p.143.
- FERREIRA, A. A, REIS, A.C.F., PEREIRA M.I., “Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- FLANNERY T. P., HOFRICHTER D.; PLATTEN P. E. Pessoas, Desempenho e Salários – As Mudanças na forma de remuneração nas Empresas. São Paulo: Futura, 1997.
- FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- FISCHER, A. L. A constiruição do modelo competitivo de gestão de Pessoal no Brasil – Um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo: 1998. Tese de Doutorado – USP.
- FLEURY M.T.L., FISCHER R.M. Relação de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. Revista de Administração, São Paulo v.27, n.4, p.5-15, outubro / dezembro 1992.
- FLEURY, M.T.L. O desvendar da cultura de Uma Organização: uma descrição metodológica. Org. FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R.M. Cultura e poder nas Organizações: 2ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.15-27

- FLEURY, MARIA T. L. Mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta – o caso brasileiro em contraponto com o japonês. Revista de Administração. São Paulo, v.25; n.4; p.13-21, outubro / dezembro 1990.
- FLIPPO, EDWIN BLY. Princípios de Administração de Pessoal. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973. 1v.,2v.
- FRENCH W. L.; BELL, C. H. JR. Organization Development. New Jersey: Prattice Hall, 1999.
- GIL, ANTONIO CARLOS. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- GODOY, ARILDA. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.2, p.57-63, Mar /Abr. 1995a.
- \_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.3, p.20-29, Mai /Jun. 1995b.
- GÓMEZ MEJÍA, L. R., BALKIN D. B. E CARDY R. L. Managing Human resources. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- GREINER, LARRY E. Evolution and Revolution as Organizations Grow. Harvard Business Review, July-Augost, 1972. p.37-46
- \_\_\_\_\_. Patternes of Organization Change. Harvard Business Review. (Maio – Junho 1967). p.118-128.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C.H. Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campos, 1995.
- HAMPTON, D. R. Administração Processos Administrativos. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- \_\_\_\_\_. Administração Contemporânea: teoria, prática e casos. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.p.262
- HANDY, CHARLES. Deuses da administração: Como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 1994.

- HERSEY P., BLANCHARD K. H.; JOHNSON D. E. Management of organizational Behavior: Utilizing human Resources. New Jersey: Prentice hall, 1996.
- HIPÓLITO, J.A.M. Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.
- KATZ, DANIEL; KAHN ROBERT L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo: Atlas, 1978.
- KOTTER, J.P. Como Liderar a Mudança: por que os Esforços de Transformação Fracassam. In: CHAMPY, J.; NOHRIA, N.(org.). Avanço Rápido: as melhores idéias sobre o gerenciamento de mudanças nos negócios / organização, introdução e epílogo. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p.91-103.
- KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing Strategies for Change: Harvard Business Review, March-April, 1979. p.108-114.
- KOTTER, J.P. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail". Harvard Business Review, March-April, 1995. p.59-67.
- KUHN, THOMAS S. A Estrutura das revoluções científicas. São Paulo: Editora Perspectiva 3 ed, 1992.
- LAWLER, E. Estratégia versus funcionários. HSM Management, vol.10, setembro / outubro, 1998.
- LEEDY, P. D.; NEWBY T. J.; ERTMER, P. A.. Practical research: planning and design. New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- LEVITT, THEODORE. A Globalização dos Mercados. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. (org.). Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p.197-216.
- LOBOS, JÚLIO A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1979.
- MARCIO AITH. Rocca deixa o Mappin...Folha de São Paulo, 15 de abril de 1997, disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi150424.htm>> Acesso

em: 29 de Janeiro, 2003.

- MARRAS, JEAN PIERRE. Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- MATTAR, FAUSE N. Pesquisa de Marketing. São Paulo: Atlas, 1993.
- MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI .P. H. JR. Administração: conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1998.
- MILCOVICH, G.T.; BOUDREAU, J. W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MICHAELLES. Pequeno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 1998.
- MORAES M. C. Novas Tendências para o Uso das Tecnologias da Informação na Educação. In: Informática e os novos modelos Educacionais para o Século 21. Brasília, fevereiro, 1998. p. 6-51.
- MOREIRA, DANIEL. A. O método fenomenológico na pesquisa: São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- MORGAN, GARETH. Imagens da Organização – edição executiva. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCKEE, KATHRYN D. The HR profession insurrection or resurrection. Human resource management, vol. 36, n.1, p. 151-156, spring 1997.
- NADAI, E.; NEVES, J. História do Brasil. 18ed. São Paulo: Saraiva, 1996
- PEREIRA, LUIZ BRESSER. Economia Brasileira: Uma introdução Crítica. 6ed. São Paulo: brasiliense, 1987
- PETTIGREW, A.M. A cultura das organizações é Administrável. Org FLEURY, M.T.L; FISCHER, R.M. Cultura e poder nas organizações: 2ed. São Paulo: Atlas, 1996. p145 -143.
- PORTER, MICHAEL E. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho



- superior. 20ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, MICHAEL E. Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de Industria e da Concorrência. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986
- PRADA D. F.; MIGUEL P. A. C.; FRANÇA A. C. L. Práticas da Gestão de Pessoas no Contexto da Qualidade. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v.1, Nº10, 3º Trim. 1999.
- PARRY, S. B. The quest for competencies. Training, p. 48-54, July 1996. Apud. HIPÓLITO, J.A.M. Administração Salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.
- POPPER, KARL. Lógica das Ciências Sociais. Rio de Janeiro: ED. Universidade de Brasília, 1978.
- QUINN J. B.; PHILIP A.; FINKELSTEIN S. Managing professional Intellect: Making the Most of the Best. Harvard Business review. March – April, 1996.
- REPORTAGEM LOCAL. “Casa Anglo lucra...” Folha de São Paulo, 31 de março de 1998, disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi31039824.htm>> Acesso em: 29 de Janeiro, 2003.
- REVISTA EXAME. Guia das Melhores Empresas do Brasil. Para você trabalhar. Ed. Abril, ed. 647, n.1997.
- ROBERTS, K.; KOSSEK, E. E.; OZEKI, C. Managing the global workforce: Challenges and strategies. The Academy of Management Executive; Ada; Nov 1998. <<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000036502969&Fmt=4&Deli=1&Mtd=&Sid=14&RQT=309>> Acesso em: 23 jul. 2002
- ROBBINS, STEPHEN PAUL. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001.
- SENGE, PETER M. A dança das Mudanças. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- SERSON, JOSÉ. Curso básico de administração do pessoal. 9. ed. São Paulo: Editora

- Revista dos Tribunais, 1990.
- SCHEIN E. H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- SPECTOR, P. E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.
- STEINBRINK, P. JOHN. How to pay your Sales force. Harvard Business Review, July-August 1978. p.111-122.
- STREBEL, P. Por que os Empregados resistem à Mudança. In: Mudança / Harvard Business Review. Tradução: Afonso, C. C. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.132-148.
- STEWART, THOMAS A. Capital Intelectual. São Paulo: Campus, 1998.
- TANNENBAUM, R., E SCHMIDT W. H. How to close a leadership pattern. Havard Business Review, may/june, 1973.
- TOLEDO, FLAVIO DE. Administração de Recursos Humanos: desenvolvimento de recursos humanos. 6ed. São Paulo: Atlas, 1981
- ULRICH. DAVID. Recursos Humanos Estratégicos. São Paulo: Futura, 2000.
- \_\_\_\_\_. Campeões de Recursos Humanos Estratégicos. 6ed. São Paulo: Futura, 2001.
- VASCONCELLOS, EDUARDO; HEMSLEY, J.R. Estrutura das Organizações: estruturas Tradicionais estruturas para a inovação, estruturas matriciais. 4. ed. São Paulo Pioneira Thomson Learning, 2002.
- YIM, ROBERT K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WERTHER, W.B.JR.; DAVIS K. Administração de Pessoal e Recursos Humanos. São Paulo, McGraw - Hill do Brasil, 1983.
- WELCH, J.; BYRNE J. A. Jack definitivo Segredos do executivo do século. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WOOD, STEPHEN. Administração estratégica e administração de recursos humanos. Revista de Administração, São Paulo v.27, n.4, p.30-38, outubro / dezembro, 1992.

WOOD, T.; PICARELLI F. Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

ZACARELLI, S. B. Estratégia Moderna nas Empresas. São Paulo: ZarcoEd, 1996.

## ANEXO - A

### PROTOCOLO DE PESQUISA PARA CONDUÇÃO DO ESTUDO DE CASO SOBRE A EVOLUÇÃO DO MODELO DE GESTÃO DO MAPPIN NO PERÍODO DE 1972 A 1999

#### 1. Objetivo da pesquisa:

Conhecer como as práticas de RH contribuíram na separação ou não de pontos críticos constatados em todas as fases do período em análise.

#### 2. Aspectos importantes do estudo relativos aos procedimentos:

No desenvolvimento do estudo usaremos as seguintes fontes de evidência: entrevistas, documentos (cópias de: relatório, trabalhos e correspondências que possuímos da empresa em virtude do nosso trabalho), livro de história da empresa e fotos.

##### 2.1. Entrevistas.

Serão agendadas entrevistas com diretores, gerentes e pessoas que detenham grande conhecimento do assunto em função de sua vivência na empresa na época. As entrevistas serão gravada, desde que haja concordância do entrevistado, ou descritas na medida em que forem sendo respondidas, usando palavras e frases expressadas pelos depoentes, para posteriormente refleti-las no relatório final.

Constarão nas entrevistas: o último cargo ocupado pelo respondente na organização, a idade, a data de ingresso e saída da organização e a organização e a formação.

##### 2.2. Documentos.

Servirão de apoio às entrevistas subsidiando-as se necessário e possível. Também fornecerão dados incontestes que não venham a ser mencionados em virtude da memória do respondente.

##### 2.3. O livro e fotos da empresa.

Deverão completar e ilustrar o assunto.

#### 3. O estudo e análise do caso.

O caso será analisado em profundidade permitindo, em primeiro lugar, verificar as várias práticas de RH desenvolvidas pela empresa, a forma como eram aplicadas, se facilitavam ou não o desenvolvimento de seus recursos humanos tendo como contraponto a teoria específica. Em segundo lugar, como elas provocaram mudanças ou como por elas afetadas.

#### **4. Relatório.**

Dado o público (potencial) a quem se destina o presente estudo, o relatório, contendo inclusive um histórico da empresa, não será apenas escrito, mas apresentará fotos, quadros e gráficos ilustrativos.

## ANEXO B

### A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO MAPPIN NO PERÍODO 1972 A 1999: UM ESTUDO DE CASO

O propósito do trabalho é desenvolver minha Dissertação de Mestrado, analisando a **gestão, e as mudanças ocorridas no Mappin de 1972 a 1999.**

Entendemos que o período abrangido pode ser dividido em quatro fases distintas: **Fase Áurea, Fase da Expansão, Fase da Consolidação e Fase do Descontrole.**

Solicitamos sua opinião com relação a descrição de cada fase, assinalando uma das alternativas colocadas ao final das mesmas.

**Fase Áurea (1972 a 1982)** - O sucesso do crédito automático implantado em 1972, ao mesmo tempo que proporcionou à empresa expandir seu volume de vendas, elevou os índices de inadimplência a níveis muito significativos, obrigando-a a rever várias estratégias organizacionais e adotando uma postura mais tecnocrata. A inauguração de três filiais, X.T. e S.J.(75) e C.J.(77), e mais tarde o falecimento do diretor comercial(1981) e do controlador, figura dominante na direção da empresa( 1950 até 1982), marcaram esse período.

Com relação à descrição da fase acima:

- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> <b>Discordo</b> | <input type="checkbox"/> <b>Discordo</b> | <input type="checkbox"/> <b>Concordo</b> | <input type="checkbox"/> <b>Concordo</b> |
| <b>Totalmente</b>                        |  |  | <b>Totalmente</b>                        |

**Fase da Expansão (1982 a 1991)** - A nomeação de um novo presidente do Conselho, a criação de duas novas filiais, Itaim(1984) e Sto. André(1987), primeira loja fora do município de São Paulo, a implantação de projetos que visavam integrar qualidade de atendimento e níveis de serviços prestados aos clientes, alinhado-os à política de expansão da empresa; o endividamento de curto prazo da empresa, os índices crescentes de inflação e os vários planos econômicos, contornam esse período.

Com relação à descrição da fase acima:

- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> <b>Discordo</b> | <input type="checkbox"/> <b>Discordo</b> | <input type="checkbox"/> <b>Concordo</b> | <input type="checkbox"/> <b>Concordo</b> |
| <b>Totalmente</b>                        |  |  | <b>Totalmente</b>                        |

**Fase da Consolidação (1991 a 1996)** - Esse período caracteriza-se por consolidar ações e planos iniciados na fase anterior. O processo de reengenharia tem início. A incorporação de

seis novos pontos de vendas, criação da Holding, do Mappin Lojas de Departamentos e a venda do controle acionário marcam essa fase.

Com relação à descrição da fase acima:

**Discordo**  **Discordo**  **Concordo**  **Concordo**  
**Totalmente** **Totalmente**

**Fase do Descontrole** (1996 a 1999) - Período marcado pela: implantação de uma autocracia "descontrolada", eliminação da memória cultural da empresa, realização de negócios sem embasamento técnico, em que projeções de lucro ou prejuízo pouco eram consideradas, levando ao inevitável, à falência.

Com relação à descrição da fase acima:

**Discordo**  **Discordo**  **Concordo**  **Concordo**  
**Totalmente** **Totalmente**

Desde já, agradeço sua valiosa colaboração nesta e nas próximas etapas deste projeto.

## ANEXO C

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O presente instrumento destina-se a levantar informações sobre as ações de RH – políticas e práticas – ocorridas no Mappin no período de 1972 a 1999, relacionadas à evolução da empresa e superação de respectivas etapas críticas.

O período em questão, inicialmente, foi dividido em fases para caracterizar períodos que postularam políticas e práticas de RH distintas e facilitar a análise das contribuições ou não, no âmbito da administração de RH.

**Fase do Renascimento (1972 a 1982)** - O sucesso do crédito automático implantado em 1972, ao mesmo tempo que proporcionou à empresa expandir seu volume de vendas, elevou os índices de inadimplência a níveis muito significativos, obrigando-a a rever várias estratégias organizacionais e a adotar uma postura mais técnica. Em 1975, com a saída do diretor de controle a empresa contrata novo diretor que, ao assumir, trouxe consigo uma nova equipe, que foi integrada à já existente. Em 1978, a empresa contrata um serviço de assistência médico-hospitalar. Em 1979, implanta o Programa de Administração Salarial (PAS). Já no final da década de 70 e início dos anos 80, implanta projeto denominado PDV. A inauguração de três filiais, X.T. (75), S.J. e C.J. (77) e mais tarde o falecimento do diretor comercial (1981) e do controlador, figura dominante na direção da empresa (1950 até 1982), marcou esse período.

1. Nesse período, qual a mudança que teve maior impacto na organização?
2. Cite eventuais resistências observadas nessa mudança e comente se elas poderiam ter sido evitadas.
3. Nessa mudança qual foi o papel de RH, ou como ela afetou as práticas de RH?
4. Nesse período, qual a prática de RH que mais contribuiu para o crescimento da organização e motivação dos funcionários? Por quê? Como isso era feito?
5. Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que mais motivou os funcionários? Por quê? Como isso foi feito?
6. Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que não motivou os



- funcionários? Por quê?
7. Quais as principais contribuições de RH na formação de lideranças?
  8. Como você analisa o sistema de comunicação de RH? As políticas, normas e procedimentos eram claramente comunicados?
  9. Quais as formas de comunicação utilizadas por RH ?
  10. Como a política de Recursos Humanos da empresa contribuiu para o aumento da produtividade da empresa?
  11. Como você analisa em termos de quantidade e qualidade os benefícios que eram concedidos pela empresa?
  12. Cite uma contribuição importante da área de:  
Relações Trabalhistas; Salários; Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento que tenha introduzido ou contribuído para mudança.
  13. Como você considera que essas contribuições tenham ajudado a empresa aumentar sua produtividade?
  14. Havia um plano de carreira para funcionários e gerentes? Como ele se desenvolvia?
  15. Qual o grau de autonomia dado aos chefes, gerentes e lojas, em relação: à reposição de funcionários, criação de novas vagas (aumento de quadro) e promoção de funcionários (aumento por mérito)?
  16. Por quê o Mappin implantou um Plano de Assistência Médico – Hospitalar em 1978? Como o RH contribuiu?
  17. Por quê o Mappin implantou um Programa de Administração de Cargos e Salários em 1979? Como o RH contribuiu?

**Fase da Expansão (1982 a 1991)** - A nomeação de um novo presidente do Conselho, a criação de duas novas filiais, Itaim (1984) e Sto. André (1987), primeira loja fora do município de São Paulo, a implantação de projetos – desenvolvidos em parceria com consultoria externa – que visavam integrar qualidade de atendimento e níveis de serviços prestados aos clientes,

alinhado-os à política de expansão da empresa que, em 1991, adquiriu da Sears cinco novos pontos de vendas. A criação da Holding, do Mappin Lojas de Departamentos, o endividamento de curto prazo da empresa, os índices crescentes de inflação e os vários planos econômicos caracterizam esse período.

18. Nesse período, qual a mudança que teve maior impacto na organização?
19. Cite eventuais resistências observadas nessa mudança e comente se elas poderiam ter sido evitadas.
20. Nessa mudança qual foi o papel de RH, ou como ela afetou as práticas de RH?
21. Nesse período, qual a prática de RH que mais contribuiu para o crescimento da organização e motivação dos funcionários? Por quê? Como isso era feito?
22. Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que mais motivou os funcionários? Por quê? Como isso foi feito?
23. Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que não motivou os funcionários? Por quê?
24. Quais as principais contribuições de RH na formação de lideranças?
25. Como você analisa o sistema de comunicação de RH? As políticas, normas e procedimentos eram claramente comunicados?
26. Quais as formas de comunicação utilizadas por RH ?
27. Como a política de Recursos Humanos da empresa contribuiu para o aumento da produtividade da empresa?
28. Como você analisa em termos de quantidade e qualidade os benefícios que eram concedidos pela empresa?
29. Cite uma contribuição importante da área de:  
Relações Trabalhistas; Salários; Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento que tenha introduzido ou contribuído para mudança.
30. Como você considera que essas contribuições tenham ajudado a empresa aumentar sua produtividade?

31. Havia um plano de carreira para funcionários e gerentes? Como ele se desenvolvia?
32. Qual o grau de autonomia dado aos chefes, gerentes e lojas, em relação: à reposição de funcionários, criação de novas vagas (aumento de quadro) e promoção de funcionários (aumento por mérito)?
33. Por quê o Mappin implantou um plano de previdência complementar, não contributivo, em 1989? Como o RH contribuiu?

**Fase da Consolidação (1991 a 1996)** - Esse período caracteriza-se por consolidar ações e planos iniciados na fase anterior. Por outro lado, o aumento da concorrência e a queda nos resultados operacionais (margens e venda), dão início ao processo de reengenharia. Em dezembro de 1994 retira-se da empresa o diretor geral do Mappin Lojas de Departamentos. Em 11 de outubro de 1995, o Mappin apresenta a todos os diretores, gerentes e subgerentes um novo Posicionamento Estratégico e Programas de Otimização e Expansão das Operações. A contratação de um novo diretor geral nos primeiros meses de 1996 e a venda do controle acionário, em agosto de 1996, dão início a uma nova fase.

34. Nesse período, qual a mudança que teve maior impacto na organização?
35. Cite eventuais resistências observadas nessa mudança e comente se elas poderiam ter sido evitadas.
36. Nessa mudança qual foi o papel de RH, ou como ela afetou as práticas de RH?
37. Nesse período, qual a prática de RH que mais contribuiu para o crescimento da organização e motivação dos funcionários? Por quê? Como isso era feito?
38. Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que mais motivou os funcionários? Por quê? Como isso foi feito?
39. Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que não motivou os funcionários? Por quê?
40. Quais as principais contribuições de RH na formação de lideranças?

41. Como você analisa o sistema de comunicação de RH? As políticas, normas e procedimentos eram claramente comunicados?
42. Quais as formas de comunicação utilizadas por RH ?
43. Como a política de Recursos Humanos da empresa contribuiu para o aumento da produtividade da empresa?
44. Como você analisa em termos de quantidade e qualidade os benefícios que eram concedidos pela empresa?
45. Cite uma contribuição importante da área de:  
Relações Trabalhistas; Salários; Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento que tenha introduzido ou contribuído para mudança.
46. Como você considera que essas contribuições tenham ajudado a empresa aumentar sua produtividade?
47. Havia um plano de carreira para funcionários e gerentes? Como ele se desenvolvia?
48. Qual o grau de autonomia dado aos chefes, gerentes e lojas, em relação: à reposição de funcionários, criação de novas vagas (aumento de quadro) e promoção de funcionários (aumento por mérito)?

**Fase do Descontrole** (1996 a 1999) – Período marcado pela implantação de uma autocracia "descontrolada", eliminação da memória cultural da empresa, realização de negócios sem embasamento técnico, em que projeções de lucro ou prejuízo pouco eram consideradas. Foi nessa fase que se deu: a compra da Mesbla, empresa concordatária que acumulava um alto passivo fiscal, já negociado, com estoque de mercadorias baixíssimo e com dezenas de lojas espalhadas no Brasil, de norte a sul, que impunha uma operação significativamente onerosa; a abertura concomitante de várias franquias, sem antes haver uma adequada verificação de performance do sistema e a abertura de lojas concorrentes – como foi o caso do Mappin Telecom, que concorria com o Mappin Lojas de Departamentos, na venda de computadores e equipamentos eletrônicos – parece ter concorrido para o inevitável, a falência.

49. Nesse período, qual a mudança que teve maior impacto na organização?
50. Cite eventuais resistências observadas nessa mudança e comente se elas poderiam ter sido evitadas.
51. Nessa mudança qual foi o papel de RH, ou como ela afetou as práticas de RH?
52. Nesse período, qual a prática de RH que mais contribuiu para o crescimento da organização e motivação dos funcionários? Por quê? Como isso era feito?
53. Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que mais motivou os funcionários? Por quê? Como isso foi feito?
54. Nesse período, qual ação tomada por uma liderança que não motivou os funcionários? Por quê?
55. Quais as principais contribuições de RH na formação de lideranças?
56. Como você analisa o sistema de comunicação de RH? As políticas, normas e procedimentos eram claramente comunicados?
57. Quais as formas de comunicação utilizadas por RH ?
58. Como a política de Recursos Humanos da empresa contribuiu para o aumento da produtividade da empresa?
59. Como você analisa em termos de quantidade e qualidade os benefícios que eram concedidos pela empresa?
60. Cite uma contribuição importante da área de:  
Relações Trabalhistas; Salários; Recrutamento e Seleção e Treinamento e Desenvolvimento que tenha introduzido ou contribuído para mudança.
61. Como você considera que essas contribuições tenham ajudado a empresa aumentar sua produtividade?
62. Havia um plano de carreira para funcionários e gerentes? Como ele se desenvolvia?
63. Qual o grau de autonomia dado aos chefes, gerentes e lojas, em relação: à

reposição de funcionários, criação de novas vagas (aumento de quadro) e promoção de funcionários (aumento por mérito)?

**Dados do entrevistado**

Último cargo.....Ano de admissão.....Ano de saída.....

Idade.....Formação..... Outros cargos ocupados.....

.....

## ANEXO D

## Cópia do decreto que concedeu autorização de funcionamento ao Mappin



*Decreto n. 10.563 de 19 de Novembro de 1913*

Concede autorização á " Mappin Stores ( Brazil ), Limited "

para funcionar na Republica.

O Presidente da Republica dos Estados Unidos do Brazil, attendendo ao que requereu a " Mappin Stores ( Brazil ), Limited ", sociedade anonyma, com séde na Inglaterra, e devidamente representada, DECRETA :

Artigo unico. - É concedida autorização á " Mappin Stores ( Brazil ), Limited " para funcionar na Republica com os estatutos que apresentou, mediante as clausulas que este acompanham, assignadas pelo Ministro de Estado dos Negocios da Agricultura, Industria e Commercio, ficando, porém, a mesma Companhia obrigada a cumprir as formalidades exigidas pela legislação em vigor.

-Rio de Janeiro, 19 de Novembro de 1913, 92° da Independencia e 25° da Republica.

*Henrique G. de Torres*  
*Vice-Presidente*

**ANEXO – E**  
**CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES**

IDENTIFICAÇÃO	ÚLTIMO CARGO	FORMAÇÃO	IDADE	FASE RESPONDIDA	ANO DE ADMISÃO	DATA DA SAÍDA	PARTICIPAÇÃO ENTREVISTA INDIVIDUAL = 2 FOCUS GROUP = 3
A1	GERENTE DE ASSESSORIA JURÍDICA	DIREITO	50	(I,II,II e IV)*	1966	1999	2
A2	DIRETOR GERAL	CONTÁBEIS e ATUARIAIS	65	(I,II,II e IV)* III	1975	1994	2
A3	DIRETOR DE CONTROLE	CIÊNCIAS ECONÔMICAS e CONTÁBEIS	56	(I,II,II e IV)* IV	1987	1999	2
A4	DIRETOR DE EXPANSÃO	ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO	64	(I,II,II e IV)* I e II	1975	1996	2
A5	GERENTE DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	42	(I,II,II e IV)* IV	1975	1999	2
A6	GERENTE DE AUDITORIA E DE ASSESSOR. FISCAL	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESA E PÓS-GRADUAÇÃO	42	(I,II,II e IV)* III e IV	1979	1999	2
A7	SUBDIRETOR DE CONTROLE	ECONOMIA	51	(I,II,II e IV)*	1975	1996	2
A8	DIRETOR DE EMPRESAS COLIGADAS	ENGENHARIA	73	(I,II,II e IV)*	1955	1991	2
A9	SUBDIRETOR DE PROMOÇÕES	JORNALISMO E PUBLICIDADE	64	II e III	1984	1996	2
A10	GERENTE DE MARKETING	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	40	IV	1984	1999	2
A11	GERENTE DE LOJA	SEGUNDO GRAU	64	(I,II,II e IV)*	1958	1998	2
A12	GERENTE DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	49	I e II	1973	1996	2
A13	GERENTE DE SELEÇÃO E TREINAMENTO	DIREITO, PEDAGOGIA e CIÊNCIAS SOCIAIS COM PÓS-GRADUAÇÃO.		II e IV	1985 1994	1991 1997	2
A14	GERENTE DE RELAÇÕES TRABALHISTAS	DIREITO	42	III	1986	1995	2
A15	SECRETÁRIA DE SUBDIRETORIA	SECRETARIA	-	III e IV	1963	1998	3
A16	ASSISTENTE DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	-	III e IV	1984	1999	3
A17	COORDENADOR ADMINISTRATIVO DE LOJA	SEGUNDO GRAU	-	III e IV	1978	1999	3
A18	COORDENADOR DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS E PÓS-GRADUAÇÃO	-	III e IV	1986	1999	3
A.19	NUTRICIONISTA	NUTRIÇÃO	-	III e IV	1997	1999	3

Fonte: O AUTOR.

Observação: Os respondentes identificados com – (I,II,II e IV)\* – na coluna “Fase Respondida” participaram da pesquisa de validação das fases.



## ANEXO – F

### CONSTRUÇÃO DAS FASES

Dez foi o número de pessoas convidadas para participar e opinar a respeito das fases. Conforme se pode verificar no anexo D, 9 (nove) participaram.

Nos quadros E1, E2, E3 e E4 que se seguem estão retratadas as quatro fases do estudo: primeiro na forma como foram concebidas, a seguir são identificados os respondentes que não concordaram totalmente com essa caracterização, quer seja em relação ao nome, conteúdo ou até mesmo ao período de abrangência.

Após a apresentação das quatro fases tecemos algumas considerações que derivaram da análise das observações feitas pelos respondentes e fontes secundárias, justificando, assim, as divergências que o leitor observa entre as fases descritas no instrumento de pesquisa de validação das fases - folha 142, e as fases descritas no instrumento de pesquisa anexo C.

Quadro E.1- Descrição da primeira fase e observações feitas pelos respondentes

<b>Características iniciais que retrataram a fase</b>	
<p><b>Fase Áurea (1973 a 1982)</b> - O sucesso do crédito automático implantado em 1972, ao mesmo tempo que proporcionou à empresa expandir seu volume de vendas, elevou os índices de inadimplência a níveis muito significativos, obrigando-a a rever várias estratégias organizacionais e a adotar uma postura mais tecnocrata. A inauguração de três filiais, X.T. e S.J.(75) e C.J.(77) e mais tarde o falecimento do diretor comercial (1981) e do controlador, figura dominante na direção da empresa (1950 até 1982), marcaram esse período.</p>	
<b>RESPONDENTES</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FEITAS PELOS RESPONDENTES</b>
A2	Apenas não concordo com o nome de Fase Áurea. Foi realmente um período de bons resultados. Entretanto não chegou a ser áureo. Não tenho um nome no momento.
A3	O crédito automático aumentou muito o número de clientes do financiamento e trouxe um ganho bastante grande para a empresa.
A4	Antes do crédito automático, aliás, esse período poderia começar em 1972, para o cliente para obter um crédito era exigida a escritura do imóvel. Com o crédito automático o cliente tinha o crédito liberado apenas com a comprovação de que era empregado. A inadimplência foi por um período muito curto. O crédito automático propiciou a recuperação de clientes que já não compravam mais no crediário. A postura

	<p>da nova administração foi mais técnica e não exatamente tecnocrata. A Loja da S.J. era para ser um depósito. A inauguração da loja XT foi para atender à necessidade de crescimento, pois a seção de saldos que ficava no sub-solo da Praça Ramos já havia ficado pequena. A Loja da CJ era basicamente de presentes e encerrou suas atividades com a abertura do Itaim. Dar mais ênfase à morte do diretor comercial com as características funcionais dele. Com sua morte, o Mappin não conseguiu resolver bem a sua substituição. O antigo controlador era a favor de loja única em virtude da dificuldade de controlar o giro do estoque; citava como exemplo a Eletro radiobraz que, espalhada em diversos pontos, tinha dificuldade de controlar o giro do estoque. O Mappin foi a primeira empresa da América Latina a implantar o PDV – caixa no ponto de venda – gerenciamento do estoque e das vendas diretamente do ponto de venda. Antes era tudo manual e, dependendo da época, levavam-se dias para se ter a posição. Embora esse projeto tenha iniciado nessa fase, foi na fase seguinte que ele se consolidou e ajudou muito na expansão da empresa.</p>
A5	<p>Fui admitido como auxiliar em 1975, não vivenciei os processos, mas recordo que foi nesse período que foi implantado o Programa de Cargos e Salários e a Assistência Médica.</p>
A6	<p>O que realmente caracteriza a fase áurea?</p> <p>Satisfação dos clientes e funcionários. A Empresa tinha uma proposta muito boa para os seus funcionários. Lembro até que a gente comentava que o Mappin era uma Empresa mãe, porque havia realmente um prazer muito grande em ser funcionário do Mappin, nós éramos bem remunerados. Então foi uma fase muito importante, muito interessante para o profissional trabalhar no Mappin, era uma coisa muito bacana. Os funcionários tinham realmente a satisfação de trabalhar na empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O crédito automático aumentou a inadimplência porque abriu a Empresa para um público maior, um número de clientes maior. Nesse período também houve investimento em tecnologia. A implantação do PDV em substituição às NCRs trouxe agilidade de informação. O Mappin foi precursor. Eu me lembro que na ocasião o Mappin era precursor dessa tecnologia do PDV e isso foi extremamente importante porque o Mappin, além de atender bem o cliente com mais rapidez, também tinha uma evolução em toda sua retaguarda. Os lançamentos, as baixas no estoque eram mais ágeis, o controle era mais eficiente. Então isso foi realmente fundamental para que a Empresa crescesse.</li> </ul>
A7	<p>Meu reparo é quanto ao título (Fase Áurea) e à ênfase implícita, pois entendo ter sido, mais propriamente, o apogeu do modelo precedente, anterior à profissionalização da gestão. Ao mesmo tempo, foi também, como você bem assinala, a fase da popularização</p>

ou, dito de outro modo, a Fase da Massificação.
---

Fonte: O AUTOR

Quadro E.2- Descrição da segunda fase e observações feitas pelos respondentes

<b>Características iniciais que retrataram a fase</b>	
<p><b>Fase da Expansão (1982 a 1990)</b> - A nomeação de um novo presidente do Conselho, a criação de duas novas filiais, Itaim (1984) e Sto. André (1987), primeira loja fora do município de São Paulo, a implantação de projetos que visavam integrar qualidade de atendimento e níveis de serviços prestados aos clientes, alinhado-os à política de expansão da empresa; o endividamento de curto prazo da empresa, os índices crescentes de inflação e os vários planos econômicos contornam esse período.</p>	
<b>RESPONDENTES</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FEITAS PELOS RESPONDENTES</b>
A3	A política adotada na fase anterior referente ao crédito iria afetar muito o comportamento dos preços nessa nova fase em virtude das alterações havidas no plano econômico.
A4	<p>Substituir contornam por marcam ou caracterizam.</p> <p>Este período se caracterizou por algumas coisas extremamente importantes: uma foi a expansão de pontos de vendas. Eu diria que nesse período a empresa deixou de ser uma organização de loja única e também começou a se interessar pela abertura de lojas nos Shopping Center's. Além desta expansão acelerada, o que se registrou neste período foi uma queda acentuada da rentabilidade da empresa, não associada à expansão, porém associada a fatos ligados à economia do País. Isso acabou levando à necessidade inclusive de ajustar os preços nesta área para compensar as perdas que tiveram em função da restrição ao crédito. Esse aumento nos preços de venda começou a trazer um outro fenômeno, que era uma redução na participação do mercado, o que começou a ser um fator restritivo. Ao mesmo tempo observou-se nesta fase que, enquanto os salários cresciam numa determinada taxa, os preços de venda cresciam numa taxa inferior ao crescimento de vendas e, por consequência, as despesas de pessoal, que sempre foram um item extremamente expressivo nos custos operacionais da empresa, acabaram pressionando significativamente os resultados. Outro item importante também era a locação de áreas que também tiveram um deslocamento, enfim de uma forma geral, os insumos todos acabaram tendo esta característica. Os preços dos insumos cresciam mais do que os ajustamentos nos preços médios de venda e, evidentemente esta condição fez com que as taxas de rentabilidade da empresa sofressem um grande impacto. Isso trouxe</p>

	<p>como consequência também: um achatamento dos salários da empresa, que evidentemente acabou provocando condições negativas e me parece, inclusive, que nesse período surgia a primeira greve que paralisou a empresa, em 1985.</p> <p>A reorganização sugerida pela Mackenzie não se concretizou devido a pressões internas, à não aceitação.</p>
A6	<p>A Fase de expansão deveria ser quando a empresa decidiu adquirir lojas em shoppings. A Empresa começou a rever conceitos e entendeu que deveria sair fora do município de São Paulo e abrir lojas em shoppings centers. Isso foi uma coisa muito importante para a expansão da Empresa, ela aumentou significativamente o número de Lojas e partiu para um conceito novo e para Municípios diferentes. Embora elas tenham sido inauguradas depois, foram concebidas antes, no período de expansão da empresa.</p> <p>Por volta de 1987/88 a empresa começou a vivenciar uma fase de desconforto e contratou consultorias externas com o objetivo de proceder uma reformulação administrativa - contratação Mackenzie.</p>

Fonte: O AUTOR

### Quadro E.3- Descrição da terceira fase e observações feitas pelos respondentes

<b>Características iniciais que retrataram a fase</b>	
<p><b>Fase da Consolidação (1990 a 1996)</b> - Esse período caracteriza-se por consolidar ações e planos iniciados na fase anterior. O processo de reengenharia tem início. A incorporação de seis novos pontos de vendas, criação da Holding, do Mappin Lojas de Departamentos e a venda do controle acionário marcam essa fase.</p>	
<b>RESPONDENTES</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FEITAS PELOS RESPONDENTES</b>
A3	Os pontos foram adquiridos na fase de expansão.
A4	<p>Acredito que a fase de expansão e a fase de consolidação sejam uma única fase, ou seja, Expansão.</p> <p>Problemas surgidos com a expansão: Queda nos resultados operacionais (margens e venda); aumento dos custos; queda no giro; o estoque não foi ajustado com rapidez às novas demandas, faltava mercadoria de alta rotação e outras envelheciam no estoque.</p> <p>Nesse período houve um aumento da concorrência. O aumento do número de hipermercados que operavam com custos internos menores e impunham ao Mappin dificuldades para recuperar a margem, devido à necessidade de acompanhar os preços de mercado.</p> <p>A limitação da capacidade financeira, dificuldades para aumentar o capital e o</p>

	<p>endividamento externo agravado pelos altos juros trouxe à empresa muitos problemas. Entretanto, antes da venda do controle acionário, houve um saneamento financeiro da empresa, mas mantiveram baixos resultados mercantis, em virtude de despesas altas e o não aumento de receitas devido à própria conjuntura.</p>
A5	<p>Com a entrada do Pacífico houve cerca de 1500 demissões, além de mudanças muito fortes no sistema de remuneração da área de vendas.</p>
A6	<p>As lojas Sears, embora tenham sido inauguradas depois foram concebidas antes, no período de expansão da empresa. Acredito que a fase de expansão e a fase de consolidação sejam fase única, em virtude do processo de reengenharia conflitar com o termo consolidação. Acredito que um processo de reengenharia não é típico de uma fase de consolidação, mas a indicação de que as coisas não estão bem. Na verdade eu acho que esta fase até poderia ser imaginada como em dois períodos diferentes: no começo da fase a gente estava ainda trabalhando, realmente consolidando algumas coisas que vinham de fases anteriores. A Empresa estava se acostumando com os novos conceitos de Lojas de Shopping Centers, fora do Município de São Paulo e realmente precisou de uma série de ações para se consolidar e nos primeiros anos dessa nova fase, mais ou menos de 1991 a 1994, a coisa estava muito bem estruturada e a Empresa cresceu brutalmente. Por conta disso, obviamente, precisava de alguns ajustes, e foi quando se começou a trazer essas Empresas de Consultoria para reestudar alguns processos no sentido de aperfeiçoá-los. Foi mais ou menos isso que acabou acontecendo nessa fase. Então eu separaria em dois períodos: o primeiro período efetivamente de consolidação do que já vinha sendo feito e um segundo período, que foi de revisão de algumas coisas e implantação de um Planejamento Estratégico diferente. São dois momentos diferentes.</p>
A7	<p>Entendo que deva ser colocada em adequada perspectiva a chamada reengenharia, visto que sua conotação mais comum é a de cortes, reduções, etc. No caso, nossa reengenharia representou mudanças de processos, com forte atualização tecnológica, em alguns casos pioneiros, de vanguarda. Além disso, este período também foi permeado por planos econômicos, em particular a transição para o Real e as conseqüentes repercussões da estabilidade monetária. Um outro ponto muito importante foi a breve (e tão impactante quanto “inexplicável”) passagem de Pacífico Paoli; tanto poderia representar o fim desta fase ou o início da fase seguinte. Sou propenso a considerá-la o início do Descontrole.</p>

Fonte: O AUTOR

Quadro E.4- Descrição da quarta fase e observações feitas pelos respondentes

<b>Características iniciais que retrataram a fase</b>	
<p><b>Fase do Descontrole (1996 a 1999) -</b> Período marcado pela: implantação de uma autocracia "descontrolada", eliminação da memória cultural da empresa, realização de negócios sem embasamento técnico, em que projeções de lucro ou prejuízo pouco eram considerados, levando ao inevitável, à falência.</p>	
<b>RESPONDENTES</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FEITAS PELOS RESPONDENTES</b>
A3	<p>Na parte de: inclusive sem embasamento técnico nenhum eu diria que eram feitas as projeções toda vez que havia um negócio novo. O que não se analisou foram as conseqüências de todas essas premissas, que foram colocadas e realmente havia uma colocação otimista do futuro. No caso da Mesbla, por exemplo, foram feitos vários estudos mudando várias premissas, quer dizer, uma das premissas era que a Mesbla seria tão forte quanto o Mappin na área de eletro-eletrônico e que o Mappin seria tão forte quanto a Mesbla na área de confecções. Isso na prática não aconteceu porque a vocação do Mappin era uma e a da Mesbla era outra e também a percepção dos clientes eram diferenciadas, ou seja, a Mesbla tinha uma forte imagem voltada para moda, que o Mappin não tinha; por outro lado, na área de eletro-eletrônicos, o Mappin era muito forte e a Mesbla não tinha. E para isso acontecer, o grupo na verdade teve que investir muito em divulgação, propaganda, em desfiles, no caso do Mappin, desfile de moda para criar imagem propaganda, que agora era uma Empresa voltada para a moda. No caso da Mesbla, que era uma Empresa que também tinha eletro-eletrônicos e com um agravante: a Mesbla não tinha, a Mesbla estava com um estoque praticamente zerado. Então o investimento de se colocar a Loja em condição de vendas foi muito grande e ela começou a entrar em concorrência com os outros varejistas locais. O Norte e o Nordeste tinham as redes já montadas lá, com as quais ela tinha que competir. Com isso, ela já tinha que vender com um desconto, a margem de lucratividade esperada não foi atingida. O investimento também foi maior, o custo de transporte também daqui para lá era muito alto. Então, na prática, vamos dizer a realidade foi outra, que não tinha.</p> <p>Na área de franquias, na minha opinião, houve uma falta de definição correta do modelo para implantação e talvez na época não se tenha atentado para isso, porque o que se estava buscando não era uma franquia de uma Loja Mappin, mas uma franquia de um segmento da Loja do Mappin. Então você tinha uma franquia de eletro-eletrônicos, uma franquia de computadores, uma franquia de cama, mesa e banho. Seriam, então, franquias de Lojas especializadas nesses segmentos.</p>

	<p>A questão logística de compras e abastecimento das Lojas foi crucial, quer dizer, quem comprava, quem assumia o risco de crédito pela compra, como os compradores do Mappin tendo que comprar para as Lojas do Mappin, iria dizer para os fornecedores para entregarem uma quantidade extremamente pequena, em diversas franquias, como é que o frete ia ficar mais caro, ou se o próprio Mappin iria entregar essas peças, então teria que faturar para essas pessoas a preços de custo. Várias coisas que foram se acumulando e não se fez uma avaliação correta desses pontos. Tinha-se muita idéia que só o nome Mappin, pela força que tinha, por si só iria fazer com que essas Lojas fossem viáveis. Depois também houve um problema, o próprio lado dos franqueados, problemas financeiros, as Lojas não vendiam o que eles esperavam. Então você tinha que socorrê-las e com isso houve também uma descapitalização, isso é o que eu acho.</p> <p>A Telecon foi um modelo em que se apostou muito no futuro da telefonia do Brasil, isso foi uma visão acertada só que as Lojas que foram adquiridas eram Lojas caras, Lojas dentro de Shopping Center's. Isso poderia ter sido feito dentro do próprio Mappin, talvez com Lojas mais baratas, um outro conceito, quer dizer, o que se deu foi um conceito totalmente diferente, com nível de serviço muito alto.</p> <p><b>Pergunta:</b> Ela acabou concorrendo com o Mappin Lojas?</p> <p><b>Resposta:</b> Ela concorria com o Mappin Lojas, mas como queria dar um conceito muito avançado, um serviço nota dez. Mas o preço que o público estava disposto a pagar não era para uma Empresa nota dez. Então com isso você também tinha que fazer um preço menor e a Empresa foi tendo prejuízo. Afora isso, a Empresa ficou muito tempo com uma cúpula muito pesada montando isso, quer dizer, o investimento foi alto e não se montaram todas as Lojas que se planejava inicialmente. Então ficaram com poucas Lojas caras que era para dar visibilidade, mas o projeto não chegou a ir para frente, ficou naquelas quatro, cinco Lojas, que abriram com uma Diretoria pesada e foi isso que aconteceu, não chegou a deslanchar.</p>
A5	<p>Como negócio sem muito embasamento técnico pode-se destacar a aquisição do grupo Mesbla, já em processo de concordata e com passivo fiscal muito alto, além das outras empresas do grupo Mesbla que apresentavam problemas. A criação das franquias sem estudo mais pormenorizado, o que trouxe prejuízos consideráveis tanto para a empresa como para o franqueado.</p> <p>Criação de empresas concorrentes com o próprio Mappin (Mappin Telecon)</p>
A6	<p>Fase em que prevaleceram: vaidades e má administração. Entraram dirigentes cujo o lado pessoal prevalecia em relação ao lado profissional.</p> <p>Todos os sistemas que foram criados ao longo dos anos, para gerar informações importantes para tomada de decisões, eram desprezados e a Empresa acabou comprando</p>

	<p>a Mesbla que tinha uma idéia muito interessante de aumentar o número de pontos de vendas e manter a administração mais enxuta, mas era uma Empresa muito endividada e o Mappin acabou tendo que comprar mercadorias para abastecê-la e isso foi agravando mais a situação.</p> <p>E na Empresa sonhava-se muito alto em abrir mil franquias. Não havia estrutura nem para uma, nós desconhecíamos completamente o mercado de franquias e de repente nos vimos obrigados a abrir uma série de Lojas e não tínhamos a menor condição de abastecê-las. Então era uma coisa muito complicada, partimos para abrir Lojas, Empresas na verdade, de segmentos que não eram de nosso pleno domínio, no caso do Mappin Telecon, que se abriu num Shopping caríssimo em São Paulo, e a coisa não dava certo. Realmente foi uma fase na qual, em função dessas ações todas, acabou –se realmente fazendo com que a situação se agravasse cada vez mais, terminando com a falência da Empresa.</p>
A7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vivi apenas os meses iniciais deste período, o que prejudica uma melhor avaliação. Todavia, as informações que recolhi junto aos remanescentes, nesta época, parecem permitir que eu concorde com a formulação em suas linhas gerais.</li> </ul>

Fonte: O AUTOR

### Algumas considerações

Nas observações dos respondentes constatamos alguns aspectos que merecem ser observados antes das descrições finais das fases.

#### **Na primeira fase – o nome da fase e o período de análise.**

Quanto ao período se iniciar em 1972, a observação do respondente é plenamente justificável, pois foi o ano em que surgiu o crédito automático.

Por outro lado, em face da discordância do nome da fase e após uma análise mais acurada do período e das ações, optamos por dar novo nome a essa fase, **Fase do renascimento**: em razão de que o novo sistema de crediário fez renascer um mercado de venda financiada – recuperou alguns clientes antigos que já não compravam mais a prazo no Mappin e, principalmente, conseguiu trazer para dentro das lojas novos clientes, pois já não se exigia mais farta documentação para obtenção do crédito. Além do que proporcionou naquele ano um aumento de 64% no volume de venda financiada em relação ao mesmo período do ano anterior.



### Na segunda Fase – o período de análise

Passamos a considerar novo período de forma a permitir que a inauguração das lojas, adquiridas da Sears nessa fase, tivessem sua inauguração também dentro desse mesmo período. Passamos assim a contemplar 1991 como o ano final dessa fase.

### Na terceira fase

Em virtude da alteração anterior, passamos a considerar 1991 como o ano inicial dessa fase. Por outro lado, embora os respondentes A4 e A6 considerem a fase de expansão e a fase de consolidação como fase única, entendemos que nesse período, embora o Mappin continuasse a crescer, ocorreram ações importantes na área de recursos humanos e que suas observações devem ser retratadas com relevância. A unificação dessas fases poderia prejudicar esse enfoque. O próprio respondente, no meio da entrevista, observa:

“Na verdade eu acho que esta fase até poderia ser imaginada como em dois períodos diferentes: no começo da fase a gente estava ainda trabalhando, realmente consolidando algumas coisas que vinham de fases anteriores.” (A6).

O quadro abaixo permite uma visão das nomenclaturas das fases e dos períodos considerados antes e depois dessas considerações, cujas alterações se encontram grifadas.

DE	PARA	MARCO HISTÓRICO
Fase Áurea 1973 a 1982	<b><u>Fase do Renascimento</u></b> <b><u>1972</u></b> a 1982	Inicial: Crédito Automático. Final: Morte do Controlador
Fase de Expansão 1982 a 1990	Fase de Expansão 1982 a <b><u>1991</u></b>	Inicial: Ascensão de novo controlador Final: Criação da Holding
Fase de Consolidação 1990 a 1996	Fase de Consolidação <b><u>1991</u></b> a 1996	Inicial: Criação do Mappin Lojas de Departamentos Final: Venda do controle acionário
Fase do Descontrole 1996 a 1999	Fase do Descontrole 1996 a 1999	Inicial: Compra do controle acionário Final: Falência

Fonte: O AUTOR

## ANEXO - G

## Cópia da certificação de falência



PODER JUDICIÁRIO  
TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE SÃO PAULO

O BEL. ARLINDO COSMO FILHO, ESCRIVÃO  
DIRETOR DO DÉCIMO OITAVO OFÍCIO CÍVEL DA COMARCA DA  
CAPITAL DO ESTADO DE SÃO PAULO, NA FORMA DA LEI,  
ETC...

C E R T I F I C A a pedido verbal de  
parte interessada que revendo em Cartório os autos da  
Falência de MAPPIN LOJAS DE DEPARTAMENTOS S/A ,  
processo nº 99.033739-1, deles verificou constar que a  
falência foi decretada por r. sentença proferida em 29  
de julho de 1999, tendo sido nomeado para o cargo de  
Sindico Dativo o Dr. ALEXANDRE ALBERTO CARMONA, OAB,  
Nº 25.703 com escritório à Al. Barros, 101, sobreloja  
21, telefone: 826.1988, nesta Capital, estando os  
autos em fase de arrecadação dos bens. NADA MAIS. O  
referido é verdade e dou fé. São Paulo, aos quinze  
dias do mês de outubro do ano de mil novecentos e  
noventa e nove. Eu, *Elaine Cristina* (Elaine Cristina  
Braga Morbeck do Nascimento, auxiliar judiciário,  
digitei e providenciei a impressão. E, eu,  
(Arlindo Cosmo Filho), Escrivão Diretor, subscrevi.

R\$5,00

18.º TABELIANATO - CAPITAL - SÃO PAULO  
Tabelião Gaudenci  
R. Barão de Itapetininga, 163 - Cj 205 - Fone 258-8393

AUTENTICAÇÃO

Assessoria de Autenticações e Tabeliães  
O valor em dinheiro extraído nestas  
páginas é de R\$ 5,00 (cinco reais), do qual dou fé.

OUT]..... de 10... 99

VALOR EM DINHEIRO  
POR AUTENTICAÇÃO  
R\$ 008819

RECOLHENDO POR VERBA SELO ESTADO E APOSENTADORIA  
NOMEANTE COM O SELLO DE AUTENTICIDADE

ARLINDO COSMO FILHO  
ESCRIVÃO DIRETOR

## ANEXO H

### PESQUISA EM GRUPO - A15, A16, A17, A18 e A19. – RESPONDENTES FG

#### FASES CONSOLIDAÇÃO E DESCONTROLE

*Pergunta:* O que a política de expansão da Empresa impactou na política e nas práticas de Recursos Humanos? Alguém lembra de alguma coisa? Poderia comentar alguma coisa? Na política de expansão, como que era o RH? O que nós temos que tentar lembrar na verdade é como que era o RH antes disso e como que o RH foi se moldando a essas novas política de expansão?

*Resposta:* Bom, com relação à fase de expansão, eu me lembro que quando eu entrei na Empresa, contratado por uma equipe de analistas de Recursos Humanos de Administração de Pessoal, o principal objetivo era que a gente descentralizasse todas as atividades de administração de pessoal para todas as Lojas, não era isso? E desses trabalhos que nós fizemos estavam a descrição do manual de normas e procedimentos, preparação de algum sistema de micro computador, de micro informática na época, de férias, rescisão contratual, que o objetivo era descentralizar para todas as Lojas esses procedimentos. Em franco andamento do trabalho, foi contratado o Diretor de Lojas, chamado Marcos Moura, que é uma figura que até então, pelo menos na minha época, não existia, não sei se no passado existia. Esse Diretor de Loja veio com uma política de que loja é para vender. Loja não tem que administrar nada, com isso todo aquele trabalho, todo aquele empenho que nós tivemos retornou para nossa área novamente. Nós tivemos nosso trabalho praticamente em vão no conceito que nós tínhamos naquele momento, mas realmente, pois ao longo do tempo, analisando, tinha razão realmente, eu acho que Loja não foi feita para administrar o seu Recursos Humanos, tanto é que, com o passar do tempo consolidou-se a figura do RH corporativo, com vindas depois das demais Lojas e outras Empresas do Grupo. Nós passamos a ditar as políticas, normas e regras e as outras localidades realmente cumpriam o que a gente ditava. Então foi acertada, mas na época pra gente foi um caos, porque tudo que a gente tinha feito foi por água abaixo. Com relação às outras áreas, como a gente não tinha uma união muito grande entre todos os profissionais, havia inclusive rivalidade entre áreas, então agente acabava não conhecendo muito do trabalho que eles faziam. Treinamento, por exemplo, era a única coisa que eu sabia, mais nessa parte de desenvolvimento gerencial e trainee para áreas estratégicas da Empresa. Benefícios sim, uma área forte, porque nós tínhamos naquela época

um Plano de Previdência Privada, tínhamos uma Assistência Médica, auto-gestão, tínhamos também o refeitório, de que a minha amiga Selma vai falar. De salários eu vi alguma coisa operacional em termos de política, mas também não percebia um trabalho muito atuante e de Recrutamento e Seleção também eu via mais no sentido de suprir as necessidades e também mais no sentido de suprir a abertura de Lojas, quer dizer, eles corriam muito para abertura de Lojas, não que existisse um trabalho nesse sentido.

**Pergunta:** E o treinamento?

**Resposta:** O treinamento é aquilo, eu o via muito mais focado para desenvolvimento gerencial para planos de trainee com objetivo de suprir cargos estratégicos na Empresa. Tirando esses dois programas, vamos dizer assim, que eram os mais arrojados, mais avançados dentro da empresa, você tinha muitos outros treinamentos que eram técnicos em função do alto “turnover” que a Empresa tinha, que era treinamento de caixa, operacional. Treinamentos em função de abertura de novas Lojas, então tinha que sair treinando, duzentas, trezentas pessoas a operar caixa, a atender, esse tipo de coisa. Realmente era uma loucura e com o passar do tempo, esse primeiro exemplo que eu dei, de “trainee” gerencial e desenvolvimento de nova gerência, foi sumindo, sumiu realmente e o treinamento acabou ficando só com o operacional, o essencial mesmo.

**Pergunta:** Essa é uma política de expansão? Qual a influência que ela teve na área de RH?

**Resposta:** Sim, se expandiu muito a Loja, mas eu vejo que a administração de pessoal se tornou uma área forte, as demais áreas elas tiveram pelo próprio investimento que elas necessitam, não é isso? E os profissionais também é que são profissionais valorizados, eu acho que ela acabou se retraindo, essa é a minha opinião.

**Pergunta:** E a Selma .....

**Resposta:** Eu vou dizer quando eu comecei, em 1977. Era um refeitório bem ruinzinho, pequeno, sem condições, logo a gente passou para um refeitório melhor, sempre progredindo também nessa área. Era auto-gestão, nós comprávamos todos os gêneros, produzia tudo no local, havia sempre uma preocupação grande com controle de qualidade. Com a expansão das Lojas, em 1991, começou a terceirização e o serviço continuou, o benefício continuou, mas aí bem diversificado, porque conforme o local às vezes a refeição era só transportada, muitas vezes até ticket, porque nem local tinha para refeitório. Então foi modificando bastante, ultimamente é que estava melhor, com a empresa contratada, que realmente fazia um bom trabalho.

**Pergunta:** Era planejado? Ao se abrir uma Loja, por exemplo, em Santo André, em Campinas, era planejado como que ia ser o sistema de refeição?

**Resposta:** Era, o “lay-out”, tudo bem analisado, o espaço para refeitório, o fluxo dos funcionários. Então os equipamentos, os utensílios, nós compramos tudo para montar, era uma preocupação muito grande mesmo. Depois as Lojas de Shopping é que foram um pouco prejudicadas, porque não havia quase espaço. O refeitório era muito pequeno e a gente normalmente utilizava refeição, transportada, mas de alguma forma o pessoal se servia de refeições almoço, jantar, lanches, café da manhã, não é Otaviano?

**Pergunta:** Além dessa parte de refeitório, o que mais a política de expansão impactou na política de Recursos Humanos na Empresa?

**Resposta:** Olha só uma coisinha, o Wilson começou a falar, e eu acho que dessa segunda vez ele esqueceu de mencionar, foi do jurídico. Realmente o jurídico não fazia nada para não acontecer o processo do funcionário, eles tinham que evitar que alguém reclamasse. Eles só se preocupavam depois com a defesa, essas coisas.

**Pergunta:** E coma entrada do Carlos?

**Resposta:** Eu acho que com a entrada do Dr. Carlos melhorou bastante. Eu acho que ele já se preocupava mais por este lado de evitar que esse ou aquele fosse reclamar, por N coisas. Acho que com o Dr. Carlos deu uma modificada.

**Pergunta:** Alguém mais tem alguma coisa a acrescentar, você, que era de lojas, Otaviano?

**Resposta:** Eu quero até concluir essa parte do jurídico, eu, atuando na loja. Existia também um conceito muito grande de vários Gerentes de que qualquer erro ou qualquer probleminha, ou qualquer divergência com funcionário, manda embora sem direito a nada. Cansei de ouvir essa frase, querendo que até eu, com o cargo que eu tinha, de Coordenador Administrativo, tomasse essas decisões, em alguns momentos eu consultava o Departamento Jurídico e não via, eu acho que o Jurídico teve alguns problemas também nessa fase dessa de expansão, realmente acontecia muito isso aí, eu acredito que sobrecarregava um pouco o jurídico também. Em vários momentos eu estava no Jurídico tentando encontrar um meio mais fácil para a gente estar demitindo ou fazendo com que esse funcionário se demitisse. Encontrava uma situação até mais fácil. Quanto à descentralização do RH, como o Wilson disse, na época, em meados de 1995, 1996, nesse período eu estava saindo do crediário e indo para a loja, começando a assumir como Coordenador Administrativo em 1996. Foi um período muito crítico, o que eu percebi é que alguns Chefes de sessões que deixaram de ser Chefes e

passaram a ser Coordenadores, não davam muita importância para o RH, isso eu trabalhei de perto, eu percebi isso. Então eu me envolvi um pouco até com o RH, nós começamos a assumir a admissão dos funcionários, as demissões, enfim tudo, até eu mesmo me senti um pouco despreparado na época, aí eu tive várias visitas do pessoal de RH, nós trocávamos idéias, trocávamos figurinhas como nós falávamos na época, e eu fui aprendendo muito com isso. Tanto é que a maioria dos trainees que nós tivemos passaram comigo, a maioria, pelo menos uns 90%, tiveram um treinamento comigo, devido a um conhecimento que eu tinha, não só de Loja como um pouco de RH também que eu aprendi, com o pessoal de RH. Nós sofremos muito com o RH na Loja, houve sofrimento exatamente por isso, porque Chefes de Departamentos e Coordenadores, não se interessavam muito, só quem se preocupava muito mesmo em aprender e ter um treinamento e dar continuidade no treinamento era a área de caixa.

**Pergunta:** E em virtude do que? Talvez desta política que o Wilson falou?

**Resposta:** O Marcos Moura direcionou que as Lojas só eram para vendas. Então eles estavam voltados só para área de vendas.

**Pergunta:** Isso foi acertado depois? Essa parte foi acertada? Voltou-se alguma atenção a isso, ou não?

**Resposta:** Mais para frente um pouco, em meados de 1997 a 1998, alguns profissionais da nossa área de venda já estavam mostrando um pouco de interesse pela parte de RH e nós chegávamos até a dar treinamentos para os próprios funcionários, nossos vendedores, auxiliares, nas Lojas.

**Pergunta:** Quem mais?

**Resposta:** Só para complementar algumas coisas que foram faladas em relação a área de cargos e salários, que o Wilson apontou bem, que era mais uma manutenção do que já existia, o que ocorreu? Justamente na fase de expansão que foi começada na Empresa ela coincidiu com o processo de reengenharia, em que foram feitas muitas reduções de quadro. Eu lembro que quando eu entrei na área de cargos e salários ocupava quase que um andar inteiro, foi em 1984. Comecei a trabalhar, tinha mais de 15 funcionários na área e nessa fase de expansão nós tínhamos acho que cinco analistas para cuidar de um ramo muito maior de Lojas, isso com faixas salariais diferentes, políticas diferentes para cada Região Municipal ou mesmo fora do Estado e com um número reduzido de pessoas e mesmo assim havia um controle arrojado e um plano de carreira que era seguido, planos de promoções que nós tínhamos duas vezes por

ano, acho que eram em abril e agosto. Hoje a visão que eu tenho de uma outra Empresa, não era praticado e não era praticado numa outra Empresa, se bem que atualmente eu estou em ramo totalmente diferente, hoje estou na Indústria e estamos falando de comércio. Havia um processo arrojado que foi prejudicado pela expansão e pela reengenharia. Houve um processo de retomada de valorização do RH, com a vinda do Nelson Savioli, não sei se vocês lembram que ele passou tão rápido, foi uma passagem meteórica, ele já veio com a idéia de uma Empresa que já estava consolidada, não tinha desafios a desvendar. Ele estava preocupado com a melhoria da qualidade de trabalho das pessoas, ele falava muito em empregabilidade, em terceirização, ele já veio com essas idéias para agente que vivia num mundo fechadinho ali do Mappin, totalmente diferente, para a gente o que era Mappin a gente não tinha idéia do que estava acontecendo fora. E ele veio trazer para a gente, tentando inovar, inclusive, para a área de treinamento, acho que ele teve alguma contribuição também, que veio tudo abaixo com a vinda do Pacífico Paoli, o furacão Pacífico. Houve a famosa frase “ou fa, ou via”, que aí houve novamente uma retração, uma desvalorização total de tudo que era feito pela área de Recursos Humanos, principalmente salários e treinamento e houve um fortalecimento da área de controle, que seria mesmo a administração de pessoal. Acho que foi nesse momento da redução do quadro de pessoal, uma mudança total na visão da Diretoria, que acabou focando uma centralização de poder na área de administração de pessoal e uma inversão de sentido, para as áreas de cargos e salários e treinamento em que eles tinham só a visão de treinamento de trainee e treinavam um pessoal que tinha um “turnover” muito alto e acabava se consumindo todo o tempo da área de treinamento em retreinar ou treinar novos funcionários, era mais ou menos isso.

**Pergunta:** Eu faria outra pergunta a vocês. A criação da Holding e a criação do Mappin Loja, o que elas impactaram na política e nas práticas de Recursos Humanos? Vocês acham que tiveram alguma influência?

**Resposta:** Nenhuma, não acredito. Na minha opinião enquanto analista ali na área, eu vi duas fases bastante distintas: uma é onde eu entrei, numa Empresa que pelas suas características, pelos funcionários que havia ali, com muito tempo de Empresa, aquilo era praticamente uma família. Depois da entrada, como o Claudionor lembrou, do Pacífico e depois em seguida a venda para o Mansur, eu vi o Mappin entrando numa outra fase. Com a vinda do Savioli, em que ele procurou ouvir, isso pelo menos para mim foi muito legal, onde ele procurou trazer prática de RH, fazia reuniões semanais nas quais ele procurava desenvolver a equipe e com o passar dos tempos foram se sucedendo certas coisas em que praticamente as outras áreas

foram sendo praticamente anuladas, o seu trabalho e a administração de pessoal foi ganhando uma força muito grande e de repente nisso tudo em me vi em instalações suntuosas, o magnânimo chegando de helicóptero, quer dizer, eu falei, essa não é a Empresa que eu entrei para trabalhar, eu entrei numa Empresa de instalações módicas, numa Empresa quase familiar, pessoas com estabilidade, agora eu estou num prédio maravilhoso, da Faria Lima, com ar condicionado, viajei para o Brasil quase inteirinho, ficando em Hotéis maravilhosos, cinco estrelas. Eu falei, esta não é a Empresa que eu entrei para trabalhar, sinceramente, porque eu vi muito dinheiro, vamos dizer assim, saindo de uma fonte que eu não conhecia se tinha tanto recurso assim. Só que para a gente que estava na administração de pessoal significou um fortalecimento muito grande, eu, Claudionor, Carlos e o Lauro, conhecidos como os quatro cavaleiros do apocalipse, quando nós tivemos que em função da expansão, falando da fase da expansão e RH, em função da expansão das Lojas o software que nós tínhamos, não comportava mais uma expansão de uma Loja sequer, nós tínhamos restrições com relação a pagamento de pessoal, nós tivemos que ir ao mercado e procurar uma ferramenta que viesse contemplar essa nova situação. Foi então que praticamente se formou a questão do RH corporativo, em que em função da ferramenta a gente acabou absorvendo todo o trabalho de processamento, transformamos num birô, de todas as demais Lojas e Empresas do grupo.

**Pergunta:** E a saída do Diretor Geral do Mappin Loja, em 1994, no que ela impactou na política e nas práticas de Recursos Humanos, que vinham até então sendo usadas?

**Resposta:** Pelo que eu mesmo coloquei, eu diria o seguinte: que até então, tudo, parecia transcorrer de um modo e com a saída dele a situação teve um revertério bastante significativo, porque vieram profissionais de outras Empresas, com outras idéias, querendo mudar muitas coisas na Empresa. Então eu acho que aí começou realmente a ascensão da administração de pessoal e o rebaixamento das outras áreas, na minha opinião.

Claudionor você tinha um ponto de vista ..... (NÃO CONCLUIU)

**Pergunta:** A saída dele propiciou ao RH subir?

**Resposta:** Eu vi um fortalecimento de Administração de Pessoal, houve um desequilíbrio ..... (FALARAM JUNTOS)

**Sr. Abramo:** Eu não entendi.

**Resposta:** Até então cada área tinha a sua importância, treinamento tinha uma importância fundamental, relações trabalhistas, benefícios e Administração de Pessoal era o patinho feio, era mais a figura do DP, o “depezão” onde o funcionário ia só reclamar. A partir deste



momento, voltando um pouquinho, a área que mais tinha status dentro da Empresa, falando propriamente de RH, era a área de treinamento e cargos e salários, por causa da importância estratégica, na Empresa, tanto para treinamento das pessoas como para remuneração. O DP era só o executor, a administração de pessoal era só o executor de tudo que era ditado por cargos e salários e pela administração da Empresa. Com essa mudança de direção, houve um foco ligado só para vendas, para as Lojas, houve essa centralização novamente de todos os processos. Houve uma intenção de controle da situação, em que a área de administração de pessoal passou a ser um pouquinho mais exigida nesse novo foco e as outras áreas foram perdendo a sua importância dentro da estrutura de Recursos Humanos, porque eram vistas como áreas que só davam despesas e só queriam aumentar salário e isso era proibido, o aumento de salários. Então nesse processo eu acho que teve um certo desequilíbrio dentro das áreas.

**Pergunta:** Em que ano foi?

**Resposta:** Acho que em meados de 1995 e 1996, não é Wilson? 1995 ou 1996, se não me falha a memória. Então teve esse fortalecimento da área em função do maior controle que a gente podia dar com as informações ..... eu acho que foi nesse momento que o Saviolli caiu do cavalo, porque ele vinha de organizações multinacionais, onde havia políticas arrojadas de Recursos Humanos, de desenvolvimento de Recursos Humanos e na realidade o nosso rumo foi de fortalecimento de administração de pessoal e uma diminuição da importância das áreas de desenvolvimento de Recursos Humanos. Acho que quando ele se deu de frente com este quadro, eu acho que ele teve, para nós principalmente, um trabalho importante no sentido cutucar-nos, olha pessoal: está acontecendo isso, estudem, mas na realidade o que ele tinha, vamos dizer assim, de melhor para oferecer do que ele trazia de fora, era exatamente porque estava perdendo forças no Mappin naquele momento. Então ele foi um profissional certo que chegou na hora errada, fazendo analogia com o homem certo, no lugar certo, ele era o homem certo, na hora errada .

**Pergunta:** Mais alguma observação? E a contratação desse novo Diretor o que ela impactou, na política?

**Resposta:** Acho que foi o momento em que começou a disseminar o terror. Eu lembro daquela famosa reunião, na qual voluntariamente ele anunciou que todos os Gerentes e Diretores iriam doar 20% do seu salário para ajudar no caixa da Empresa e nessa ocasião eu trabalhava com a tal Folha confidencial. Eu tinha que descontar 20% do salário dos Gerentes e guardava numa conta, e quando o Mappin recuperasse a sua situação financeira, seria

devolvido. Isso foi um caos, ele anunciou isso, que as pessoas estavam voluntariamente contribuindo e as pessoas não estavam nem sabendo daquela intenção. Então ele começou a disseminar o terror, logo em seguida veio um cara muito bacana também chamado Giuseppe Cristofaro, um italiano, que também começava as reuniões dele com a seguinte abertura: vocês querem que eu doure a pílula, ou eu posso ir direto ao assunto? Então quer dizer, numa dessas reuniões que eu participei, falava: ninguém aqui dentro vai ficar trabalhando porque é antigo, ou porque é amigo de não sei quem, daqui para frente é só o reconhecimento e o mérito de cada um que vai ser analisado, uma série de coisas. Foi um terror, começou a disseminar o terror, aí veio logo a reengenharia que o Claudionor lembrou, veio outra catástrofe, bom sorte de quem saiu naquela época, porque teve incentivo, nós pagamos salários a mais de indenização, fora os direitos legais. Então quem saiu naquela época, hoje sinceramente, tem que dar vivas, o (.....) que nos diga. Daí para a frente, acho que só foi a derrocada, daí para a frente começou falência, começaram aqueles cortes sucessivos.

**Pergunta:** A venda do controle acionário, que impactou na política de RH?

**Resposta:** A venda de controle acionário, eu vou dizer o lado bom para mim, e o lado ruim, que foi exatamente para a Empresa, não só para mim, mas para toda a equipe de RH. Ela passou a nos exigir muito, lembrando o que a gente comentou aqui, com relação à expansão da área de administração de pessoal. Então nós tivemos que aprender novas ferramentas, tivemos que aprender uma série de coisas, isso nos desenvolveu muito. Por outro lado, para a Empresa, mais ainda se incentivou aquela política de redução de custos iniciada pelo Pacífico Paolli, que foi o homem que entrou para sanar as finanças da Empresa, e daí para a frente só foram sucessivos cortes, já anunciados, a Empresa começou depois de um período em que pela minha visão, esbanjou-se muito dinheiro, gastaram-se muitos recursos e fizeram muitos investimentos dos quais eu não tinha o conhecimento dos números, mas me parece que a Empresa não teria condições, não teria caixa para suportar todos aqueles investimentos.

**Pergunta:** E para Recursos Humanos, foi boa essa administração?

**Resposta:** É o que eu falei, para administração de pessoal foi boa, porque nos obrigou, centralizou muito mais atividades, forçou-nos a nos desenvolver enquanto profissionais, mas não falando em administração de pessoal, mas de RH como um todo, foi catastrófico, porque os poucos investimentos que havia, acabaram se minguando.

**Pergunta:** (NÃO DEU PARA ENTENDER)

**Resposta:** Principalmente, é o que eu falei anteriormente, recrutamento era só contratação para profissionais em novas Lojas, treinamento era para treinamento de caixas, esse tipo de coisa, embora tivesse lá um Diretor de treinamento e desenvolvimento, que foi na época o Trielli.

**Pergunta:** Foi dividida a área de RH?

#### **Fita 1 – Lado – B**

**Resposta:** Foi dividida. A minha impressão era que nesse primeiro momento, só repetindo, é que o RH, com a contratação do Trielli, contratação “virgula”, não é? Com a designação do Trielli para assumir a área de desenvolvimento de Recursos Humanos fosse voltar a expandir esta área, mas o que não aconteceu.

**Resposta:** Com relação a benefícios, a partir da venda do controle acionário, houve uma melhoria significativa para os funcionários, porque a minha impressão, é que não havia nenhuma preocupação com o que estava se gastando. Em termos de Assistência Médica, não houve muita alteração, continuou mantendo os convênios que nós tínhamos, mas houve a criação de uma creche, na qual se investiu muito dinheiro. Fizeram um projeto muito bonito, muito bem feito e que durante um ano, um ano e meio que ela funcionou foi muito bem administrada, mas gastou-se muito dinheiro naquele projeto. Houve também, pela primeira vez, a distribuição de cestas de Natal, e também ele distribuiu cesta de Natal para a população, em frente à Loja. Então teve para o funcionário em geral, sentiu-se que estavam melhorando os benefícios da Empresa, mas o resultado a gente viu muito rápido.

**Pergunta:** Será que eram calculados estes custos todos, de distribuição de cestas, de creche, era tudo calculado?

**Resposta:** Eu não tenho idéia, não acompanhei muito de perto se era calculado o custo da distribuição. Eu imagino que o Mappin tinha uma Receita muito grande a venda final era um volume muito grande de dinheiro, eu acho que as pessoas não tinham ainda ..... (NÃO CONCLUIU)

**Pergunta:** Eu queria só voltar um pouquinho. Como é que você analisaria, Claudionor, você disse que implantou uma creche, que foi muito bem sucedido. Como é que você analisa o custo benefício desta creche? Em termos de atendimento do público, em função das demandas que havia dentro da Empresa, se ela atendeu plenamente as expectativas dos funcionários?

**Resposta:** De quem conseguiu colocar o filho na creche, sim, porque ela não tinha condições de atender à demanda total. Respondendo a sua pergunta, às expectativas dos funcionários, não foram atendidas porque ela atendia um número muito reduzido para a realidade da Empresa. Para quem conseguiu uma vaga na creche, ela superou até as expectativas, de quem conseguiu colocar o filho.

**Pergunta:** Você acredita que teria uma outra solução para se fazer isso, ou essa era a única solução que se viu na época?

**Resposta:** Não, com certeza teriam outras soluções muito mais baratas e que atenderiam uma gama de pessoas muito maior do que estava sendo atendida ali. Na minha humilde visão, era mais para atender um capricho da primeira dama da Empresa.

**Pergunta:** Na sua visão de homem de Loja, a venda do controle acionário e a contratação, antes da contratação do Diretor, em 1996, que foi o Pacífico Paoli, e a venda do controle acionário para o Ricardo Mansur no mesmo ano. Qual foi o impacto na política de RH, principalmente percepção das Lojas? O que você poderia falar a respeito?

**Resposta:** Concluindo o que o Claudionor e o Wilson falaram, com o Pacífico Paoli, foi realmente um furacão. Eu infelizmente estive em algumas reuniões com ele, nas Lojas e a frase “ou fá, ou via”, e as atitudes dele eram até um pouco aterrorizadoras, na Loja. Todos os Chefes já saiam com a sensação de que não voltariam nem a trabalhar no dia seguinte e passavam isso para os funcionários, para o subordinados, a insegurança era muito grande na Loja. Implantou muita insegurança, na Loja mesmo, isso refletia na própria Loja, em todos os funcionários.

**Pergunta:** Ele ao invés de motivar, desmotivava as pessoas?

**Resposta:** Ele desmotivava as pessoas. Todo mundo sabe e uma equipe que não tem motivação do seu chefe nunca é uma boa equipe mesmo, para trabalho, e isto ficou muito claro nas Lojas, o descontentamento até por parte de um auxiliar que nem conhecia o Pacífico Paoli, nem sabia quem era o homem, mas os próprios funcionários, os Chefes de sessão, passavam isso para ele, essa insegurança. Posteriormente, com a chegada do Gabriel e muitos outros que nós tivemos, de início como eles estão falando, eles mesmos disseram aqui, para o Trielli, enfim, para o RH foi bom assim, momentaneamente o Gabriel, mostrou ser uma pessoa simpática, uma pessoa boa, andou agradando até os próprios Chefes, funcionários, mas só foi no início, logo ele mandou um memorando para todas as Lojas, que a partir daquela data ele gostaria de ser tratado por Senhor, Senhor Gabriel, não importa quem fosse, para

passar isso para todos os funcionários, ele não aceitava que fosse chamado de Gabriel. A partir daí o Gabriel mudou muito mesmo, as atitudes dele na Loja, eu cheguei a presenciar ele mandando Coordenadores embora, demitindo Coordenador porque ele não foi com a cara, isso eu presenciei no West Plaza. Eu achei um absurdo ele demitir um Coordenador porque ele não foi com a cara dele.

**Pergunta:** Como é que foi esta demissão, ele falou para o próprio Coordenador?

**Resposta:** Ele falou, na época o gerente estava de férias, o Renê estava cobrindo as férias dele, como Gerente Geral de Loja, porque o Renê era Gerente de Eletrônico, ele chegou no Renê e perguntou: Quem é aquela Senhora lá? Era a Coordenadora Administrativa. Então ele falou: amanhã eu quero chegar aqui e não encontrá-la, quero que você a demita, porque eu não fui com a cara dela. Eu achei um absurdo um Diretor de Loja ter uma atitude dessa em relação ao Coordenador ou a uma Coordenadora, sem ao menos procurar saber do seu trabalho pelo menos no mínimo. Então a partir daí todos nós sabemos o que aconteceu com o Mappin e até mesmo os gastos desnecessários que aconteceram, talvez fosse até mesmo para satisfazer o ego do Mansur e da primeira dama, como o Claudionor mencionou aqui. Então isso ficava muito claro que na verdade o Sr. Ricardo Mansur gostava muito de aparecer, de se engrandecer perante a sociedade.

**Pergunta:** Na realidade, na venda do controle acionário, as práticas e as políticas de RH, na sua visão, foram desfeitas? E na realidade prevaleceu aquilo que o dono queria, quer dizer, não existia mais uma coerência de atitudes, é isso?

**Resposta:** Acredito que sim, é exatamente isso. Prevalecia aquilo que o Gabriel ditava. Tanto é que alguns Gerentes já muito antigos da Empresa é que eram as poucas pessoas que tinham até coragem de chegar no Gabriel e contestar alguma ordem dele. Então chegava a pegar de frente um pouco com o Gabriel eu que tinha conhecimento disso daí.

**Pergunta:** Alguém mais quer comentar alguma coisa?

**Resposta:** Com relação ao evento creche, me lembro também uma outra época que foi, acho que a nossa tentativa de comunicação, de implantar o sistema de comunicação do RH com os funcionários, que foi a implantação do jornalzinho, porque a idéia era: nós temos alguns benefícios significativos, a creche, Assistência Médica, o refeitório, então, não basta a gente custear estes benefícios, a gente tem que estar divulgando, a gente tem que estar passando para as pessoas o trabalho da área de Recursos Humanos com relação a estes benefícios, aí é uma questão de comunicação social.

**Resposta:** Só queria lembrar quanto foi terrível no tempo do Paolli, que de um dia para o outro terminou com o refeitório dos Gerentes, não é Sr. Abramo, o Sr, lembra? Então nós tínhamos programado os gêneros para aquela semana e assim, de repente a gente precisou cancelar tudo, porque no final da tarde, quase seis horas, ele disse: A partir de amanhã não vai mais funcionar, fechado o refeitório, quer dizer, um absurdo, porque precisaria um tempo, meu Deus do céu, lógico um refeitório, você não vai comprar tudo naquela manhã, para preparar a refeição. Então era assim, uma coisa louca. Outra coisa que eu lembrei quando você estava falando, isso no tempo do Mansur, logo que ele entrou, que ele fez uma reunião lá na São João e que foi um “oba oba”, ele dizendo que ia incentivar do pessoal, ia dar bolsa de estudo e que tinha até grito de guerra, eu lembro do pessoal com faixa, era uma alegria aquela reunião. Então na Loja São João, eu lembro que vocês fizeram, comentaram com a gente, em cada Loja que ele fazia essa reunião, era aquela empolgação de todo mundo, agora esse Mappin, vai ser assim e no fim, não acontecia nada. Era uma ilusão, ele vendia ilusão, só isso, porque nada a gente via de concreto, não tinha um segmento, não era um processo, a cada pouco a gente está vendo, está acontecendo, então era só novidade. De repente a gente estava na lua, depois na terra, era uma coisa assim maluca e os moços vieram participar da administração dele, sem experiência e eles não escutavam ninguém, era como eles achavam. Então eles iam atropelando, só isso, foi assim, terrível.

**Resposta:** Olha eu não sei mais o que falar, porque eu não participava realmente das reuniões, não sei direito, a única coisa que eu ouvia sempre falar era do Gabriel, que ele era um carrasco, que ele punha Gerente para fora da sala dele, sem mais nem menos, por nada, o Gerente pedia licença e o Gabriel punha ele pra fora. Outra coisa que eu queria falar também, era na época do Walter, também falando dos gastos que ocorreram naquela época, também houve assim gastos e gastos, porque eles queriam renovar muita coisa, era jornalzinho do Mappin, contratava gente para fazer o jornalzinho do Mappin, tudo isso de fora.

**Pergunta:** O Mappin já tinha o jornal?

**Resposta:** Já tinha há muito tempo e nós tínhamos já a nossa propaganda, a gente tinha tudo, mas não foi contratado fora, para reformular, para fazer ele pequenininho, colorido. Então foi uma época também em que se gastou muito dinheiro, ele queria fazer banner's, festas monstruosas, porque eu saía com ele para procurar local para fazer a festa de fim de ano, ali perto do West Plaza, uma coisa monstruosa, o gasto realmente foi violento eu acho que depois, no final, deu no que deu, que de um dia para o outro ele falou assim, não estou mais no Mappin. De manhã, às oito e meia da manhã, ele ligou para mim, olha não estou mais,

porque houve uma coisa aí com o Fernando, e eu não vou mais. Então tudo aquilo que a gente planejou que a gente imaginou que fosse fazer caiu tudo de um dia para o outro. Acabou.

Sr. Abramo: Vamos passar agora para as perguntas.

**Pergunta:** Então como você analisa a política de RH do Mappin em cada uma dessas fases em relação às áreas abaixo? Então nós vamos primeiro falar da área de Administração de Cargos e Salários, depois nós vamos falar de Recrutamento e Seleção, depois Treinamento e Desenvolvimento e Relações Trabalhistas. Vamos falar livremente, daquilo que é uma percepção para que a gente possa desenvolver as outras perguntas, também, mas que dê substância e embasamento das respostas.

**Resposta:** Administração de Cargos e Salários tinha uma política salarial estruturada.

**Pergunta:** Ela foi mantida na fase seguinte, ou só na primeira fase?

**Resposta:** Bom eu acho que foi feita só uma manutenção, de certa forma foi mantida. Eram realizadas, periodicamente, pesquisas salariais, mas só antes da fase de mudança de controle acionário. Eu lembro que a partir da mudança de controle acionário não houve, na minha lembrança não houve pesquisa nenhuma, tocaram o que tinha.

**Pergunta:** Mas os salários, como é que era o determinado salário das pessoas que entravam lá? Era fixado por quem?

**Resposta:** Não, tinha uma tabela salarial, que já era de utilização na Loja e era feita assim uma pesquisa quando se ia abrir uma Loja, uma pesquisa menor, era mais regionalizada.

**Pergunta:** Como era o sistema de remuneração? Era só salário fixo, era salário comissão? Tinham vários sistemas de remuneração? Cite alguns de casos de como as pessoas eram remuneradas.

**Resposta:** Sim, como era uma Loja de Departamentos, a maioria da remuneração era mista, você tinha uma parte fixa e uma parte comissionada, e isso foi mudando conforme o passar e as mudanças de política de remuneração, principalmente eu estou falando mais na área de venda, porque na área administrativa era salário fixo. Na área de vendas onde um vendedor passou de uma comissão que, dependendo do Departamento era só comissão ou comissão e salário, para uma comissão rateada, onde criaram aquelas unidades de negócios e que isso passou para um salário fixo, onde a parte fixa era pequena e a comissão rateada, o percentual era muito pequeno, que não tinha muita significância, no total da remuneração?

**Pergunta:** Isso foi bom ou foi ruim na sua percepção?

**Resposta:** Na minha percepção foi muito ruim, desmotivava tremendamente a pessoa a vender, ao ponto que se ele se esforçasse para efetivar uma venda e tivesse um colega que estava lá encostado, eles iam acabar ganhando a mesma coisa, no esquema de comissão rateada. No meu ponto de vista totalmente desestimulante na parte de venda.

Entrevistado: Estou lembrando aí que .....os comissionados, em algumas situações, chegavam a ganhar mais do que Gerente da Lojas.

Correto, isso acontecia com o pessoal, os vendedores da área de eletro-eletrônico chegavam a ganhar mais do que os Gerentes e se não me engano foi o Pacífico Paoli que tirou a comissão, Saviolli, chegaram até a demitir todos os vendedores do eletrônico. Num dia, em 1996, que aconteceu isso, retirando vendedores até da área, por exemplo, de louças e porcelanas, para ir vender TV, Geladeira, não entendia nada, perdemos muitas vendas com isso. Eu acho que nós perdemos muito com isso aí, neste período.

**Pergunta:** Qual o argumento a essa atitude?..... (MUITO LONGE)

**Resposta:** O argumento, mas que justificava essa mudança política estratégica de remuneração, é que o vendedor só teria interesse em atender quem fosse comprar uma TV de 29 polegadas, quem chegasse lá, por exemplo, para comprar um radinho de pilha, ele não teria interesse nenhum de atender, porque ele não daria comissão para ele. Então acho que esse foi o principal argumento usado para fazer essa mudança radical.

**Resposta:** Não é verdade. Esse foi um argumento não é, realmente o Wilson tem razão, desse argumento que ele está falando, isto não era verdade, porque eu conhecia muito bem esses vendedores, vendedores antigos, vendedores de confiança e pessoas que trabalhavam a venda se o cliente chegasse interessado em comprar um radinho de pilha, poderia ter certeza que junto com o radinho ele levaria uma TV, porque o vendedor convencia esse cliente a levar, ou um som, porque eram vendedores eficientes mesmo, das melhores qualidades que hoje não se encontra no mercado.

**Pergunta:** Como a política salarial da Empresa contribuía ou não contribuía no desenvolvimento e na motivação dos funcionários?

**Resposta:** Bom a gente acabou de responder, no caso do foco do negócio, que era vendas, desmotivou totalmente os vendedores e com certeza a gente perdeu muitas vendas, porque, primeiro: sabia que por mais que ele se esforçasse, ele não ia ganhar pelo trabalho dele, ia ser rateado e nós tínhamos também uma garantia de remuneração mínima, que também incentivava o vendedor a não se esforçar. Isso aí praticamente deu um golpe muito grande..



**Pergunta:** Isso nessa fase, não é? Começou na fase ..... do Pacífico, e antes, teria alguma ação política salarial que tenha motivado as pessoas, que vocês lembrem?

**Resposta:** Antes tinha uma, no final de ano, não me lembro se era exatamente em dezembro, novembro, alguma coisa assim parecida até mesmo antes do nosso dissídio. Um funcionário que tivesse um bom desempenho, aquele funcionário que sempre colaborou, tinha um aumento de salário, era a partir daí que começava a surgir uma diferença de salário entre funcionários no mesmo cargo, pelo menos isso eu presenciei no crediário, eu trabalhei na linha de crédito nessa época. Isso ajudava muito, contribuía muito com os funcionários, era um incentivo, para que ele não só recebesse a sua promoção ou dentro do seu setor, dentro da Empresa, como também teria esse aumento de salário, por reconhecimento do seu serviço.

**Pergunta:** Não eram todos os funcionários que eram promovidos? E quem não era promovido, como era ?

**Resposta:** O mesmo para aqueles que não eram promovidos, o Chefe de sessão levava ao conhecimento dele, você não teve o aumento de salário, porque você não mereceu. Tinha Chefe que falava exatamente isso: você não mereceu, esse ano você não produziu o suficiente, você deixou de fazer muitas coisas, você não colaborou, por isso que você não teve seu aumento de salário. Se você quiser ter um aumento de salário, para diferenciar seu salário, a partir do ano que vem ou a partir de agora, você faça por merecer.

**Pergunta:** Mais alguma observação a este respeito? Aquelas políticas de gratificações, Gerentes, Funcionários?

**Resposta:** Funcionário mais graduado, o que eu lembro é que tinham os funcionários que tinham um certo nível graduado, recebiam dois salários, às vezes um e meio e às vezes um e isso motivava muito para a gente ficar no Mappin, a gente esperava o fim de ano assim, porque era um décimo quarto realmente, porque, dependendo do seu cargo você recebia dois salários com dissídio. Isso daí acabou em 198.... foi o Sr. Argeu que tirou, ele quis incorporar no salário, isso foi a pior coisa que podia ter acontecido, porque até faziam até pesquisa com a gente. Comigo foi feita uma pesquisa, para saber o que eu achava de incorporar gratificação no salário e eu não queria. Eu falei: eu prefiro esperar o fim do ano, porque eu recebia dois salários com dissídio, mais o décimo terceiro, mais o salário, eram quatro salários por mês, e depois, incorporando no salário, sumiu a gratificação, porque a inflação começou a aumentar. Quem que ia guardar, todo mundo falava assim, não, você recebe, você vai dividir em doze, e esses trinta, quarenta que ficam por mês, você põe numa poupança. Com a inflação

aumentando, agente acaba gastando, já estava no salário ali, a gente acabava gastando, ninguém fez poupança e a nossa gratificação, sumiu.

**Pergunta:** Mas alguma coisa da área de salários? Recrutamento e seleção como que eram os processos, se as Chefias participavam, se a Chefia tinha acesso aos testes, aos resultados, se havia testes práticos? A quem cabia a avaliação final do candidato? E como a política de Recrutamento e Seleção da Empresa contribuiu ou não no desenvolvimento da Empresa e na motivação dos funcionários?

**Resposta:** No Recrutamento e Seleção. Normalmente a Chefia dava o parecer final em relação à admissão do funcionário. Eu, como fui Chefe de sessão, eu tinha acesso aos testes dos candidatos. Essa parte, essa colaboração do RH, eu sempre tive, não tenho que reclamar de nada, não sei se os outros Chefes tinham, mas eu não tinha. Não sei se pelo conhecimento que eu tinha com as pessoas de saber também tratar todo mundo com respeito. Eu nunca tive problema para conseguir nada dentro da Empresa.

**Pergunta:** Tem alguma ação assim específica em que o Recrutamento e Seleção motivava os funcionários? Nesse momento da abertura de Lojas? Como era feita a seleção das pessoas? Como era esse processo todo?

**Resposta:** O processo de seleção, eu não acompanhava no RH todo, na própria seleção toda, eu só dava o parecer final e a partir daí o meu funcionário, que passava a ser funcionário que passava a ser funcionário do meu Departamento, fazia apresentação dele para com os demais colegas e cabia a mim dar um incentivo para ele, levando ao conhecimento dele o que ia enfrentar a partir daí e até mesmo alertava em relação a alguns funcionários, que a gente conhece todos, aqueles que poderiam prejudicar a carreira profissional dele. Tanto é que eu cheguei a promover funcionário com um ano que estava trabalhando comigo e eu tinha funcionário atuando há quatro anos e não fiz isso.

**Pergunta:** A minha pergunta é a seguinte, por exemplo, quando o Mappin abria uma nova Loja, ele pegava todo mundo de fora, ou era aproveitado pessoal interno? Como é que era essa política de recrutamento na abertura de uma nova Loja? Existia uma expectativa?

**Resposta:** Existia uma expectativa, nós éramos convidados não só para inaugurar Lojas como para montar Lojas, como eu fiz isso muito, mas existia expectativa de vendedores, auxiliares, era feita uma seleção interna havia um aproveitamento muito grande dos funcionários.

**Pergunta:** Você lembra alguns critérios que eram usados, eram critérios da própria seleção que fazia ou eram indicações das Chefias?

**Resposta:** Eram indicações das Chefias.

**Pergunta:** Vamos para a área de Treinamentos e Desenvolvimento. Comente a sua visão, como era o sistema de Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários administrativos, dos funcionários ligados diretamente ao atendimento do cliente, por exemplo, caixa, vendedores, atendentes, os funcionários ligados às áreas operacionais. Como eram levantadas as necessidades básicas de Treinamento, partiam das Chefias, por iniciativa do setor de Treinamento, ou por demanda superior?

**Resposta:** Enquanto funcionário, ocupando cargo de analista, eu diria o seguinte, o único momento que eu passei pelo setor de Treinamento, foi na integração. Nos treze anos que eu estive na Empresa e eu acho que o meu cargo não era tão, vamos dizer assim, insignificante dentro da Empresa .... (ACABOU A FITA)

#### **Fita 2 Lado – A**

**Resposta:** Eu estava comentando com relação ao Treinamento que enquanto funcionário, no nível de analista, a única vez que eu passei pelo treinamento foi somente para fazer o processo de integração, eu nunca fui convidado para um Treinamento da Empresa, eu nunca participei de qualquer evento promovido pelo treinamento. A impressão que eu tinha, embora voltando àquela questão, estava distante da área, o que me parecia do Treinamento é que eles trabalhavam especificamente sobre demanda, ou então tinham alguns focos muito bem determinados de ação, mas não existia uma preocupação, uma estratégia de atuar na Empresa como um todo, como alguma atividade ou divulgação de políticas, ou de diretrizes desse tipo de coisa.

**Pergunta:** Você era Administrativo, você tem alguma coisa a falar sobre a parte dos funcionários ligada ao atendimento a clientes?

**Resposta:** Sim, a ação deles parecia realmente muito mais focada, porque eles desenvolviam um papel. Otaviano acho que melhor do que eu está habilitado para falar sobre isto, mas ele desenvolvia um papel muito grande, nessa questão de treinamento de caixas e do pessoal da área de vendas, propriamente dita, do que da parte administrativa. A parte administrativa, eu pelo menos me via, vamos dizer assim, um pouco esquecida pela questão treinamento ou políticas organizacionais, que eles estariam implementando. O foco de ações deles mesmo, estava concentrado nessa área de vendas, ou então nos primeiros anos que eu estive na Empresa, mas nessa parte de desenvolvimento gerencial de trainee.

**Pergunta:** Alguém mais quer fazer algum esclarecimento, Otaviano?

**Resposta:** Quanto ao treinamento, o que o Wilson disse realmente eu também sentia isso nas Lojas, que ele era focado mais, talvez, não sei pelo que ele já respondeu aí, a administração parece que era um pouco esquecida. Era focada mais na área de vendas, então existia uma preocupação maior em dar um treinamento quanto ao atendimento ao cliente, em aperfeiçoar os nossos vendedores e aquele funcionário que está à frente do cliente para dar sempre o melhor atendimento a ele. E nos últimos três, quatro anos antes da Empresa falir, esse treinamento passou a ser feito por nós, Coordenadores de Loja. Nós tivemos um treinamento e, a partir daí, de como dar o treinamento, passar os nossos conhecimentos e dar o treinamento aos funcionários, aos nossos subordinados e então nós passamos a fazer isso, na própria Loja, na própria área de vendas. Semanalmente a gente fazia um treinamento, programado sempre pelo Coordenador da área Administrativa, normalmente eu estava sempre à frente disso daí.

**Pergunta:** Alguma observação Claudionor?

**Resposta:** Uma experiência minha, eu cheguei a ser beneficiado com alguns cursos da área de treinamento, não passei só pela integração, mas eu imagino que isso tenha sido por solicitação da Chefia. Todos os treinamentos que existiram para o pessoal de suporte, das áreas administrativas, eu creio que tenham sido por solicitação da Chefia. Agia sobre demanda.

**Pergunta:** E nessa parte de Relações Trabalhistas, como se deram as principais contribuições nessa área para superação dos pontos críticos, tais como a comunicação interna, a comunicação externa, a solução de conflitos internos e externos, o relacionamento pessoal, interpessoal. Inclusive essa área aqui foi responsável pela abertura das lojas aos domingos. Como é que vocês vêem isso? Qual é a percepção que vocês têm disso? Têm alguma coisa a falar? Vocês se recordam ou não se recordam?

**Resposta:** Como o sr. falou, ela foi responsável pela abertura aos domingos, e a única coisa que refletiu na Loja, para nós, foram os funcionários, eles se sentiram enganados, os funcionários, se sentiram traídos, por alguns funcionários que estiveram presentes no Sindicato, eles achavam que era para estar decidindo, só para fazer número e decidir a abertura das Lojas aos domingos e os outros funcionários se sentiam traídos, só isso que refletiu na Loja e posteriormente, a gente foi se acostumando a trabalhar aos domingos e não houve mais nenhuma reclamação em relação a isso.

**Pergunta:** Como é que poderia ter sido evitada essa parte dos demais funcionários?

**Resposta:** É uma conscientização de todos os funcionários. Na época eu lembro muito bem, eu sou um dos funcionários que esteve presente lá no Sindicato, os demais funcionários

tinham que ter antes uma conscientização do porquê as Lojas iriam abrir aos domingos e isso não aconteceu, foi assim como se fosse algo imposto, vocês vão trabalhar aos domingos e acabou. Então eles se sentiram um pouco traídos, muitos deles reclamaram muito, não queriam assinar nada, nenhum documento.

**Pergunta:** Isso já na primeira fase? Antes da venda do controle acionário?

**Resposta:** Já na primeira fase, antes da venda do controle acionário.

**Resposta:** Que eu me lembro da área de Relações Trabalhistas, foi no momento da expansão, quando o Mappin estava para assumir aquelas Lojas da SEARS. Então houve um trabalho forte no sentido de levantamento todo contencioso trabalhista, quer dizer, se nós estaríamos assumindo, o que nós estamos assumindo? Quanto que nós teremos que pagar para esses funcionários, o que efetivamente de custo teremos num eventual desligamento desses funcionários que estão sendo assumidos? E outra questão também em que eu vi um bom trabalho deles, foi nessa questão do, pelo menos do ponto de vista administrativo, Otaviano, foi o das negociações da abertura aos domingos, extremamente vantajosa para quem vinha aos domingos, porque o que o Mappin negociava em termos de fornecimento do vale transporte, fornecimento da alimentação, horas extras a 100% e ainda dar mais uma folga. Então quer dizer, eram condições que hoje nem de longe você se tem na realidade que acabou se tornando, a abertura aos domingos que entre nós aqui sabemos, que se deve ao pioneirismo do Mappin, essa investida do Mappin, na insistência de abrir aos domingos e que com o passar do tempo foi se tornando uma prática e hoje se tornou um costume e todas aquelas vantagens que eram fornecidas num primeiro momento, não demorou muito não é Otaviano? Você lembra mais do que eu, mas sei lá, alguns meses durou isso daí e depois acabou caindo por terra, passou a ser um dia de trabalho normal?

**Pergunta:** Vamos então ver aqui, nós temos mais três ou quatro perguntas. Nesses períodos qual a mudança que teve maior impacto na organização? E qual foi o papel de RH na implantação e sustentação desta? Cada um pode achar uma determinada mudança. Como é que o RH contribuiu nessa mudança? E como é que ele contribuiu para a sustentação, para manter essa mudança, para que continuasse, não se perdesse?

**Resposta:** Na minha visão a mudança mais significativa, no período que eu estive no Mappin, foi exatamente a venda do controle acionário, para o Mansur, e já comentei anteriormente. Isso para a gente, para a área de administração de pessoal, foi um incremento muito grande, porque passou a ser a área forte ditando regras inclusive para outras Empresas do grupo.

Então eu vejo essa como a fase mais marcante, com uma significativa no sentido de expansão da área de administração de pessoal.

**Pergunta:** Alguém acha uma outra mudança, tem um outro aspecto, algum comentário a fazer?

**Resposta:** Na minha opinião a mudança foi a mesma.

**Pergunta:** E a sua percepção na contribuição das práticas de RH na Loja?

**Resposta:** O RH pós Mansur. Para nós, na Loja, ele existiu só durante um período de um ano, aproximadamente, a partir daí ele, para nós, deixou de existir. Então nós nos sentimos um pouco abandonados. Para nossa sorte, nós aprendemos muito durante este período e a partir daí nós passamos os nossos conhecimentos aos demais funcionários, dando uma continuidade ao nosso trabalho, independente do que estava acontecendo com a Empresa.

**Pergunta:** Como você considera que essas contribuições, todas essas contribuições que nós já falamos até agora, essas mudanças, como que elas ajudaram a Empresa a aumentar a produtividade? Quando eu falo aumentar a produtividade, é o seguinte ou é aumentar a Receita, mais que proporcional à Despesa ou então reduzir a Despesa, mesmo que não tenha aumento da Receita. Então você estaria aumentando a produtividade. Eu pergunto, como que tudo isso que nós conversamos até agora, como é que contribuiu para aumentar a produtividade da Empresa?

**Resposta:** não que nós tivéssemos aumentando a produtividade, mas que a gente tenha contribuído com a redução de custos. Eu acho, pelo menos na minha percepção, que o nosso trabalho sempre foi focado, no sentido reduzir o custo de pessoal das Lojas, das outras Empresas e ter, por meio do RH corporativo, o custo mais pesado, vamos dizer assim, e este custo sendo rateado por todas as outras Empresas.

**Pergunta:** Alguém tem mais alguma consideração?

**Resposta:** A consideração é o período pós-venda acionária, e também diz respeito a um projeto. O projeto da implementação do sistema que possibilitou a manutenção de toda essa centralização, da que foi dada para a área de administração de pessoal. O Mappin, na época, decidiu que toda implementação desse novo sistema fosse feita pelos funcionários. Nenhum consultor era um pacote pronto, iria colocar a mão para fazer esse desenvolvimento. Com isso a gente fez uma redução grande com horas de consultoria. Na implementação e depois em todas as futuras implementações de outras Empresas do grupo, que com os salários que já iam

ser pagos normalmente, mensalmente para todos os funcionários que estavam, sem aumentar um tostão, nesse valor, de horas de consultoria, nós implementamos uma Folha no Mappin Consórcio e outras Empresas do grupo, sem gastar dinheiro adicional que gastaria se tivesse que trazer um consultor.

**Pergunta:** Pelo menos a produtividade no setor aumentou?

**Resposta:** Aumentou, a produtividade no setor aumentou.

**Pergunta:** Havia um plano de carreira para funcionários e Gerentes? Como ele se desenvolvia?

**Resposta:** Pela minha percepção na Loja, o plano de carreira que havia era até, eu achava que haveria necessidade de ter um plano melhor e um conhecimento mais profundo dos Gerentes, uma participação, não sei se realmente ele tinha essa participação, mas uma participação maior do que estava acontecendo com a Empresa, para não chegar aonde nós chegamos, que foi a falência. Eu acho até como o Wilson mencionou, na pergunta anterior, que estava muito centralizada toda a produtividade da Empresa, ou seja, estar distribuindo os custos, os gastos, o rateio que eles estavam rateando tudo, entre Lojas. Eu acho que teria que ser centralizado em cada Loja e ser feita uma cobrança individual, dando um treinamento individual, até se fosse preciso, para cada Gerente, conscientizando-o, para ele saber administrar mesmo uma Loja em si, em geral, ele é o dono da Loja. Então a figura Gerente era uma figura Gerente para os funcionários, todos, e no fundo no fundo, como eu cheguei bem próximo a este cargo de Gerente, eu percebia e sentia muito isso mesmo, que o Gerente precisava-se sentir o dono da Loja e ele poderia fazer com que a Loja dele desse o resultado, cortando despesas, partir tudo isso dele, fazendo uma projeção de vendas. Enfim, coisa que não acontecia e ele não tinha essa responsabilidade porque era tudo centralizado. Quanto ao plano de carreira, todos nós sabemos, era muito limitado dentro da Loja, era muito tímido, muito limitado principalmente quando a gente chegava a um cargo de Chefe, de um Coordenador, enfim, você passava a ter uma outra visão e passava a ter conhecimento disso. Talvez se nós tivéssemos feito isso antes, mesmo com os altos gastos do Mansur, eu acho que o Mappin estaria sobrevivendo. Algumas Lojas teriam fechado, nós teríamos aberto outras, em outros pontos diferentes e o Mappin estaria sobrevivendo ainda.

**Pergunta:** Qual o grau de autonomia dado aos Chefes, Gerentes e as Lojas, em relação à reposição de funcionários, criação de novas vagas, aumento de quadro, promoção de funcionários? Tinha autonomia?

**Resposta:** Exatamente em cima do que eu respondi ainda agora, o gerente não tinha essa autonomia, ele já recebia da própria Diretoria a redução do quadro de funcionários. Precisamos reduzir 20% das despesas, precisamos cortar a Folha em 20%, então o Gerente, quando trazia essa informação, é porque partiu da Diretoria. Eu acho que tinha que partir dele, ele ser o dono da Loja e saber quando ele precisava cortar as despesas, quando ele precisava admitir funcionário, quando ele precisava demitir, enfim, ou promover e saber quem estava dando lucro à Loja dele.

**Pergunta:** Quais as principais contribuições de RH na formação de liderança?

**Resposta:** Como eu tinha citado anteriormente, lá pelo final da década de 1980, existiam esses programas, desenvolvimento gerencial e programas de trainee, em que diversas vezes estagiários passavam pelo nosso setor, e a gente procurava estar explicando, passando toda rotina, as práticas, e em seguida essa pessoa ia para outro Departamento, com objetivo de treinar realmente pessoas para que tivessem uma visão toda da Empresa e virassem cargos gerenciais. Confesso que depois, provavelmente no começo dos anos 90, coisa assim, eu não vi mais a atuação da área de desenvolvimento de Recursos Humanos, nesse sentido. Na minha memória só vem essa época, em que existiam os programas, realmente desenvolvimento gerencial de trainee.

**Pergunta:** tem alguma consideração em cima disso?

**Resposta:** Eu acho que o Wilson já falou tudo, realmente a respeito do RH, não tenho mais nada para dizer.

**Pergunta:** Como você analisa o sistema de comunicação de RH na Empresa? As políticas as normas, procedimentos, eram claramente comunicados?

**Resposta:** Na Loja não, eu não sei se nos Departamentos, não posso responder por toda a área administrativa e por outros Departamentos, mas para nós na Loja não eram claras as comunicações de RH, chegavam muito distorcidas e muitas vezes funcionários tinham conhecimento de alguma informação quase um mês depois. Não sei se por falha do RH, junto ao Gerente, ou falha do Gerente ou falha do Chefe ou Coordenador do Departamento, mas isso acontecia muito na Loja, de funcionários receberem informações, até um mês depois de ter sendo publicada essa comunicação.

**Resposta:** Aliás isso aí era uma queixa geral, não era só na Loja, mas era na parte administrativa também, porque a gente não ficava sabendo de tudo que estava acontecendo que era para saber, era para se comunicar, era para falar para todos os funcionários. Então as



vezes a gente ficava sabendo de um assunto dentro do elevador, a rádio peão, por boato, eram mais fortes do que a comunicação de um Chefe, Diretor, Gerente para o seu funcionário. Então isso era muito visível e a gente se queixava mesmo, isso era voz corrente. Imagine, eu escutei isso aqui no elevador e eu mesmo não estou sabendo, ninguém me comunicou. Então era a famosa rádio peão, que a gente falava.

**Resposta:** Tinha uma cultura de sigilidade, tudo era sigiloso e ninguém podia saber, só que vazava essa informação e a gente acabava sabendo de tudo informalmente, o que invariavelmente acabava ocorrendo, a rádio peão era muito bem informada, principalmente os garçons.

**Pergunta:** Quais as formas de comunicação utilizadas, sem ser a rádio peão, quais as formas utilizadas na organização?

**Resposta:** Bom, nós tínhamos um processo de memorandos, avisos, circulares. Quando começaram a informatizar, tinha o profis, do qual era muito restrita a utilização. O *Prof* era só utilizado por Gerentes, Coordenadores Administrativos e o Coordenador de Vendas. O Coordenador de Vendas não tinha acesso a todos os *profis*, era bloqueado no próprio sistema. Agora o Administrativo e o Gerente de Venda e o Gerente Geral tinham, e a partir daí nós nos encarregávamos de estar comunicando aos Coordenadores de Vendas e muitas vezes eu, em todas as Lojas que passei, tinha o hábito de pedir para o Coordenador de Venda: - assina aqui no verso, que eu te entreguei o profis, cabe a você estar comunicando seus funcionários, se eu pegar um funcionário seu e falar que não sabe, você é responsável. Eu fazia isso porque a informação não chegava ao funcionário, era difícil.

**Pergunta:** Me diga uma coisa, o jornalzinho que foi iniciado em 1990 ou 1991, ele melhorou a comunicação, melhorou a motivação? O que ele introduziu de novo, ou não introduziu nada, apenas foi mais um paliativo?

**Resposta:** Com o jornalzinho, nesse período de 1991, houve uma melhora na comunicação. Realmente todos os funcionários ficavam sabendo de tudo, elogiavam, eu acho que o jornal na época foi bom.

**Pergunta:** E ele depois foi se desenvolvendo, faça um comparativo, dessa época que ele foi criado com a época depois da venda do controle. Houve uma melhora, houve piora, o que sentiu ou ficou a mesma coisa?

**Resposta:** Ficou a mesma coisa e até que ele foi extinto, aí não teve mais problema.

**Resposta:** Depois do controle acionário eu acho que ele se transformou realmente num instrumento da área de Recursos Humanos, quer dizer, não só da área de Recursos Humanos, mas de propagandas até de pessoas da Diretoria, esse tipo de coisa, utilizado como instrumento até pela Diretoria para estar divulgando algumas coisas.

**Entrevistador:** Agora, para finalizar, vocês podem relacionar todos esses aspectos. Nós vamos pegar essas duas fases, mas eu gostaria, se fosse possível, que vocês descrevessem duas características de lideranças existentes em cada uma dessas fases. Por exemplo, vocês citaram lá atrás, o fato do Diretor de Loja ter uma característica agressiva com os funcionários. Outros líderes tinham outras características, eu gostaria que vocês fizessem um esforço na memória e fizessem um comparativo disso, para que a gente visse quais os tipos de liderança que existiram na Empresa e ao mesmo tempo em que vocês vão dar estas características, qual aquela que funcionava melhor para motivação dos funcionários, para implementar mudanças e até mesmo por crescimento da organização?

**Reposta:** Nós tivemos várias lideranças, eu mesmo presenciei várias, trabalhei em inúmeras Lojas, tive vários Gerentes e até pessoas subordinadas à minha pessoa também, que eram Chefes de Departamento, até mesmo no nível de Diretores. Diretores que passavam pela área de venda, até o fato de um funcionário estar atendendo um outro cliente e foi um pouco desatento com outro cliente, ele mandar embora na hora, gritar com o funcionário, tratar mal. Então quer dizer, era tipo de pessoa que, após a sua saída, existiam comentários de que as pessoas não o respeitavam pela atitude, só respeitavam pelo cargo. Ele agiu tratando um funcionário como um animal só porque ele tinha um cargo de Diretor. Presenciei também muitas lideranças carismáticas, isso na primeira e segunda fase também. Havia alguns Diretores que eram problemáticos, quando passavam pelas Lojas, tinha funcionário que até tremia. Então isso eu cheguei a presenciar. Após essa outra fase, pós Mansur, também nós tivemos isso e eu cheguei uma vez a falar para o próprio Gabriel, eu que já tinha quase vinte anos de Empresa, não tinha medo de ser demitido, ser mandado embora, portanto, eu acho que nós devemos mudar esse Departamento, devemos fazer assim, devemos colocar caixas nesse local, naquele tal, isso no Center Norte, eu queria mudar as ilhas de caixa, ele não concordava e ele queria que fossem colocados num determinado lugar, eu falei: não vai dar certo, nós chegamos até ter um certo desentendimento, cheguei a pensar que ele então ia me mandar embora nesse período, então eu fui falei para ele: - Vou fazer do seu jeito, o sr. é o Diretor vou fazer do seu jeito, porque o sr. é o Diretor e eu o respeito pelo seu cargo, mas vou o provar que não vai dar certo e ele falou: - Sábado que vem eu estou aqui, eu falei: - Então

você vai ver e eu provei para ele que não dava certo, ele me chamou e falou: - Faz do seu jeito. Ele reconheceu posteriormente que eu estava certo, porque a gente está atuando na Loja, nós sabemos disso. (ACABOU A FITA)

### **Fita 2 – Lado – B**

**Resposta:** Com isso eu fui aprendendo muito. Com isso passei a ser líder de Loja, passei a ser o segundo homem da Loja e eu optei em ser um líder mais carismático, porque eu percebi que você, sendo um líder mais carismático, acompanhando os funcionários, sabendo determinar os afazeres deles, com certeza você vai ter um maior retorno, maior produtividade, o funcionário o respeita e muito, todos eles me respeitavam demais, ninguém me respondia, cheguei a presenciar funcionários falando para outros e por final eu tinha até funcionários que eles acabavam me confidenciando algumas coisas de outros que estavam fazendo errado, alguma coisa errada, porque eu sabia que jamais eu iria colocar um funcionário contra o outro, eu chegava e chamava a atenção do funcionário, como se eu estivesse presenciado isso. Então eu cheguei a presenciar funcionário que disse que preferia levar a bronca de um Gerente uma outra pessoa, parecia um trovão do que levar uma bronca minha, teve funcionário que chegou a comentar isso comigo, porque eu fazia questão de mostrar que ele estava errado e que jamais devia fazer aquilo. Então eu puxava o funcionário para trabalhar do meu lado, para trabalhar comigo e com carisma a gente consegue fazer isso e se você não trata o funcionário dessa forma, quando você precisar desse dele você não pode contar com ele, que ele não vai colaborar mesmo.

**Pergunta:** E nessas lideranças que foram superiores a você, qual que você acha que deu uma maior contribuição para mudança, não só para o crescimento das pessoas dentro da organização?

**Resposta:** Bom, eu vou falar de quem trabalhou diretamente comigo, uma pessoa que eu admiro até hoje, que é muito amigo até do Sr. Abramo, vou citar o nome, Sr. Eduardo Bauer e olha que ele tem uma voz que parece um trovão, mas eu cheguei a conhecê-lo, muito a fundo mesmo e eu aprendi muito com ele também. Antes de eu ser promovido, a minha primeira promoção praticamente, ele me “xingou” uma vez, eu fiquei com raiva dele, ele chegou me cumprimentando no dia seguinte e eu não o cumprimentei, eu nunca esqueci. Depois ele me chamou lá e falou: Otaviano, aprenda uma coisa, quando a gente gosta de uma pessoa a gente até “xinga”, quando não, você trata de sim senhor, com muita cortesia a vida toda. E eu cheguei à conclusão que é a pura verdade. Quando a gente gosta de uma pessoa, você toma liberdade para xingar, para falar sem ofensas e a pessoa entende isso. Então eu aprendi muito

com o Sr. Bauer e posteriormente teve o tenente Starck. O Gustavo era um cara novo, trabalhou pouco tempo lá no Center Norte comigo, mas foi uma ótima pessoa e ele estava aprendendo ainda eu aprendi com ele e acabei ensinando um pouco para ele também, dos meus conhecimentos e teve mais inúmeros Gerentes aí e nós nos dávamos muito bem, não tivemos problemas.

**Wilson,** vamos lá?

**Resposta:** Bom, como liderado em 99% do tempo que eu fiquei no Mappin, o 1% que eu pensei que ia liderar o Mappin faliu, mas tudo bem, o que eu percebi naquela fase anterior, antes da venda do controle acionário, é que você trabalhando, enquanto subordinado, você trabalhando, se dedicando, se esforçando, a liderança seria um resultado natural, quer dizer, você iria chegar a algum lugar e era isso que eu percebia das pessoas que já estavam lá. Quando houve a venda do controle acionário, eu percebi uma inversão de valores, aliás, num primeiro momento me pareceu que a coisa tinha mudado drasticamente, mas eu via um lado positivo, eu estava vendo lideranças onde existia uma cobrança maior das pessoas, uma preocupação com o desenvolvimento das pessoas, até que isso foi se tornando assim como só uma ilusão aparente. Na realidade, o que eu percebia a partir desse momento é que alguns fatores do tipo fidelidade, eram muito mais importantes do que qualquer mérito ou qualquer outra circunstância que justificasse aquela pessoa ocupar um posto de liderança. Como consequência, nós tivemos decisões drásticas, absurdas, decisões tomadas em nível de Diretoria que na minha opinião também contribuíram muito para o resultado, quer dizer, a falência da Empresa, porque eram pessoas inexperientes cujo único atributo era a fidelidade a alguém. A gente até brincava: isso me parece mais uma irmandade do que um executivo. Isso eu acho que num primeiro momento deu a ilusão de que as coisas estariam mudando e que me pareceu muito legal, mas logo caiu por terra e a gente percebeu que não era bem isso, porque é exatamente na hora da dificuldade que a gente percebe onde realmente estão os líderes, não é isso? E nós não encontramos essas pessoas nesses momentos.

**Selma:** Bem então eu vou lembrar tempos bem para trás mesmo. Com o Sr. Hélio, que era uma pessoa muito querida pelos funcionários, muito educado, sempre muito simpático. O Sr. Guastelli também, bem atencioso com os funcionários. Era um tempo assim legal e o Sr. Abramo, com quem eu trabalhei diretamente. Então agente aprendeu bastante, na minha carreira aprendi muito, a gente fazia os trabalhos juntos em todos os sentidos, quando tinha os restaurantes para inaugurar era tudo muito bem planejado, em detalhes o Sr. Abramo sempre muito curioso, queria saber tudo, eram as minúcias e com isso a gente foi crescendo bastante

também. A parte de compras também, até isso, quer dizer eu gostava daquele controle de tudo, porque nada a gente fazia, eu acho que é isso, é mais ou menos, porque e a gente nunca estava sozinha, sempre tinha lá, o Sr. Abramo aprovando, e era a lavanderia, não, vamos abrir uma lavanderia, porque era muito gasto com uniforme lavagem de roupa lá do pessoal. Então, de repente a gente estava lá estudando sobre lavanderia, como é que é? As máquinas, eu achava bom, porque a gente aprendia realmente, se aperfeiçoava em coisas que você nem sonhava e então você estava lá. Foi muito bom, para mim foi um crescimento muito importante. As despesas como é que estão? E os funcionários, e o quadro de funcionários, eu lembro que a gente chegou a ter 103 funcionários, era aquele Mappin enorme e quando precisava reduzir funcionários, trás aquele mapa aqui, porque ali já ia reduzindo uma boa porcentagem, era muito bom, a gente viveu um tempo muito bom, e depois com aquele outro pessoal, era tudo muito diferente, eu quase não tinha muito contato com eles, para mim já mudou muito. Não conhecia quase o pessoal, mas foi legal, foi válido, foi muito bom.

**Voz feminina:** Vou aproveitar o gancho da Selma e vou falar também um pouquinho do tempinho mais atrás que era do Sr. Hélio, que não podia deixar de falar dele, porque ele foi uma pessoa que marcou muito, acho que também para você e também para mim mais ainda porque eu trabalhei diretamente com ele. Então sabia como ele era, como ele tratava tanto um Diretor como um faxineiro, até um faxineiro quando ia falar com ele, saía de lá, mas este homem não existe, olha como ele me tratou? Nossa eu sou só um faxineiro, tinha uma educação que todo mundo admirava. Tinha um carisma com todo mundo também né? Falando um pouquinho também do Sr. Abramo, eu vou falar o seguinte, trabalhei dezessete anos com o sr. Hélio e trabalhei com o Abramo um bom tempo, mas bem menos, só que eu aprendi muito mais do que quando eu trabalhava com o Sr. Hélio, justamente por aquela não informação. Então, quando eu trabalhei com o Sr. Abramo eu tinha mais acesso às informações, mais explicações, olha faz isso, não, vamos fazer aquilo, vamos aprender a fazer isso, olha eu nunca fiz, não mas vamos fazer e ele mesmo me ensinava. Então foi outra coisa, mas que eu aproveitei mais essa época do que a outra que eu fiquei tantos anos. Foi tudo muito bom.

**Voz masculina:** Vou falar da minha experiência pessoal lá dentro. Uma pessoa que marcou muito foi o Sr. Abramo. Ele confiou no garotinho que tinha acabado de entrar na Empresa, deu oportunidades, e eu agarrei esta oportunidade, eu era esse garotinho, eu agarrei esta oportunidade e tive um crescimento acho que satisfatório lá dentro, podia ter crescido mais se a Empresa continuasse por mais um período, e influenciou muito no que hoje eu sou como

profissional e como pessoa. O Sr. Hélio, com quem eu não tinha muito contato, mas por ser um Office boy, eu tinha o mesmo tratamento que ele dava para um Diretor, e era discreto, eu nunca via nenhum alarde com o nome do Sr. Hélio, mas tinha um comentário geral na Empresa a respeito do nome dele, era uma liderança, um líder mesmo, o cargo não impunha em nada na pessoa que ele era. Isso tudo na fase pré-reengenharia, pré-transição acionária. O Sr. Guastelli que era uma pessoa temida e admirada, todo mundo, quando o velhinho começava a subir os andares da Loja, fazendo a sua inspeção matinal, tremia sim, mas era um temor por respeito à pessoa que ele era. Depois vieram as pessoas que tinham o cargo como parte deles, achavam que por estarem numa posição hierárquica acima das pessoas eles se julgavam superiores também no plano pessoal e não eram líderes, eram Diretores, eram Chefes e tratavam as pessoas dentro da hierarquia e depois veio a fase do desrespeito. É a fase de quem não participava da irmandade como o Wilson citou, não era digno de nenhum respeito, de nenhum olhar mais assim complacente. Então tivemos muitas pessoas nesse período, muitas pessoas que ocuparam cargos de liderança, que foram líderes e muitas pessoas que ocuparam cargos de liderança, e que o máximo que eles conseguiram foi disseminar medo e terror, ao ponto das pessoas não quererem estar no mesmo teto onde eles estavam.

SP1112021ma

C ( ) D (x) Data 16/04/03

ORIGEM: ABRAMO N. BATTILANA

NF nº \_\_\_\_\_ PREÇO \_\_\_\_\_

ORG \_\_\_\_\_ INDIC. \_\_\_\_\_

- FECAP
- COLÉGIO
- OUTROS

Nº DE CHAMADA