

INVESTIMENTO EM PESSOAS, RETORNO GARANTIDO: o caso do Magazine Luiza

Albino Ribeiro (mestrando, UFRRJ - PPGEN) albino@ufrrj.br

Flavio Antonio Gomes Machado (mestrando, UFRRJ - PPGEN) flaviog@free.fr

Ana Alice Vilas Boas, PhD (professora, UFRRJ - PPGEN) analice2006@oi.com.br

Resumo

A análise das práticas de gestão de recursos humanos da empresa campeã da revista Exame – melhor empresa para se trabalhar no país - é o objeto de estudo no presente trabalho. O tema comportamento organizacional é considerado relevante para a academia e para o mercado na medida em que se tem conseguido demonstrar que gera impacto no resultado econômico das organizações. De natureza documental e exploratória o estudo indaga pelos conceitos relacionados à gestão de pessoas, descreve a recente evolução dos prêmios nacionais de qualidade do Brasil e dos Estados Unidos e busca correlacionar as práticas de gestão de pessoas adotadas pelo Magazine Luiza com o critério de excelência da fundação Nacional da Qualidade que trata do tema. Os achados da pesquisa podem não somente potencializar o debate, mas também apoiar usuários empresariais no trato diário com o tema.

Palavras chave: comportamento organizacional, cultura, gestão de pessoas, motivação, PNQ.

Abstract

The analysis of the practices on human resources management of the Exame magazine's winner – the best company to work for in this country - is the object of study in this work. Organizational behavior is found to be of relevance for the academy and for the market to the extent that it has been demonstrated that it impacts the economical result of the organizations. This study, built under documental and exploratory researches, investigates through the concepts related to people management, describes the recent evolution of the national quality awards in Brazil and in the United States and tries to correlate the management practices adopted by The Magazine Luiza with the excellence criterion of the Fundação Nacional da Qualidade that addresses the subject. The findings of this research may not only potentialize the discussion, but also support entrepreneurial users on their daily dealings with the subject.

Keywords: organizational behavior, culture, management of people, motivation, Brazilian National Quality Foundation.

1 - Introdução

Seguindo uma linha complementar à da administração científica, no sentido de potencializar a produtividade, os estudos relacionados à dimensão humana se intensificaram na era pós-revolução industrial e se tornaram o pilar central da produção de resultados na empresa moderna. Assim, é objeto de interesse da academia e das empresas aprofundar os estudos visando melhor compreender a relação que se apresenta envolvendo as necessidades humanas, os fatores motivacionais, a dinâmica de trabalho dos grupos e os parâmetros culturais da organização. A fim de canalizar a energia desses fatores para resultados, temas como a endocomunicação atuam como catalizadores e precisam se juntar aos ingredientes do organismo corporativo.

1.1 - Referenciais teóricos e conceituais

Encadeiam-se neste trabalho e tem-se como muito importantes, os conceitos de cultura como um sistema simbólico em sua qualidade de instrumento de comunicação, de poder e de legitimação da ordem vigente, segundo Fleury apud Monteiro et al (1999), comportamento organizacional segundo Wagner (1999), execução como disciplina para atingir resultados segundo Bossidy e Charan (2005), e as regras preconizadas pelo PNQ Brasil.

1.1.1 - Cultura

Todas as organizações possuem as suas formas particulares de trabalho e seus processos internos, de relacionamento interpessoal e organização hierárquica, constituindo o conjunto, a maneira de como seu organismo funciona a fim de entregar os produtos finais. A esse conjunto particular da empresa se chama cultura organizacional.

Conforme definição de Maria Teresa Fleury “A cultura pode ser entendida como um sistema simbólico, tal como a arte, o mito, a linguagem, em sua qualidade de instrumento de comunicação entre as pessoas e os grupos sociais, que permite a elaboração de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo, e também como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente.” (Fleury apud Monteiro et al, 1999).

1.1.2 - Comportamento Organizacional

Quando o estudo se envereda pela área comportamental, chega-se aos conceitos de comportamento organizacional que analisa o comportamento humano no âmbito das empresas. Estão aí compreendidos comportamentos de natureza observável, o que inclui o relacionamento com os colegas e as ações internas da pessoa, procurando-se levar em conta não só o comportamento dos indivíduos como também destes inseridos nas sociedades, até se chegar a ponto de analisar o comportamento das sociedades e grupos maiores (Wagner, 1999). Reconhecida a cultura organizacional, estruturado o comportamento organizacional desejável e definidas as metas, faz-se mister garantir a execução mediante práticas escolhidas com o critério de adequação à atividade e disciplina de execução.

Assim, através dos estudos de comportamento organizacional, se procura entender as problemáticas que vão desde a pessoa até o comportamento de empresas inteiras para, a partir do entendimento da relação das pessoas com os grupos e suas atuações no organismo empresarial, adotar ações visando maximizar os resultados.

1.1.3 - Gestão

Um modelo de gestão pode ser definido de uma forma livre como a forma como a empresa se organiza a fim de realizar seus processos, entregar seu produto e atender às partes interessadas. As práticas de gestão podem ser encaradas como os elementos que operacionalizam a empresa. É comum que as principais práticas de gestão da empresa estejam representadas, de alguma forma, geralmente documental, naquelas de maior porte.

Considerando que uma organização qualquer busca resultados de alguma ordem, é importante, então, que a execução tenha uma consistência disciplinar, considerando que há que estar presente uma disciplina para atingir resultados, conforme preconizado por Bossidy e Charan (2005).

Conforme a Wikipedia, 2006: Gestão passou a significar de forma mais comum a interferência direta dos gestores nos sistemas e procedimentos empresariais. Sem dúvida, esta definição tem um caráter atual que expressa ação, ou seja, ir muito além dos procedimentos, práticas e normas escritos e guardados para uma gestão que permeie toda a organização do nível estratégico ao chão de fábrica. Fica patente a necessidade da boa comunicação para por em prática esse encadeamento de idéias

1.1.4 - Comunicação

A cultura e a gestão, vistas de uma perspectiva macroscópica, são vivas. A cultura se expressa através da forma com que acontecem as trocas diárias entre as pessoas, trata-se de manifestações humanas, do ponto de vista filosófico ou o conjunto de padrões aprendidos e vividos pelo ser humano na visão antropológica (Wikipedia, 2006).

Conforme ensinava Bernard Keys, em 1983: “Os empregados trabalham mais efetivamente e com maior satisfação quando a organização possui um sistema de comunicações efetivo. Comunicações inadequadas podem se desenvolver em função de instruções insuficientes, falhas de se comunicar itens de interesse geral aos empregados e informações inadequadas relativas ao trabalho”

A comunicação como fonte, instrumento de poder, tem claras correlações com a cultura organizacional. Esta pode ser compreendida enquanto um "conjunto de valores e pressupostos básicos, expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso como instrumentaliza as relações de dominação" (Fleury apud Freitas, 1999)

A colocação do autor acerca do poder da comunicação e da cultura é bastante interessante, na medida em que descreve a relação sinérgica entre as duas. As relações de dominação instrumentalizadas pela cultura, quando traduzidas para um contexto empresarial genérico podem perfeitamente ser traduzidas no poder que uma cultura forte tem como força motriz da gestão empresarial, alinhando a empresa para objetivos comuns.

Sinergia, sem dúvida, é um excelente ponto a ser examinado. Colocamo-la como resultado da interação de fortes raízes culturais, do comportamento organizacional, da cultura e da motivação. Enfim, de fatores sócio-comportamentais que unidos de uma forma harmoniosa conseguem alavancar fortemente os resultados da empresa. A aplicação dos conceitos aos casos práticos convida ao estudo cauteloso, face às nuances de percepção envolvidas no trato de fatores humanos.

1.1.5 – Qualidade: Conceitos e os Prêmios Nacionais

O Dicionário Aurélio do Século XXI informa um primeiro significado de qualidade:

“[...] 1. Propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza. [...] 4. Dote, dom, virtude: & 5. Condição, posição, função. [...]”

Com origem na Europa medieval, movimentos relacionados à qualidade surgiram a partir da inspeção de produtos, no século 18 e após a revolução industrial, e começaram a ter utilização efetiva, em especial na 2ª guerra mundial, com foco em inspeção, e se desenvolveram no Japão do pós-guerra, em sua jornada para a recuperação, que ampliou as aplicações relacionadas à manufatura à melhora de processos de gestão, alavancando a qualidade dos produtos japoneses. Movimentos como o da qualidade total, surgiram nas décadas de 70 e 80 em reação às iniciativas japonesas e se disseminaram também pelos setores de serviços, educação, saúde e governo.

Nos anos 80, as empresas americanas se encontravam muito vulneráveis à concorrência estrangeira e sua produtividade havia crescido menos do que a dos competidores. Para atacar o problema, governo e indústria se lançaram numa empreitada de parceria que em forma de lei, instituiu um prêmio, o Malcolm Baldrige National Quality Award, MBNQA, para as empresas que se tivessem destaque em desempenho.

O programa estabeleceu também um conjunto de referências para as organizações que desejassem se estruturar de forma a obter o máximo de desempenho. O arcabouço foi criado através de observações feitas sobre o funcionamento das empresas de melhores resultados, nas quais se pode perceber que seu grande diferencial eram suas práticas de gestão. Este funcionamento traduziu-se em fundamentos e estes em critérios sobre os quais o prêmio construiu um arcabouço para a estruturação do modelo de gestão das empresas e sua avaliação. O Malcolm Baldrige deu origem a diversos prêmios regionais e internacionais.

1.1.6 - PNQ Brasil: Breve Histórico e Recentes Evoluções

No Brasil dos anos 90 a indústria se viu ameaçada frente à concorrência estrangeira após a súbita abertura das importações e sua carência de competitividade ficou logo evidente. Com base no Malcolm Baldrige foi instituído aqui o Prêmio Nacional da Qualidade, PNQ através da criação de uma fundação, adotando inicialmente o formato do MBNQA e de forma a melhor se adequar à realidade das empresas e do mercado brasileiros evoluiu e vem sendo particularizado.

Hoje, a Fundação Nacional da Qualidade dissemina um modelo de gestão composto de 8 critérios relacionados a aspectos da gestão empresarial: liderança, estratégias e planos, clientes e mercados, responsabilidade sócio ambiental, informações e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Os sete primeiros critérios do modelo estão relacionados a cuidar que a empresa possua práticas adequadas ao que é preconizado por este arcabouço, o oitavo verifica os resultados que a empresa obteve em função da aplicação das práticas de gestão. Em termos de avaliação da gestão, a empresa pontua em função das práticas de gestão que possui em atendimento aos requisitos de cada critério e também dos resultados que obteve.

Atenção especial é dada a fatores como continuidade das práticas, inovações introduzidas, práticas pró-ativas e práticas que foram refinadas, melhoradas em função da

sua aplicação em ciclos repetidos. O mercado onde atuam e o porte das empresas são levados em conta a fim de determinar dentre estes fatores, aqueles que necessitam ser contextualizados. As empresas que conseguem atender ao modelo e se destacam dentre as demais podem ser consideradas de classe mundial, posto que o modelo é de excelência e não de conformidade.

1.2 Objetivo da Pesquisa

Pretende-se neste trabalho exploratório, estabelecer a relação entre os aspectos culturais, o comportamento organizacional e os resultados empresariais, e exemplificar tal relacionamento através do estudo do caso do magazine Luiza, buscando comprovar a correlação de suas práticas de gestão de pessoas com os critérios de excelência de gestão da Fundação Nacional da Qualidade no seu critério relacionado a pessoas que é um referencial de excelência amplamente aceito.

1.3 Metodologia

Gil (2002, p. 44) defende que boa parte dos estudos que procuraram gerar maior familiaridade com o tema, trabalhos exploratórios, são desenvolvidos exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Esta investigação pode ser classificada como exploratória, documental e bibliográfica com foco em literatura, documentos virtuais e produção científica facilmente acessível no Brasil através de portais, revistas, jornais e livros especializados.

Como teste do estudo de caso apresentado, procurou-se correlacionar as práticas de gestão apresentadas no site da empresa na *internet* e disponibilizadas para trabalhos acadêmicos com os critérios de excelência relativos a pessoas da Fundação Nacional da Qualidade, reconhecida como referencial de excelência.

1.4 – Limitações do estudo

Partiu-se do ponto em que o arcabouço básico sobre o tema já foi bastante debatido por outros autores, como as teorias comportamentais e de motivação, para se focar no estudo do caso.

A avaliação da gestão conforme metodologia do prêmio Nacional da Qualidade – PNQ é feita através da análise de um relatório especialmente preparado em resposta às perguntas de cada critério, seguido de visita, conforme o caso. Para efeito deste trabalho, os critérios foram utilizados não sob a ótica da avaliação formal, mas como referenciais de excelência para a verificação de práticas importantes.

2. Estudo de caso Magazine Luiza

Com a finalidade de exemplificar um caso no qual a sinergia entre as raízes culturais, o comportamento organizacional, a cultura e a motivação, produzem excelentes resultados, apresentamos o caso do Magazine Luiza, com enfoque nos aspectos de recursos humanos numa organização de origem familiar, cinquentenária, que vem conseguindo aliar todos esses ingredientes de forma a obter ótimos resultados, de forma sustentada, conforme atestam as diversas premiações recebidas. A fim de balizar suas práticas de gestão de pessoas, realizamos comparação frente aos critérios de excelência da fundação Nacional da qualidade, no critério referente a pessoas.

2.1 - Histórico e resultados do Magazine Luiza.

A história do Magazine Luiza começa em 1957, com a aquisição da primeira loja da rede, A Cristaleira, em Franca, São Paulo, especializada em confecções, presentes e utilidades. Seu nome foi mudado para Magazine Luiza em função do prestígio de D. Luiza na cidade, a fim de expandir e popularizar os negócios.

Em 1962 são criadas as novas seções de Móveis e Eletrodomésticos na loja, que até então era apenas de presentes e utilidades. O cunhado de D. Luiza decide, em 1966, investir na empresa e se tornaram sócios D. Luiza e Sr. Pelegrino. O Magazine Luiza possui agora uma loja com 500m². Quando ainda nem havia asfalto na região, chega à Franca o primeiro computador, em 1968, para informatizar os processos de cobrança da loja. O computador, enorme, precisava de instalações e cuidados especiais, como um estrado elevado para sua suspensão. Quando acontecia de um cliente pagar a prestação, e a esposa por engano pagava novamente, o computador acusava e os donos da loja entravam em contato para devolver o dinheiro.

Os clientes ficavam surpresos e encantados com este gesto. Em 1969, a família adquire a primeira rede de lojas e uma concessionária de automóveis, iniciando um novo ramo de negócios. A partir de 1977, o Magazine Luiza iniciou uma investida na diversificação de suas atividades, criando o Grupo ML Veículos Ltda. Em 1980 foi inaugurada a primeira loja do ML fora do Estado de São Paulo, em MG. Em 1981 uma Nova Filial é inaugurada em Uberaba e em 1982 houve a introdução, em forma ampla, do processamento de dados na empresa. Em 1983 foi Inaugurada loja em Araguari.

Entre 1983 e 1991 foram adquiridas mais lojas, abertos novos pontos de vendas e concessionárias de automóveis e ocorreu a estruturação dos setores de Recursos Humanos e Serviço Social, com benefícios, treinamentos e seleção. Neste interstício foi realizada a conversão de programas de processamento de dados da linguagem Basic para Cobol.

Em 1991, o Grupo Luiza começou a ser comandado pela atual diretora e superintendente, Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, iniciando o “Novo Ciclo” de desenvolvimento, produtividade e lucratividade para a instituição. Neste ano foi criada a LTD, holding do grupo, com intuito de preparar a empresa para a adoção de práticas de governança corporativa, iniciando o processo de profissionalização e organização da estrutura societária.

Durante o “Novo Ciclo” de desenvolvimento, Luiza Helena instituiu uma nova forma de administração na empresa, priorizando alguns fatores diferenciados e essenciais para aproveitar e dinamizar ao máximo os recursos do grupo. Dentre eles: descentralização do poder; conselho de loja, rito de comunhão, café da manhã, seminário com participação dos cônjuges, e encontro de funcionários. Foram definidos e divulgados a missão, os valores, e os princípios da empresa, incluindo um código de ética dentre outros. A remuneração de gerentes e vendedores passou a considerar o volume de vendas, as margens obtidas e a eficiência na cobrança.

Os empregados passaram a ser remunerados de acordo com o lucro da empresa. Em 1992, foram criadas as “Lojas Eletrônicas”: um conceito que visava um modo futurístico de prestação de serviços, dotado de um sistema inovador de vendas e colocando à disposição dos clientes todos os produtos comercializados pela empresa através de fitas de vídeo, catálogos e pôsteres apresentados pelos vendedores, já que neste ano ainda não existia multimídia nem internet.

Atualmente este tipo de loja passou a ser denominada “Loja Virtual”, onde não existem produtos em exposição e nem nos estoques; este modelo agrega os mesmos conceitos das Lojas Eletrônicas, exigindo um número menor de funcionários, pouca

metragem de loja e baixo custo operacional, além de ter a capacidade de penetrar em cidades de menor população (entre 60.000 e 100.000 hab) e bairros periféricos de grandes cidades, onde uma loja convencional não seria apropriada para instalação e exigiria um faturamento mínimo incompatível com a capacidade do mercado local.

Na “Loja Virtual” se dispõe de um ótimo aproveitamento, pois além de fazer compras, existe o Centro de Promoção em cada unidade, que oferece internet grátis, cursos de inglês, ginástica laboral e muitos outros benefícios para a comunidade. Ainda em 1992, foi criado o Consórcio Nacional Luiza, uma empresa que atua fornecendo crédito para compradores de imóveis, eletroeletrônicos, automóveis e motocicletas de valores diversos.

Em 1994, foi constituída a MTG – Administração e Assessoria S/A, o novo nome da holding controladora do Grupo, a fim de administrar e assessorar as empresas do Grupo Luiza, com relação à descentralização administrativa e à segmentação de mercado, tendo como visão a modernização institucional. Também neste ano foi criado um dos principais motes de sucesso do Magazine Luiza: o “Só Amanhã”, onde são vendidos produtos específicos com preços muito abaixo dos praticados no mercado durante um único dia, com sua divulgação na data anterior.

Em 1995, foi criada a Luiza Factoring Fomento Mercantil Ltda; uma empresa que faz a compra de direitos creditórios e prestação de serviços junto aos pequenos e médios fornecedores. Além disso, foi criado o “Encontrão”, o maior evento interno do Magazine Luiza com intenção de aproximar as equipes das unidades com a diretoria e lideranças da administração central. O ano de 1996 foi de grande expansão para o Grupo Luiza. Foram adquiridos diversos pontos comerciais nos Estados do Paraná e Mato Grosso do Sul quando a empresa passou de 55 para 78 lojas no país, todas com o nome Magazine Luiza, houve ainda, a criação do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor).

Em 97, foram inauguradas mais 13 lojas da rede. Neste mesmo ano, preparando sua entrada para o mercado de operações financeiras mais sofisticadas, o Magazine Luiza realizou sua primeira emissão de “commercial papers”. Em 1998 o Grupo obteve captação inicial dos recursos de longo prazo voltado para sua expansão, vindos diretamente do BNDES. Em 1999, a empresa diversifica novamente seus canais de vendas, inaugurando, então, seu portal de vendas pela internet, o magazineluiza.com e, no mesmo ano, o “tele vendas”. Com o mesmo intento foi criado o conceito “Loja Virtual”, onde o Magazine Luiza se consolidou como empresa pioneira no comércio eletrônico nacional.

No ano 2000, o Magazine Luiza criou a “Campanha 28”, em que mensalmente são premiados e reconhecidos os gerentes que cumpriram os objetivos traçados, contando como prêmios além da medalha e do podium, um outdoor em sua cidade recebendo congratulações da empresa. A partir de 2001, o Grupo Luiza instituiu o Luiza Cred, uma parceria feita entre o Magazine Luiza e o Unibanco em outubro daquele ano. Neste ano, o Magazine Luiza foi eleito a terceira melhor empresa para se trabalhar no Brasil, assim como sucessivamente em 2002, pela Revista Exame.

Em 2002, o Grupo Luiza iniciou nova fase de desenvolvimento e expansão. Esta foi nomeada “Ciclo Transformação”, e foi criado o “Intento 2005”, onde a principal meta é fazer com que o Magazine Luiza seja o foco principal do cliente, visto que, no momento, o foco do Magazine Luiza é o próprio cliente também. Introduziu-se o tema “Experiências Memoráveis”, ou seja, tudo é feito para que o cliente nunca mais se esqueça do Magazine Luiza, e, para isso, são feitas diversas atividades como proporcionar ao cliente, por exemplo, um passeio de helicóptero.

Em 2003 a expansão do Grupo foi de 50 lojas, sendo 18 delas da Rede Líder. Além disso, em 2003, a empresa conquistou vários prêmios das mais sérias instituições empresariais do país, consolidando todo o esforço desenvolvido até então. Dentre eles

estão: 1º lugar como “A melhor empresa para se trabalhar no país”, pela revista Exame; revista Carta Capital: 1º lugar no setor de varejo “As mais admiradas do país” (pesquisa feita pela consultoria Interscience) e prêmio “Excelência em Qualidade no Comércio Eletrônico – BC3 2003” (única loja do segmento a obter o conceito “ouro” em 10 critérios avaliados).

Também neste ano, o Grupo adquiriu a rede de lojas Brasimac, incorporando mais 16 lojas à empresa. No ano de 2004, o Magazine Luiza comprou a rede gaúcha Lojas Arno, com 51 filiais pelo Rio Grande do Sul, expandindo seu número de estabelecimentos para 254, naquela época. Com esta aquisição, o Grupo Luiza mantinha quatro centros de distribuição pelo país; este último, em Caxias do Sul, RS. Em 2004, o grupo conseguiu grandes índices de faturamento, quase triplicando os R\$ 570 milhões de 2001, para R\$ 1,45 bilhão.

Além disso, neste ano o Magazine Luiza se tornou case de sucesso no Fórum Mundial de Varejo em Nova Iorque, gerando, assim, matéria exclusiva no jornal norte-americano The New York Times, retratando a grande projeção da rede. No entanto, ainda em 2004, devido à grande diversidade de atuação da empresa, e sua significativa representatividade no setor de varejo, o Grupo Luiza foi objeto de estudo pela Universidade de Harvard, EUA.

O ano de 2005 começou com grande intensidade no Magazine Luiza. Em abril a empresa adquiriu, de uma só vez, duas redes catarinenses: a Lojas Base, com sede em Chapecó, e Madol, presente no litoral do estado. Nesta empreitada o Magazine Luiza agregou mais 79 lojas, totalizando na época 333 pontos de vendas espalhados por sete Estados brasileiros. Um tempo depois, em setembro, a empresa arrematou a compra da rede Kilar, presente na região da Grande Florianópolis, totalizando cem (100) pontos de vendas adquiridos durante o ano. Ainda em abril, o Magazine Luiza lançou seu novo posicionamento de marca, inaugurando a campanha “Vem ser feliz!”, criada pela agência de comunicação Ogilvy em parceria com a Etco, que desde 1987 é a agência da empresa.

Esta nova campanha nada mais foi do que um grande reflexo dos valores contidos na filosofia do Magazine Luiza, manifestada através das peças publicitárias e de todas as ações de comunicação que a empresa direciona atualmente a seus clientes. É realmente um convite para que as pessoas possam viver momentos cada vez mais felizes em suas vidas. Logo, em dezembro de 2005, o Magazine Luiza fechou parceria com uma das maiores seguradoras do mundo, a francesa Cardif, inaugurando, então, a LuizaSeg, uma joint venture criada para o fornecimento específico de seguros no varejo.

A consolidação do negócio representa uma nova tendência presente no mercado, onde, mais uma vez, o Magazine Luiza saiu pioneiro.

2.2 - Principais práticas de gestão de pessoas do Magazine Luiza

Apresentam-se a seguir, as principais práticas de gestão de pessoas e benefícios do Magazine Luiza, consideradas relevantes para o escopo deste trabalho, descritas de forma simplificada, com base no material disponibilizado em seu “website”, em área específica para trabalhos acadêmicos.

As práticas de gestão de uma empresa procuram descrever a forma dela trabalhar, pautar a sua ação e disseminar o conhecimento.

2.2.1 - Práticas de comunicação Interna

Comunicação olho no olho:

Os impressos de comunicação interna deram lugar a um contato mais pessoal e intenso das pessoas através do que é chamado de comunicação olho no olho. Uma das atividades relacionadas é o Rito de Comunhão que acontece semanalmente e inclui o canto dos hinos Nacional e da Empresa e também da transmissão de comunicações relevantes.

Micro estratégico:

Sistemática de recepção diária de informações estratégicas, gerenciais e operacionais pelo gerente e repasse à força de trabalho.

Internet

Todos os colaboradores têm acesso à internet. É possível comunicação com todos os níveis hierárquicos e unidades.

Você:

Informativo interno periódico para permitir a comunicação transparente.

TV Luiza:

Comunicação interna entre empresa e colaboradores via satélite incluindo palavra da diretoria e lideranças. Tem a abrangência de 370 pontos de recepção nas lojas, centros de distribuição e escritórios, e possui um estúdio para a gravação de seus programas que são realizados semanalmente e ao vivo.

Notícias do dia:

Comunicação eletrônica a fim de alinhar gerentes e equipes às ações institucionais e comerciais.

Carta da Superintendência:

Correspondência enviada aos colaboradores quando é necessária alguma mobilização

Portal Luiza:

Intranet com várias informações pertinentes para os empregados.

Rádio Luiza:

Tem por função disponibilizar a comunicação nos pontos de venda.

Departamento de relações Institucionais:

Comunicar decisões estratégicas, promover a comunicação entre colaboradores.

Toró de palpites:

Existe um sistema que permite que através da intranet sejam encaminhadas sugestões de colaboradores, gerando premiação mensal e certificado de reconhecimento da Superintendente.

Linha direta com superintendência:

Para a comunicação com a superintendência existe um ramal específico e também a possibilidade de acesso por e-mail e cartas, de forma desvinculada da chefia imediata, gerando respostas rápidas ao solicitante, em função da gravidade da situação.

2.2.2 - Práticas de educação e desenvolvimento

Com foco nos gerentes:

Programa de desenvolvimento gerencial

São tratados assuntos de gestão de pessoas, orçamento, marketing, promoções, gestão de resultados, dentre outras, desde 1991.

Programa Saber Luiza

Bolsas de estudos para cursos universitários, línguas e computação - desde 1992

Feedback

Retorno contínuo para todos os colaboradores sobre desempenho e postura por parte do conselho de funcionários e lideranças, subsidiando promoções e desligamentos - desde 1994.

Sistema de avaliação de metas

Avalia as metas individuais dos vendedores, sinalizando o desempenho, para que sejam tomadas as medidas de treinamento e aconselhamento, pelo gerente e conselho de funcionários, sendo a demissão a medida de último caso.

Sistema de avaliação de performance

Disponibiliza informações sobre o desempenho de seus colaboradores, assim como seu comportamento e/ou nível de vendas.

Conselho de loja

Trata-se de um órgão interno que representa os colaboradores e visa contribuir com a gerência e com os encarregados no processo decisório de administração da unidade. Atua também, nas decisões relacionadas à admissão, avaliação e demissão de funcionários. Aos Conselheiros e Gerentes da Loja cabe avaliar periodicamente a equipe e acompanhar o colaborador com baixa performance, sinalizando os caminhos a serem seguidos por ele, de forma a retomar sua produtividade, postura e comprometimento.

Reuniões bimestrais

Acontecem entre gerentes regionais e gerentes de loja, orientando ações das equipes

Com foco nos empregados em atividades não gerenciais:

O Centro Luiza de Educação e Desenvolvimento:

Programa de trainee a gerentes de loja:

Procura desenvolver os encarregados de seção preparando-os para seguir carreira na empresa. As inscrições são voluntárias, e o programa consta de uma avaliação de potencial, workshops e estágios práticos nas melhores unidades da Empresa.

Programa de trainee:

Contratação de jovens talentos a fim de oxigenar as áreas da empresa.

Programa de treinamento para vendedores:

Aberto para a qualificação de todos os empregados interessados.

Treinamento de produtos:

Procura capacitar os vendedores na demonstração de produtos. Inclui visitas às fábricas para que o vendedor conheça o processo de fabricação de produtos e possua maior segurança na sua comercialização.

Programa de treinamento à distância:

Através de software multimídia permite avaliação individual e análise de performance das unidades.

Cursos externos:

Apoio financeiro de 30 a 50 % do valor dos cursos.

Programa gestão para a excelência:

Com foco nos encarregados de vendas. Fundamentado em: gestão de processos, resultados e de pessoas.

Outros programas: Loja Escola Luiza, cursos no exterior, plano de carreira, recrutamento interno, programa de bolsa de estudos, estratégias de atração e retenção de talentos.

2.2.3 - Benefícios

Convênio com a LuizaCred, convênio com a Caixa Econômica Federal, fundo mútuo, reembolso de farmácia para casos de doenças crônicas, graves ou falecimento, aquisição de produtos com condições facilitadas, convênio médico, Unimed pais, ticket restaurante, seguro de vida, bolsa de estudos, flexibilização de horários para estudantes, campanha de vacinação, grêmio esportivo, serviço social, Luizaprev, plano odontológico, aquisição e construção da casa própria. O magazine Luiza ainda mantém alguns benefícios exclusivos para as mulheres, que são: aconselhamento de carreira, apoio às colaboradoras promovidas no plano de carreira, e cheque-mãe.

2.3 – Análise da correlação entre Práticas e Requisitos

Nos quadros 1, 2 e 3, identifica-se a correlação entre as práticas apresentadas e os requisitos da fundação Nacional da Qualidade do critério de excelência relativo a pessoas, buscando identificar quais práticas se correlacionam com o dito arcabouço de excelência.

Os quadros não visam responder às questões propostas pela FNQ, mas indicar práticas que as respondam.

Quadro 1: Práticas de gestão referentes a sistemas de trabalho

REQUISITOS	Prática correspondente
Sistemas de trabalho (FNQ - 6.1)	
Como a organização do trabalho e a estrutura de cargos são definidas e implementadas visando ao alto desempenho da organização?	Topologia centrada no cliente
Como são asseguradas a cooperação e a comunicação eficaz entre as pessoas de diferentes localidades e áreas?	TV Luiza, Portal e E-mail dentre as demais práticas listadas
Como são selecionadas, interna e externamente, e contratadas pessoas para a força de trabalho da organização, levando em conta os requisitos de desempenho, igualdade e justiça perante a força de trabalho?	Conselho de Loja, projeto para a atração de pessoas com necessidades especiais, normas internas
Como é realizada a integração dos novos membros da força de trabalho, visando prepará-los para a execução das suas funções?	Programa de Integração incluindo workshop de iniciação e estágio prático
Como o desempenho das pessoas da força de trabalho e das equipes é avaliado e gerenciado, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional das mesmas?	Sistema de avaliação de metas, feedback
Como a remuneração, o reconhecimento e os incentivos estimulam o alcance de metas de alto desempenho e a cultura da excelência?	Existem vários mecanismos de reconhecimento

Quadro 2: Práticas de gestão referentes à capacitação e desenvolvimento

REQUISITOS	Prática correspondente
Capacitação e Desenvolvimento (FNQ - 6.2)	
Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas?	Sistema de avaliação de metas, programa de desenvolvimento gerencial,
Como as necessidades das pessoas são compatibilizadas com as necessidades operacionais e com as estratégias da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento?	Conselho de Loja
Como os programas de capacitação e o desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?	Treinamento de vendedores
Como as necessidades dos usuários são consideradas na concepção da forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?	Dados do sistema de avaliação de performance
Como a eficácia dos programas de capacitação é avaliada em relação ao alcance dos objetivos operacionais e às estratégias da organização?	Ação do Núcleo de treinamento e desenvolvimento
Como a força de trabalho é desenvolvida pessoal e profissionalmente?	Programas do Centro Luiza de Educação e Desenvolvimento

Quadro 3: Práticas de gestão referentes à Qualidade de Vida

REQUISITOS	Prática correspondente
Qualidade de vida (FNQ - 6.3)	
Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia	Não é do escopo
Como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas, visando melhorar a sua qualidade de vida?	O colaborador é tratado como ser global com todos os seus papéis sociais.
Como o clima organizacional é mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas?	Participação no Superávit, Homenagens com medalhas, Comemorações
Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida da sua força de trabalho?	Programas Grêmio de Amizade Ginástica Laboral, palestra laboral
Como o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas são avaliadas?	Pesquisa de Clima

Como se pode observar foram identificadas práticas de gestão correspondentes a todos os requisitos de excelência dentro do escopo do trabalho. Cabe notar que dentre os fatores que indicam ainda maior grau de excelência da empresa destaca-se a continuidade das práticas, fator que pôde ser observado, já que grande maioria ocorre há muitos anos, algumas há mais de dez, sem solução de continuidade.

Fatores como disseminação, inovação, pro atividade, também estão presentes de forma que além da correlação das práticas com requisitos de excelência, segundo o material pesquisado, a empresa apresenta várias características de empresas de classe mundial.

A avaliação da gestão conforme preconiza a metodologia do Prêmio Nacional da Qualidade pressupõe um descritivo pormenorizado da gestão, preparado com enfoque específico para responder às perguntas, assim, consideramos válida a correlação e bastante adequadas às práticas pesquisadas da forma como por ora se apresentam.

3 – Conclusão

Aspectos culturais e comportamento organizacional são únicos para cada empresa. A visão da liderança em mobilizar estes fatores de forma correta permite gerar resultados excelentes sempre que consideradas as variáveis da flexibilidade cultural, formação de identidade, liderança, regras não escritas, e orientação externa, sugeridas por Volberda (1998). Agregada a essa visão, a endocomunicação é um fator chave de sucesso.

O Magazine Luiza, identifica e valoriza seus traços culturais e comportamentais e canaliza-os de forma exemplar, produzindo resultados reconhecidamente muito bons. Identificaram-se claramente os conceitos aplicados na gestão de pessoas, e a adequação de suas práticas de gestão é corroborada pela forte correlação que apresentam com os critérios de excelência do PNQ conforme demonstrado nos quadros 1, 2 e 3.

Sugere-se aprofundamento em estudos posteriores, por parte de pesquisadores focados em comportamento organizacional, em especial no tocante à influência de cada uma das práticas de comunicação interna e da estrutura de educação continuada, construtores da organização que aprende.

Ressalve-se, contudo, que para o bom desempenho numa temática que envolve cultura não se trata de puramente adotar práticas vitoriosas, mas faz-se necessário considerar os aspectos culturais próprios da organização alvo.

4. Referências bibliográficas:

ANSELMO, E. **Mudanças estratégicas nas empresas: um estudo de caso**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1995.

AZEVEDO, F. **A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.

BOSSIDY, L., CHARAN, R. **Execução: a disciplina para atingir resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2005

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Why we do what we do, understanding self-motivation**. Londres: Penguin Books, 1996

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 2001.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios de Excelência 2006**. São Paulo: FNQ, 2005.

FREITAS, S. **Comunicação, Poder e Cultura Organizacional** disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm>> acesso em 27/07/2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GELLERMAN, S. **Motivation and Productivity**. New York: American Management Association: 1963

GOLEMAN, D. **Do que é feito um líder**. São Paulo: HSM Management. Mai - Jun 1999

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: cultural cooperation and its importance for survival**. London: McGraw-Hill International, 1994

KEYS, B.; SCANLAN, Burt. **Management and Organizational Behavior**, New York: John Wiley & Sons, 1983

LEVY-LEBOYER, C. **Crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994

MONTEIRO, C.; ET AL. **Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações**. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm> acesso em 17/07/2006.

VOLBERDA, H. W. **Building the flexible firm: how to remain competitive**. New York: Oxford University Press, 1998.

Wagner III, John A. et al. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, Saraiva, 1999

Wikipédia – A Enciclopédia Livre. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Cultura>>, acesso em 27/07/2006.