



---

## **A GRANDE TRANSFORMAÇÃO**

Área de concentração: Gestão de Pessoas

**Ana Paula Lucinda Braga.** Psicóloga. MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pelo Senac [apl.ana@hotmail.com](mailto:apl.ana@hotmail.com)

**Rachel Sant'Anna Murta.** Publicitária e Arquiteta. Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial. Mestre em Turismo e Meio Ambiente.  
[rachel.santannamurta@gmail.com](mailto:rachel.santannamurta@gmail.com)

Barbacena (MG), 2018.

---

### **Introdução**

João e os representantes da família Mendes estavam em mais uma segunda-feira reunidos para analisar os resultados obtidos na empresa, e o clima era tenso, pois tinham consciência da necessidade de uma tomada de decisão. E João, na posição de presidente da empresa, estava angustiado, uma vez que a concorrência aumentava e a receita alcançada já não era satisfatória.

A família Mendes já administra a empresa por quase 60 anos, desde a inauguração do primeiro supermercado no interior de Minas Gerais até os dias atuais. Porém, há alguns meses, avaliando a necessidade de melhorar as vendas e ampliar o negócio, torna-se primordial uma mudança. Mas qual seria a melhor solução? Qual estratégia adotar? Como combater a concorrência?

### **A gestão da família Mendes**

Frederico Mendes era um jovem determinado, ambicioso e com muita força de vontade. Ele iniciou seu empreendimento em uma cidadezinha no interior de Minas Gerais, há 60 anos, abrindo um armazém de produtos secos e molhados. Com a parceria de seus quatro filhos e com o significado forte do sobrenome da família

naquela região, aos poucos, o pequeno negócio se tornava referência. E a pequena empresa começava a expandir, passando de um simples armazém para um supermercado.

Hoje a empresa é constituída por 13 lojas de supermercados em 10 cidades mineiras, sendo cada filial administrada por dois gerentes e a diretoria formada pelos netos de Frederico, pois seus quatro filhos se tornaram sócios da empresa.

A família Mendes administra a empresa exercendo uma gestão centralizadora, ou seja, todos os processos precisam passar pela vistoria da diretoria, o que muitas vezes torna os processos muito burocráticos, podendo até afetar a agilidade na tomada de decisão.

Para conseguir administrar 13 lojas em cidades diversas, os proprietários definiram pessoas de sua confiança para gerenciar as lojas. E também desenvolveram junto a uma equipe interna e com o auxílio de consultorias externas algumas ferramentas de gestão como, por exemplo: a implantação de sistemas, planilhas de controle, PDCA, 5W2H, indicadores, dentre outras. Dessa forma, conseguem realizar a análise dos investimentos, lucros e perdas. E para discutir com as altas gerências os resultados obtidos, realizam reuniões mensais, desenvolvendo com os participantes uma das ferramentas de gestão, que é o plano de ação, que visa à melhoria das vendas ou de alguma situação específica.

A grande maioria da equipe de gerentes é composta por funcionários que iniciaram suas atividades no “chão de loja” como empacotador, operador de caixa ou em outra função operacional. E com o bom trabalho e dedicação, muitas vezes eles mesmos são promovidos a um cargo superior até chegarem à gerência. Assim a empresa foi desenvolvendo valores como dedicação, confiança, respeito e trabalho, e os funcionários que apresentam comportamentos compatíveis com esses valores são apreciados.

Um dos setores que podemos citar por estar diretamente ligado ao desenvolvimento das pessoas na empresa é o de Recursos Humanos, responsável pelos processos de recrutamento, seleção, treinamento de integração, acompanhamento de período de

experiência e entrevista de desligamento, porém o que mais executa é a seleção, porque, apesar de ser vista como uma empresa de oportunidade, a rotatividade (*turnover*) nela é alta. Alguns motivos que podemos citar relacionados a essa alta rotatividade são: a contratação nos horários da tarde e da noite, o que não é bem aceito pelos recém-admitidos; por ser o supermercado muitas vezes o primeiro emprego, as pessoas saem em busca de novas oportunidades ou para estudar; a dificuldade de se adaptar à rotina; o perfil inadequado para a função; dentre outras situações.

O setor de RH também precisa de uma avaliação, visto que não consegue realizar todos os processos necessários e também não apresenta uma proposta clara para o treinamento e o desenvolvimento dos funcionários. Essa é uma situação com que a diretoria também se preocupa, pois, por mais que se promovam campanhas internas, ações para integração da equipe, ainda se avalia uma falta de engajamento dos colaboradores.

## **Setor de RH**

O setor de Recursos Humanos é composto pela gerente, por analistas e assistentes, todas com formação superior nas áreas de psicologia, pedagogia ou administração. As atividades são divididas conforme a responsabilidade do cargo, ou seja, a gerente é responsável pela gestão de todos os processos, as analistas pelo acompanhamento e desenvolvimento dos gerentes, e as assistentes são responsáveis basicamente pelos processos de recrutamento e seleção.

Devido às filiais estarem presentes em dez cidades distintas, praticamente em todos os dias da semana as funcionárias precisam se deslocar e até mesmo permanecer por mais dias nas cidades, para que consigam resolver as demandas em conjunto com os gerentes.

O setor de RH apresenta como foco principal “repor” as vagas em aberto, ou seja, cumprir o quadro de funcionários definidos pela diretoria. Esse quadro é avaliado através da venda e da produtividade dos setores, sendo definido no final de ano. Ele

precisa ser cumprido durante o ano subsequente pelos gerentes e acompanhado pelo RH.

Também podemos citar outro processo realizado no setor que é a avaliação de desempenho dos colaboradores, realizada de duas formas; quando estão em período de experiência, com a aplicação de um formulário, e após o período de experiência do funcionário, quando ele é avaliado verbalmente pelo gerente e pelo analista. São definidos alguns critérios para a avaliação como, por exemplo, o bom atendimento ao cliente, faltas ou atestados (absenteísmo), a execução das tarefas de acordo com a responsabilidade da função, dentre outras avaliações. E mediante essa avaliação, é tomada a decisão de continuar com o contrato de trabalho ou encerrá-lo. Caso a definição seja pelo desligamento do funcionário da empresa, abre-se o processo de recrutamento e seleção, sendo este um processo realizado muitas vezes devido à alta rotatividade.

Um dos fatores que contribuem para manter alto o *turnover* é o setor de RH ser apenas reativo às solicitações e demandas da empresa, realizando basicamente os processos de recrutamento e seleção, e não desenvolvendo ferramentas para analisar e tratar a causa do fenômeno. Muitas avaliações e decisões são realizadas verbalmente, não há uma ferramenta de acompanhamento, e com isso não há uma mensuração do trabalho.

Com o objetivo de trabalhar uma gestão de pessoas de forma considerada estratégica, a empresa contrata consultorias externas, que através de métodos considerados de mercado buscam desenvolver a equipe. Um dos métodos utilizados que podemos citar foi uma análise de perfil, em que se reuniram as principais lideranças. Assim, os gerentes foram submetidos a vários testes, mesmo não entendendo a finalidade daquelas avaliações, e, ainda, após a finalização do processo não receberam um retorno apropriado. E um acontecimento que retrata essa realidade foi uma ocasião em que eles receberam um retorno de uma consultoria externa, em que cada pessoa era definida por um determinado número, e cada número dizia de algumas características sobre ela. E essa situação ficou “pairando” sobre a empresa durante um bom tempo, pois todos que participaram desse processo ficaram rotulados. Aqui não

estão sendo ressaltados os testes utilizados ou a metodologia, mas a condução e a comunicação do processo aos participantes.

Podemos mencionar outra situação que também afeta diretamente as lideranças da empresa: as reuniões nas quais eram desenvolvidos os chamados “planos de ação”, que também geravam na equipe muito incômodo, porque muitas vezes as ações descritas eram realizadas pela obrigação e não realmente para serem aplicadas e acompanhadas. Essas reuniões causam mal-estar na equipe, e muita tensão, pois os participantes preparavam o material a ser apresentado, porém eram questionados e em certas ocasiões não conseguiam responder. Isso ocorre muitas vezes por falta de apropriação, ou de algum recurso para executar o que foi solicitado ou até mesmo por falta de conhecimento.

Portanto, percebemos o quanto é importante uma mudança no setor, pois este trabalha de forma operacional e reativa, atende somente ao que é solicitado. Não desenvolve ferramentas para viabilizar uma gestão estratégica, em contrapartida. Sob a perspectiva de uma consultoria externa, a escassez de conhecimento do negócio traz resultados insatisfatórios.

### **Empresa formadora**

Em contrapartida ao setor de RH ser reativo a situações, a empresa Mendes é considerada uma empresa formadora, pois contrata pessoas sem experiência, muitas vezes em seu primeiro emprego. O novo colaborador é recebido pelo supervisor do setor, e este o treinará na prática do dia a dia ou indicará outro colaborador considerado “bom de serviço” para ensinar a ele sobre sua função. Com o tempo, o novo funcionário começa a entender o funcionamento da empresa, e os valores que ela defende, como compromisso, trabalho, iniciativa, disponibilidade e confiança.

O funcionário que desempenha bem o seu trabalho, que demonstra interesse em aprender e se desenvolver profissionalmente, mediante a abertura de uma vaga interna considerada como crescimento profissional, ou seja, com um salário maior ou em horário melhor, é indicado a ocupá-la. Um ponto relevante para avaliação do gerente é o tempo “de casa” que o colaborador apresenta, pois é algo que já faz parte

da cultura, sendo considerado como um colaborador que valoriza e conhece melhor a empresa.

É o que podemos exemplificar através da história da funcionária Cristina. Ela entregou seu currículo em uma das lojas de supermercado em busca de sua primeira experiência profissional aos 18 anos. E não demorou muitos dias para receber uma ligação convidando-a para participar de um processo seletivo. Cristina compareceu ao local marcado e estava muito ansiosa, havia em torno de 20 pessoas participando da seleção. Foi solicitado a ela que preenchesse uma ficha de contratação e que realizasse uma prova de conhecimentos gerais; ela foi aprovada nessa fase, sendo convidada para a segunda etapa, que era a entrevista com o gerente da loja. Cristina também foi aprovada e, assim, admitida para trabalhar como operadora de caixa.

Em seu primeiro dia recebeu um treinamento introdutório sobre as normas, regras e diretrizes da empresa e, posteriormente, foi treinada pela operadora de caixa que tinha mais tempo de empresa. Dessa forma, Cristina começa sua trajetória na empresa Mendes.

Ela buscava sempre desempenhar seu trabalho da melhor maneira possível, sendo muito dedicada e disponível. Apareceram muitas oportunidades dentro da empresa, como na área administrativa, na tesouraria, como liderança na linha de frente, como segunda gerente e, hoje, exerce a função de Gerente Geral de uma das filiais. Sendo líder de 90 funcionários, Cristina completa 16 anos de empresa.

Ela desenvolveu um vínculo muito forte com a empresa e, assim, busca realizar diariamente sua melhor entrega ao trabalho, fortalecendo sua identidade com os valores da empresa. Isso a faz replicar para sua equipe tudo que aprendeu, vivenciando os valores da empresa como sendo os próprios valores.

Cristina pratica uma liderança paternalista, ou seja, gosta de ter tudo sob seu controle, tenta entender as situações de seus funcionários antes de chamar a atenção deles. Mas, quando é necessário, se comporta de forma firme e objetiva com sua equipe, gerando algumas vezes um clima ruim ou até mesmo um conflito, mas entende que faz parte do processo de crescimento individual e profissional de seus funcionários.

Mas Cristina, que já está há cinco anos na função de gerente, está muito insatisfeita, pois há alguns meses não consegue entregar o resultado esperado. Ela tenta buscar inovações no mercado, mas não atinge o objetivo de venda. Em uma oportunidade de visita de Frederico à sua loja, Cristina relatou a ele que se sente frustrada em não atingir a meta, e que ela, em reunião com seus supervisores, não consegue apresentar uma proposta diferente do que é praticado para buscar melhores resultados.

### **As reuniões da diretoria**

Frederico percebia o quanto as consultorias externas, que ele, em conjunto com a diretoria, contratava para desenvolver o negócio, não alcançavam o que era esperado – muitas vezes por falta de apropriação deles ou de conhecimento sobre a cultura. Assim as equipes de liderança até executavam o que era solicitado, mas não se envolviam e não conseguiam se apoderar das situações propostas.

Nas reuniões realizadas semanalmente, Frederico já não conseguia ver sentido no que era apresentado, pois os resultados não eram o esperado por ele e nem pela família. E ainda percebia que não conseguiria acompanhar a concorrência se continuasse realizando a gestão naquele formato e, além do aumento da concorrência, eles eram muito cobrados pelos sócios (os fundadores da empresa).

O grupo de diretores traçava estratégias de combate a preços, inserção de novos produtos, mídia, mas não eram suficientes. O setor comercial já não conseguia acompanhar o mercado, precisava se atualizar e buscar ser mais agressivo em suas estratégias. Mas apresentava dificuldade em ampliar sua visão e em buscar novas ferramentas. Um dos possíveis motivos para essa situação contradiz a ideia mencionada anteriormente de “empresa formadora”. Não é que não seja, mas um ponto negativo a essa formação é quando a pessoa se desenvolve apenas internamente e não apresenta experiência externa, podendo tornar sua visão limitada, afetando assim o negócio. O diretor do comercial foi contratado como jovem aprendiz, e foi se desenvolvendo na empresa, passando por vários setores, buscando sua qualificação profissional. Conhecia muito da empresa, mas não possuía visão estratégica do mercado.

A empresa possui muitas ferramentas de controle e mensuração, ou seja, muitos dados para análise e tomadas de decisão, o que realmente parece faltar é um “olhar” externo, que não tenha envolvimento emocional com a família. E, ainda, que consiga entender a cultura até então formada e propor uma mudança em prol do resultado, e do crescimento e desenvolvimento da equipe.

### **O possível diagnóstico**

Frederico, uma vez ao mês, visita todas as filiais, avaliando junto aos seus gerentes de operação a loja, ou seja, a apresentação dos produtos e funcionários, o atendimento, a precificação, a exposição, dentre outras situações. Mas, naquele dia, Frederico já estava com um objetivo diferente, pois vinha analisando junto com o corpo de diretoria e os sócios a possibilidade de mudar o formato de gestão da empresa. Mas precisava entender como sua equipe de gerentes poderia reagir, porém sem contar para eles a estratégia.

Assim, em suas avaliações de rotina e questionamentos, investiga de forma bem discreta se os seus gerentes conseguem apresentar uma proposta de melhoria para o negócio e, ainda, se eles consideram que fazem o seu melhor. E Frederico concretiza o que já havia levantado: seus gerentes se encontram em uma situação que podemos nomear como “zona de conforto”, justificando por que não conseguem fazer nada diferente – mas também não estão buscando nada diferente.

A empresa funciona há tanto tempo da mesma forma, com a mesma gestão, que as lideranças não estão conseguindo ver o tamanho do problema e, se veem, não demonstram ação para buscar a melhor solução. E Frederico tem a certeza de que não adianta contratar nenhuma consultoria externa, como já fez várias vezes, e sim propor uma mudança mais drástica junto à direção da empresa.

Frederico e um dos representantes do conselho discutiam sobre a necessidade de uma reorganização na direção da empresa, envolvendo até mesmo os representantes das famílias; e sobre como poderiam realizar a gestão da empresa de forma profissional, sem tanta interferência da própria família e de seus interesses, mas entregando-lhes o faturamento esperado.



Mas Frederico também avaliava como sua equipe poderia reagir, e que alguns poderiam até mesmo não continuar trabalhando na empresa, caso sofressem uma pressão externa, ou seja, serem cobrados por pessoas que não “cresceram” junto à empresa e que não a conhecem tanto como eles.

Portanto, um dos problemas que podemos citar como de maior relevância são as lideranças, pois se encontram comprometidas em sua visão. Elas possuem fielmente os valores da empresa, mas hoje não conseguem entregar o que a empresa precisa. Mesmo com vínculos estabelecidos, uma gestão centralizadora, uma aproximação dos diretores, a empresa precisa passar por um “choque de gestão”, saindo do rotineiro para o novo.

E um dos setores primordiais para encarar e realizar junto à empresa essa mudança é o RH, pois está ligado diretamente às pessoas, e mesmo que até hoje não desenvolva uma gestão estratégica, é necessário também que haja uma mudança de rota, ou seja, traçar novos objetivos e ferramentas de trabalho. Frederico está em busca do resultado para a empresa Mendes, mas também avalia que as pessoas são peças fundamentais para que este resultado seja alcançado, e a empresa consiga alcançar o patamar desejado no mercado.

E com o aumento da concorrência e as exigências do mercado, os diretores da empresa Mendes precisam reavaliar a gestão até então realizada, pois os números já não são satisfatórios. Nas reuniões da família, a situação atual é discutida e analisada, dessa maneira projetam possíveis soluções a serem consideradas, porém ainda não conseguem chegar a um consenso. Tendo como objetivo melhorar as vendas e expandir as lojas, uma das soluções avaliadas é a possibilidade de contratar um executivo externo para realizar a gestão da empresa. Mas seria uma boa solução contratar um diretor presidente externo, sendo que a família gerenciava há tantos anos a empresa? E os valores que foram se fortalecendo ao longo dos anos, a essência e a cultura familiar, como conseguiriam mantê-los? E a família também precisaria se “reportar” a uma pessoa que não conhece tudo sobre a empresa, e seria ela a ter a melhor tomada de decisão? Mas também está claro que uma mudança precisa

acontecer, já que a concorrência cresce e a empresa Mendes precisa se profissionalizar.