

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO
RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM CONSULTORIA EMPRESARIAL 2

JADY TARGINO DE LIMA

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

UMA PROMOÇÃO INTERNA INESPERADA

Jady Targino de Lima

Bacharel em Administração de Empresas com Ênfase em Gestão de Pessoas
pela Universidade Potiguar – Unp, Natal/RN, Brasil.

MBA em Consultoria Empresarial pela FARN,
Natal/RN, Brasil.

Natal
2014

Introdução

O Sr. Daniel era o gerente de uma das lojas da RedeMAIS Supermercados, a unidade do bairro da Cidade da Esperança, localizada em Natal/RN. Ele estava nesta loja há 1 ano e meio prestando um ótimo serviço à empresa, com a coordenação do proprietário da loja, Paulo Henrique. No ano de 2008, o proprietário desta unidade inaugurou uma filial na cidade de Macau/RN. Nos primeiros meses da loja, dois profissionais foram contratados para assumir a função de gerente, mas não obtiveram êxito na condução da empresa. No mesmo ano, Paulo resolveu transferir o Sr. Daniel para assumir a nova loja, já que ele era uma pessoa de confiança e muita prestativa.

O grande problema que o Sr. Daniel enfrentou ao aceitar o convite foi a falta de acompanhamento diário do proprietário por ser uma loja distante da matriz. Ao passar dos meses, Daniel não conseguiu desenvolver a autonomia que foi lhe dada, provocando insatisfações por partes de todos que faziam parte da empresa.

Contextualizando o surgimento das redes

Com o processo de globalização, no início da década de 90, a concorrência no mercado nacional aumentou consideravelmente, com a chegada de grandes redes nacionais e multinacionais, proporcionando ao consumidor produtos com preços diferenciados e com qualidade superior. Algumas empresas não conseguiram suportar a situação e faliram. Foi a partir de então que pequenos e médios empresários uniram-se para sobreviver à desigual concorrência com os gigantes nacionais e multinacionais que passaram a monopolizar o mercado. Com a finalidade de não encerrar suas atividades e de tornarem competitivos, constituíram as “Redes de Negócios”.

O principal objetivo dos empresários com essa união foi ampliar o poder de compra junto aos fornecedores. Logo em seguida, com a eficiência dos processos, passaram também a vender juntos e de forma padronizada.

A associação oferece vários benefícios além dos preços mais acessíveis, maior qualidade e diversidade de produtos disponíveis nas

gôndolas dos estabelecimentos comerciais, oferece também melhores condições de prazo para pagamento, experiências compartilhadas entre os gestores, departamentos padronizados, perspectiva de melhora de loja e de crescimento.

A pioneira no Rio Grande do Norte - RedeMAIS

O início da RedeMAIS, em 1997, aconteceu com empresas que primeiro uniram forças em uma central de compras para depois construírem a maior rede de negócios envolvendo pequenas empresas do Estado, a empresa possui atualmente aproximadamente 1.400 colaboradores.

Pioneira no setor supermercadista, começou com uma central de compras denominada: RN Super, atualmente, Escritório Central. No ano de 2002, os associados, ou seja, os proprietários das Lojas tiveram a iniciativa de padronizá-las com o nome RedeMAIS Supermercados, além do já existente; Logo em seguida, foi a vez dos meios de publicidades e os treinamentos técnicos e comportamentais.

As Lojas da RedeMAIS Supermercados é caracterizada por estar mais próximas dos seus clientes, devido sua localização ser em bairros populares, tornando o atendimento diferenciado, mais humano, pelo motivo dos gerentes e colaboradores conhecerem as necessidades, desejos e vontades dos clientes externos.

Os profissionais são contratados pela sua criatividade, iniciativa, seu espírito de equipe, competências (conhecimento, habilidades e atitudes) e sua capacidade de atender bem os clientes. A expectativa da empresa é que todos os profissionais exerçam sua função com profissionalismo, respeito, união, ética, honestidade, comprometimento e disciplina, construindo a sua própria trajetória de sucesso na empresa em função da sua motivação interna para o alcance de grande resultados.

A Rede abraça a missão que foi estabelecida no ano de 2005 “Fornecer produtos e serviços com qualidade para todas as classes, proporcionando satisfação e calor humano no atendimento”.

A RedeMAIS possui atualmente 22 lojas disseminadas na cidade de natal e regiões circunvizinhas. Pretende-se ainda no ano de 2014 inaugurar

mais duas novas lojas, uma na cidades de Natal/RN e outra em Santa Cruz/RN.

Conhecendo uma entre 22 histórias

O caminho do empresário natural de Cruzeta/RN, Paulo Henrique de Medeiros, como empreendedor começou ainda na sua infância quando passou a seguir os passos do pai no comércio. A primeira atividade, como empresário, foi com a venda de produtos do sertão em Natal. Em 1991, instalou sua primeira loja em Acari. No ano seguinte, Paulo concretizou o sonho de morar em Natal e de abrir sua primeira loja na capital. A partir daí, o crescimento sempre acompanhou sua vida empresarial, ele instalou lojas em quatro bairros da cidade de Natal, participando como sócio em duas lojas. Em 2008, o empresário expandiu a sua área de atuação e instalou a sua primeira loja no interior do Rio Grande do Norte na cidade de Macau. Em 2009, a expansão continuou com a compra e reforma de uma loja que já era da Rede.

A bandeira RedeMAIS Supermercados foi exposta nas lojas em 2001 e o objetivo da marca no associativismo é justamente unificar e padronizar as empresas do grupo, com produtos de qualidade e preços competitivos, porém cada gestor tem que imprimir seu estilo ao negócio. As três lojas que fazem parte do grupo supracitado têm perfis distintos pela região em que se localizam e público alvo diferenciado.

A loja de Macau foi inaugurada em maio de 2008, com uma estrutura física moderna, espaço climatizado, variedades e diferenciais para o comércio da região que estava habituado com lojas pequenas, sem muitas variedades.

Macau é uma cidade-polo na região pela produção do sal – a maior do Brasil – e também de petróleo – a cidade que recebe mais royalties do Estado. A loja de Macau é um supermercado amplo que oferece um mix de produtos, oferecendo um serviço de entrega a domicílio, ou seja, posicionando-se de uma forma diferenciada no mercado de Macau. Assim sendo, o supermercado abarca clientes de Macau e adjacências, atingindo uma média de 38 mil clientes por mês, de todas as classes sociais.

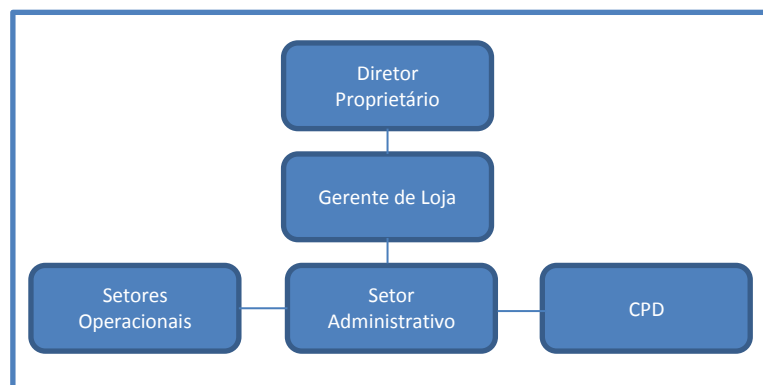
A expectativa gerada pelo proprietário Paulo Henrique foi grande diante das condições. Macau é uma região rica economicamente, movimentando

capital e pessoas pela região que vão residir a trabalho e vêm de outras regiões do Brasil e exterior, diversificando assim, o público alvo do supermercado.

A loja era composta por 53 funcionários, distribuídos nos seus mais variados setores, como exemplo: açougue, padaria, frente de loja e, entre outros, o setor de abastecimento, tendo como gestor o gerente da loja, a quem Paulo Henrique delegava a tarefa de administrar a equipe e obter os resultados.

Sua gestão

Na loja de Natal, o gerenciamento da loja tinha o acompanhamento direto do proprietário, Paulo Henrique. Assim sendo, ele delegava algumas tarefas ao gerente, mas estava sempre presente e na maioria das vezes, tomando a iniciativa na resolução dos problemas, conforme visualizado no organograma da empresa.



Percebe-se que na unidade de Natal, Daniel é diretamente ligado ao proprietário, tendendo a seguir as normas estabelecidas, já em Macau gerente Daniel assumiu uma posição de “co-responsável” pelas ações tomadas, devido à distância prejudicar o acompanhamento direto de Paulo Henrique.

Daniel, ao se perceber, em uma nova realidade, na loja de Macau, a qual, pela localização, Paulo Henrique não poderia acompanhar tão de perto, teve que ter mais autonomia e autoridade, diante da responsabilidade que a ele foi delegada.

A realidade da loja de Macau era bem diferente da loja matriz, que é uma loja de bairro, era pequena na época e com um público

predominantemente das classes C e D. Somado a essa mudança, ele teve também que se adaptar ao novo estilo do proprietário que, por não estar presente diariamente na filial, teve que descentralizar alguns processos e passou a cobrar os resultados de forma mais intensa, assim como prontidão e presteza nos resultados a serem alcançados. Daniel teria que ser “o olho do dono” naquela situação.

Entretanto, ele não se sentia seguro para comandar sua equipe, resolver os problemas e atingir os resultados esperados. Ficava cauteloso para a tomada de decisões, o que gerava insatisfação para a empresa.

Um certo dia, um repositor interpelou o líder do seu setor: “O proprietário vem hoje para a loja?”, o outro respondeu: “Hoje é o dia dele estar aqui. Por quê?”. O funcionário devolveu: “Eu sabia, por isso que Daniel está tão nervoso e ansioso.”. Essa situação refletia o clima que ficava a loja quando o proprietário comparecia: o gerente com medo de ser repreendido por não estar fazendo o acompanhamento esperado por Paulo Henrique e dessa forma toda a equipe também se sentia temerosa.

Passados três meses de funcionamento, o gerente Daniel ainda não conseguia se adaptar a essa nova realidade que a filial de Macau o trouxera. Com muitas cobranças, ele se sentia pressionado e ansioso para dar os resultados esperados. Essa sua ansiedade e inquietação refletiam na equipe que mantinha um comportamento similar ao do gestor, acarretando em um índice de turnover muito alto e o índice de satisfação geral dos funcionários era de apenas 50% (conforme pesquisa de clima realizada na época).

Essa situação configurava um clima de confronto e discordância entre o gerente Daniel e sua equipe. Daniel não conseguia ter um pulso firme com a equipe, o que levava a situações de intrigas e falta de respeito de ambas as partes. Ameaças de desligamentos e tom de voz alterado faziam parte do cotidiano da loja de Macau.

Para entender melhor o clima organizacional da loja de Macau, naquele ano, foi realizada uma pesquisa de clima que forneceu material importante sobre vários aspectos.

Dentre eles, estão: o Reconhecimento, no qual apenas 34,1% dos funcionários alegaram ser devidamente reconhecidos pelo seu trabalho; a Estabilidade no Emprego, que 38,6% indicou tê-la, atestando para um alto

índice de turnover; somente 18,2% alegou ter integração entre os departamentos; 45,4% estava satisfeita com o estilo do seu líder e por fim o índice de satisfação geral foi de 50%, metade da loja estava satisfeita com a empresa.

Essa configuração supracitada descreve como estava o clima na loja de Macau. Havia muita carência nas competências gerenciais do líder o que acarretava em um relacionamento entre as equipes deficitário, assim como a comunicação e a retenção dos talentos.

O problema

Observa-se que a liderança na gestão da loja de Macau estava deficitária. O gestor não conseguia organizar sua equipe e obter os resultados satisfatórios. O planejamento, a delegação, a motivação e, entre outros, o relacionamento interpessoal cederam espaço para o autoritarismo, a hostilidade e estranheza entre líder e equipe.

Diante do exposto, quais ações organizacionais poderiam ser realizadas para desenvolver as competências gerenciais, de liderança e autonomia de Daniel? Além disso, como sensibilizar a gestão da empresa para entender que o gerente da loja de Macau estava em uma nova realidade e precisava de um acompanhamento nesse processo de mudança?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Este caso relata uma situação que o Sr. Daniel vivenciou na cidade de Macau/RN, especificamente no Supermercado Comprebem. Esta loja faz parte de uma associação que abarcou em 2001 a bandeira RedeMAIS Supermercados, com o objetivo de aumentar o poder de barganha junto aos fornecedores. Atualmente esta Rede possui 22 lojas no estado do Rio Grande do Norte. A história retrata os conflitos internos enfrentados pelo gerente ao assumir a unidade de Macau/RN, bem como o desafio de gerenciar uma equipe de aproximadamente 53 colaboradores, quando suas competências

gerenciais eram insatisfatórias para aquela realidade. O relato é narrado através de depoimentos de colaboradores que vivenciaram de perto tal situação. O objetivo do estudo é ratificar que as competências comportamentais de um líder podem e devem ser desenvolvidas para que se atinjam os resultados esperados de uma organização.

Palavras-chave: Gestão da Mudança, Habilidades Gerenciais e Liderança.

Abstract

This case describes a situation that Mr. Daniel lived in the city of Macau / RN, specifically in Supermarket Comprebem. This shop is part of an association that spanned the flag in 2001 RedeMAIS Supermarkets, aiming to increase their bargaining power with suppliers. Currently this network has 22 stores in the state of Rio Grande do Norte. The story depicts the struggles faced by the manager to take the unit Macau / RN, as well as the challenge of managing a team of approximately 53 employees when their managerial skills were unsatisfactory for that reality. The story is told through the testimony of employees who experienced this situation closely. The objective is to ratify the behavioral skills of a leader can and should be developed for the achievement of the expected results of an organization.

Keywords: Change Management, Leadership and Management Skills.

Fonte dos dados

Esta história foi relatada pela psicóloga da loja que acompanhou o processo de desenvolvimento do gerente, bem como através de funcionários que vivenciaram a transição do gerente naquela loja. Além destes, o supervisor geral das três unidades do grupo foi consultado e deu total apoio para que o estudo fosse realizado.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula e sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou pós-graduação em Administração e Gestão de Recursos Humanos. É pertinente ser estudado nas disciplinas que envolvam liderança, treinamento e desenvolvimento, administração de conflitos, competências gerenciais, dentre outras. É importante obedecer a seguinte sequência de passos: 1) conceituar sobre gestão e treinamento & desenvolvimento de pessoas; 2) leitura individual e discussão em pequenos grupos; 3) discussão em plenária e resolução das alternativas apresentadas; 4) fechamento com orientações e exposição da temática pelo professor.

Objetivos de aprendizagem

O estudo destaca os problemas enfrentados pelo gestor que não está preparado para conduzir uma organização, bem como os desafios encontrados para desenvolvê-lo a conduzir a empresa e sua equipe. Portanto, o objetivo é oportunizar os alunos a estudarem sobre: 1) como exercer a liderança eficaz; 2) tipos de liderança e suas aplicações no ambiente laboral; 3) importância das competências comportamentais e técnicas serem prioridades na admissão de um profissional que lidará com gestão de equipes; 4) análise das referências teóricas sobre o tema; 5) capacidade de relacionar a teoria e a prática.

Questões para discussão

1. Nesta situação, caso você fosse contratado para assumir o staff da empresa, qual seria o seu plano de ação para solucionar os problemas enfrentados pelo gerente e a sua equipe?
2. Quais as competências gerenciais o Sr. Daniel precisaria desenvolver para assumir a sua função de forma satisfatória?
3. Quais habilidades um profissional deve ter para acompanhar o desenvolvimento de um líder?

Análise do Caso

Para compreender a problemática estudada, é importante perceber os pormenores de todo o contexto em que acontece tal situação. Na loja de Natal, tendo em vista que o Sr. Daniel tinha a presença do proprietário diariamente na loja, tomando na maioria das vezes as decisões que deveriam ser adotadas pelo gerente, camuflou de certa forma as competências gerenciais que Daniel não tinha. Ele possuía uma postura branda com a equipe e não exercia sua autonomia como deveria ser, sendo dificuldades encontradas quando assumiu a unidade de Macau/RN.

Como um gestor de uma loja, o Sr. Daniel precisaria se adaptar as variáveis diversas e conquistar a sua equipe para atingir as suas metas e superar as expectativas da empresa. Conforme Fernandes (2005, p.14) “liderança é a capacidade de inspirar, motivar e movimentar pessoas a atingirem e superarem metas, ultrapassando aquilo que apresentavam ser seus limites.”.

Vale ressaltar que a empresa não tinha um departamento de gestão de pessoas ou um profissional da área que pudesse orientar ou acompanhar a transição do Sr. Daniel da loja de Natal/RN para a loja de Macau/RN, ou até mesmo para orientar o proprietário a tomar a decisão correta naquele momento.

O gerente da loja sentiu muitas dificuldades para lidar com a equipe, tornando o clima interno propenso a conflitos, baixo rendimento das pessoas no trabalho e falta de motivação da equipe. Tudo isso contribuiu para que o proprietário ficasse insatisfeito com o trabalho do Sr. Daniel, aumentando as cobranças e o clima hostil entre os dois. Conforme relata Robbins (2000) quando se combina redução da segurança no emprego e pressão para adquirir novas habilidades, cria-se um ambiente de trabalho cada vez mais estressante.

Sr. Paulo Henrique, diante do problema que estava enfrentado na unidade de Macau/RN, solicitou ao Departamento de Gestão de Pessoas do Escritório Central da Rede ajuda no sentido de identificar os problemas da loja e sugerir um plano de ação. Logo foi realizada uma pesquisa de Clima Organizacional para mapear o ambiente interno daquela unidade e foram

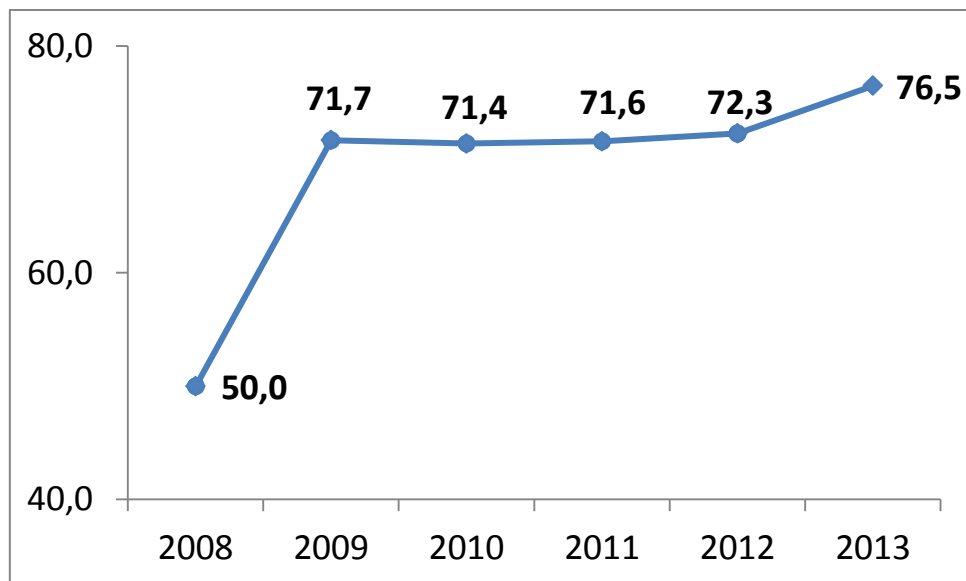
identificadas algumas falhas na liderança, falta de integração entre as equipes, comunicação ineficaz, dentre outras variáveis.

Uma das propostas de intervenção para sanar com os problemas identificados era a contratação de um profissional de Gestão de Pessoas para acompanhar e desenvolver os líderes e demais profissionais daquela unidade. No ano seguinte a loja contratou a estagiária do Escritório Central da Rede, que graduou no mesmo ano no curso de Psicologia, como Gerente de Gestão de Pessoas do grupo. De acordo com (CHIAVENATO 1999a, p. 09) “A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – empregado, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.”

A recém-contratada firmou uma parceria com o supervisor das lojas do grupo e realizaram um trabalho de acompanhamento diário com o gerente Daniel, desenvolvendo suas competências gerenciais. Além disso, foram realizadas reuniões constantemente com as equipes, projetos de incentivos e ações motivacionais foram oferecidos, realizaram também capacitações mensais de acordo com as demandas apresentadas no estudo da pesquisa de clima.

Diante de todas as ações realizadas, foi possível observar uma melhora considerável do gerente Daniel e a parceria deste com sua equipe e o proprietário. Ao final do mesmo ano foi realizada uma nova pesquisa de clima organizacional e foi corroborado o que já se notava no dia a dia da loja, constatando uma melhora em todos os aspectos. O índice de satisfação geral dos colaboradores passou de 50% para 72%. A liderança também cresceu no ponto de vista da equipe da loja, de 45,4% para 67,2%, evidenciando que a participação de um profissional de Gestão de Pessoas em uma empresa é de suma importância para o sucesso do negócio.

Anualmente a loja verifica seus índices de satisfação com a pesquisa e o crescimento vem acontecendo em cada novo ano, conforme gráfico abaixo:



Referências bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

FERNANDES, Lucimara Gonçalves Bueno. Liderança paralelo entre passado, presente e futuro: o líder do amanhã. MBA Gestão Estratégica Recursos Humanos. Santos, 2005. 50p.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.