



Liga de Ensino do Rio Grande do Norte

Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte

MBA em Gestão Estratégica de Pessoas

Turma: XI

Prof^a: Maria Valéria Pereira de Araújo

Aluna: Monique Pimentel Diógenes

CASO PARA ENSINO

Uma visita ao supermercado

A visit of the supermarket

Introdução

A empresa JL de Medeiros & Araújo está em expansão e consolidação no mercado supermercadista no Rio Grande do Norte. Tem 18 anos de história e atualmente é composta por 3 lojas que fazem parte da Associação RedeMAIS Supermercados, localizadas em Natal, Macau e João Câmara.

O proprietário da JL de Medeiros é o Sr. Jorge Luiz, que sempre se envolveu ativamente nos processos da loja, mantendo uma parceria com os seus funcionários, em especial com o gerente do supermercado. O gestor da

loja matriz, em Natal, era o Sr Valderedo Albuquerque que prestou ótimos serviços a empresa por 1 ano e meio. No início de 2008, a JL de Medeiros inaugurou a sua primeira loja no interior do estado, na cidade de Macau.

Inicialmente, dois gerentes assumiram a filial, em Macau, porém não conseguiram realizar um bom trabalho. Então, naquele momento, ainda no ano de 2008, o Sr. Jorge Luiz, resolveu convidar o Sr. Valderedo para assumir a gerência da filial de Macau, principalmente porque o gerente já era uma pessoa de extrema confiança e com experiência na função.

O Sr Valderedo assumiu e aceitou o desafio de gerenciar a filial em Macau, da JL de Medeiros. Porém, a distância física impediu que o proprietário acompanhasse mais de perto a loja, delegando a Valderedo a autonomia para tomar as decisões, porém ele não conseguiu desenvolver essa autonomia e comandar sua equipe na busca por resultados. Estava instalado na loja de Macau um clima de tensão e conflito entre gestão, gerência e equipe de trabalho.

A história da empresa

O caminho do empresário natural de Cruzeta/RN, Jorge Luiz 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, Jorge concretizou o sonho de morar em Natal e de abrir sua primeira loja na capital, no bairro de Cidade da Esperança. A partir daí, o crescimento sempre acompanhou sua vida empresarial, ele instalou lojas nos bairros de Felipe Camarão, Planalto, na Ayrton Senna e em Ponta Negra, as duas últimas participando como sócio. 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 da RedeMais – João Câmara.

A bandeira RedeMAIS foi adquirida no ano de 2001 e o objetivo da marca no associativismo é justamente unificar e padronizar as lojas, 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 JL de Medeiros & Araújo têm perfis distintos pela região em que se localizam (Natal-cidade da esperança, Macau e João Câmara) 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 pólo 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 variado 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 32 mil clientes por mês, de todas as classes sociais.

A expectativa gerada pelo proprietário Jorge Luiz 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 o Sr Jorge Luiz delegava a tarefa de administrar a equipe e obter os resultados.

O setor supermercadista

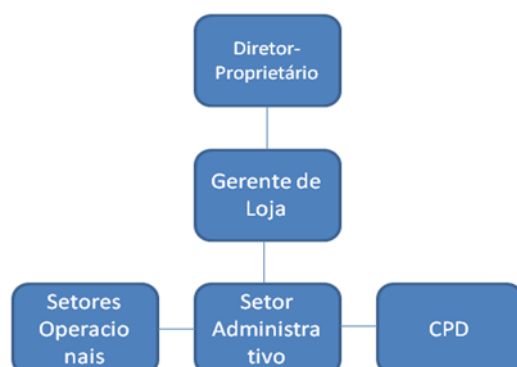
O ramo de supermercados vem passando por adaptações. Uma das principais mudanças foi a compra de grandes redes pelas multinacionais, - Wall Mart e Pão de Açúcar, monopolizando assim o mercado e fortalecendo a união de pequenas e médias redes varejistas para se tornarem competitivas no segmento. Outra mudança significativa foi o aumento do poder aquisitivo das classes sociais e mudança no perfil do consumidor que dá prioridade às lojas

próximas a sua casa, otimizando seu tempo e assim, fortalecendo as lojas de bairro, que é o caso da RedeMAIS Supermercados. A estratégia do grupo é fortalecer as compras centralizadas e com isso ganhar poder de barganha para vender por um preço mais competitivo. Isso faz com que se estabeleçam os laços do associativismo.

Segundo o presidente da Associação de Supermercados do Rio Grande do Norte, Geraldo Paiva Junior: “A comodidade em fazer as compras perto de casa pelo fácil acesso as lojas é um dos fatores que contribuem para o aumento deste tipo de negócio. Além disso, com a estabilidade da economia nacional, o consumidor não precisa mais comprar grandes volumes e guardá-los na dispensa. Agora ele consome uma menor quantidade de produtos, pois está indo mais vezes na semana para os supermercados da vizinhança. Outro motivo são os preços, que estão muito parecidos nas lojas menores. Desta forma, o cliente não precisa pesquisar muito, algo vantajoso nos tempos corridos de hoje”.

O estilo de liderança e a Gestão da Loja

O gerenciamento da loja de Natal tinha o acompanhamento direto do proprietário, o Sr Jorge Luiz. Assim sendo, ele delegava algumas atribuições a Valderedo, mas estava sempre por perto e muitas vezes, tomando a iniciativa na resolução dos problemas. Conforme visualizado no organograma da empresa.



Organograma da empresa JL de Medeiros.

Observa-se que na loja de Natal, o gerente é diretamente ligado ao dono, tendendo a seguir as normas estabelecidas, já em Macau Valderedo assumiu uma posição de “co-responsável” pelas ações tomadas, devido à distância prejudicar o acompanhamento direito de Sr Jorge.

O sr Valderedo, ao se perceber, em uma nova realidade, na loja de Macau, a qual, pela localização, o sr Jorge 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, pequena 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. O Sr Valderedo 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 operador de caixa interpelou o líder do seu setor: o “Sr Jorge vem hoje?”, o outro respondeu: “Vem sim. Por quê?”. O funcionário devolveu: “Eu sabia, por isso Valderedo está tão nervoso.”. 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 Sr Jorge e dessa forma toda a equipe também se sentia temerosa.

Passados três meses de funcionamento, o gerente Valderedo 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%.

Essa situação configurava um clima de confronto e discordância entre o gerente Valderedo e sua equipe. Valderedo 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, 2008, 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.

A problemática

Fica evidente que a liderança estava falha na gestão da loja de Macau. O sr Valderedo não conseguia organizar sua equipe e obter os resultados esperados. 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 tomadas para desenvolver as competências gerenciais, de liderança e autonomia do Sr Valderedo? 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 ocorreu no ano de 2008 e descreve uma situação vivida pelo gerente Valderedo, que assumiu a filial da empresa JL de Medeiros – RedeMAIS Supermercados – em Macau. A RedeMAIS Supermercados é uma associação composta por 22 lojas em todo o estado do Rio Grande do Norte. A história relata os problemas enfrentados por Valderedo, ao assumir a loja em Macau e precisa desenvolver suas competências de liderança para o gerenciamento de processos e equipe, além da tomada de decisão, através de uma autonomia a ele concedida. O relato é narrado através de entrevistas e observações feitas por colaboradores que vivenciaram tal situação. Outro aspecto apresentado no caso é o reconhecimento de que as competências comportamentais de um líder podem e devem ser desenvolvidas para que se atinjam os resultados esperados. Trata-se, portanto, de um caso que ressalta as dificuldades surgidas quando as competências de liderança e do gerenciamento de equipes não conseguem ser desenvolvidos. O caso é indicado para cursos de graduação e/ou pós-graduação em Administração, Psicologia e Gestão de Recursos Humanos, nas disciplinas de Liderança e Treinamento e Desenvolvimento.

Palavras-chave: Liderança, mudança e competências.

Abstract

This case occurred in 2008 and it describes a situation faced by the manager Valderedo, who took over management of one of the supermarkets JL de Medeiros - RedeMAIS Supermarkets - in Macau. The RedeMAIS Supermarkets is an association of 22 stores spread throughout the state of Rio Grande do Norte. This case relates the problems faced by Valderedo, when he took over management of the supermarket in Macau and how he had to develop his leadership skills to manage the staff, the store processes and the decision making with an autonomy that was granted to him. The case is told through interviews and observations made by employees who experienced the new management situation. Another aspect presented in this case is the recognition that behavioral skills of a leader can and should be developed to achieve the expected results. It is therefore a case that highlights the difficulties encountered when the skills of leadership and the management of teams can not be developed. The case is designed for undergraduate and / or graduate degree in Business Administration, Psychology and Human Resource Management, in the subjects of Leadership and Training and Development.

Keywords: Leadership, change and skills.

Objetivos de aprendizagem

O caso ressalta as dificuldades encontradas para desenvolver as competências da liderança, assim como as consequências que isso traz para a condução dos processos organizacionais

Seus objetivos são desenvolver nos alunos: 1) conhecimento sobre liderança; 2) importância do profissional está devidamente preparado para exercer sua liderança em vários contextos – liderança situacional; 3) importância de desenvolver as competências comportamentais de um líder, mesmo que o contexto priorize as competências técnicas; 4) estimular a discussão e o desenvolvimento contínuo dos líderes.

Fontes de dados

Este caso relata uma situação real, ocorrida no ano de 2008, em lojas de supermercado da associação RedeMAIS Supermercados. As situações apresentadas são fiéis à realidade pesquisada. As informações foram coletadas através de observações diretas, relatos e entrevistas com os colaboradores.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e/ou pós-graduação em Administração, Psicologia e Gestão de Recursos Humanos, nas disciplinas de Liderança e Treinamento e Desenvolvimento. O professor pode seguir a seqüência de passos: 1) aula expositiva sobre Liderança e Desenvolvimento de Equipes; 2) leitura individual; 3) discussão em grupos; 4) discussão em assembléia.

Questões para discussão

1. Se você fosse o gestor de pessoas da empresa JL de Medeiros, que ações você tomaria para desenvolver as competências de liderança no Gerente Valderedo?
2. Quais competências gerenciais Valderedo precisaria desenvolver para conduzir sua equipe?
3. Se você fosse contratado, como gestor de pessoas, para resolver a problemática instalada, qual seria sua primeira providência?

Análise do caso

É importante considerar todo o contexto em que se desenvolve a situação. A postura de liderança implicava em um comportamento mais brando do gerente Valderedo, na loja de Natal, uma vez que tinha o acompanhamento direto e a presença constante do proprietário. Isso, de certa forma, camuflou

algumas falhas nas competências de liderança de Valderedo, que precisou comandar sua equipe e obter os resultados esperados, na filial de Macau.

Valderedo, como um líder, deveria se adaptar às situações adversas e ter sempre sua equipe ao seu lado para não só alcançar, mas superar as metas estabelecidas. Chiavenato (1999) destaca que a liderança é um processo ímpar em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

Faz-se mister pontuar que não havia nem um setor, como também não existia um responsável que agisse como um gestor de pessoas para mediar essa transição da gerência, acompanhando e orientando Valderedo e sr Jorge, assim como trabalhando com a nova equipe da loja de Macau.

Valderedo não conseguiu se afinar a equipe, demonstrando falhas nas suas competências como líder. Isso reverberou em um clima hostil entre Valderedo e sr Jorge, já que este cobrava resultados ao gerente de forma intensa. De acordo com Zanelli e Silva (2008) apenas através de relações pautadas pelo respeito, confiança, parceria e diálogo é que se torna possível convencer as pessoas a atingir os objetivos em comum.

Diante da problemática instalada, sr Jorge solicitou do setor de Recursos Humanos do Escritório Central da RedeMAIS, que presta um serviço de assessoria para todas as lojas da rede, uma pesquisa de clima para identificar os pontos falhos e traçar um plano de ação. Assim foi feito e foi diagnosticado falha na liderança que acarretava os demais problemas: integração da equipe, comunicação, entre outros.

A equipe que realizou a pesquisa, tinha uma estagiária de psicologia que tinha vivenciado alguns problemas da loja de Macau. Assim sendo, foi feito o convite para ela assumir no ano seguinte (2009), ano de sua formação, como gestora de pessoas da empresa JL de Medeiros.

A já então psicóloga em parceria com o supervisor das lojas do grupo JL de Medeiros, assumiram a gestão e fizeram um trabalho de acompanhamento direto com Valderedo, a fim de desenvolver suas competências gerenciais. Reuniões com as equipes foram constantemente realizadas para poder escutar a todos e tomar as medidas pertinentes.

Através desse acompanhamento por meio de orientações, treinamentos e contato direto com a equipe conseguiu-se estabelecer uma ótima parceria entre o proprietário Jorge Luiz, Valderedo e a equipe da loja de Macau. Ao final do ano de 2009 foi realizada uma outra pesquisa de clima, que constatou uma melhora em todos os aspectos. O índice de satisfação geral dos colaboradores saltou de 50%, no ano de 2008, para 72%, no ano de 2009. A liderança também obteve melhora, de 45,4% para 67,2%, indicando que o trabalho efetivo de um gestor de pessoas é de suma importância para a condução dos processos da empresa.

Referências bibliográficas

Chiavenato, I. *Gerenciando pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1994, 3ª ed., pp.167-181;

Zanelli, J. C. & Silva, N. (2008). *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho* (pp. 71-85). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Leituras recomendadas

Deep, Som & Sussman, Lyle. Torne-se um líder eficaz: 130 dicas para você resolver seus problemas de liderança: Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Goulart, Íris Barbosa. Desenvolvimento de Equipes de trabalho. In: Goulart, Íris Barbosa (Org.). Psicologia Organizacional e do Trabalho: teoria, pesquisa e temas correlates. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. PP. 254-269.

Moscovici, Felá. Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

Quick, Thomas L. Como desenvolver equipes bem-sucedidas. Rio de Janeiro: Campus, 1995. Site: www.rh.com.br – artigos diversos.

Kotter, J. Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia. Tradução: Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Limongi-França, Ana Cristina; Arrellano, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: Fleury, Maria Teresa Leme (Org.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

Motta, Paulo Roberto. A ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1986.

Meister, Jeanne C. Educação Corporativa. 1 ed. São Paulo: Makron Books, 1999.