

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E HOSPITALIDADE:  
ESTUDO DE CASO GAZIN - PARANÁ**

**ROBERTA GIOVANNINI**

**SÃO PAULO  
2006**

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI  
PROGRAMA DE MESTRADO EM HOSPITALIDADE**

**CULTURA ORGANIZACIONAL E HOSPITALIDADE:  
ESTUDO DE CASO GAZIN - PARANÁ**

**ROBERTA GIOVANNINI**

*Dissertação de Mestrado apresentada à Banca Examinadora, como exigência parcial para a obtenção de título de Mestre do Programa de Mestrado em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade e linha de pesquisa Políticas e Gestão em Hospitalidade e Turismo, da Universidade Anhembi Morumbi, sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elizabeth Kyoko Wada.*

**SÃO PAULO  
2006**

**BANCA EXAMINADORA**

---

---

---

*“Você pode tirar de mim as minhas fábricas, queimar os meus prédios, mas, se me der o meu pessoal, eu construirei outra vez, todos os meus negócios”.*

*(Henry Ford)*

*Dedico este trabalho aos meus pais Antonio Roberto (in memorian) e Vera Lucia, que não mediram esforços para que eu conseguisse alcançar mais um objetivo em minha vida. Principalmente ao meu pai, que tanto se empenhou e que não pode estar aqui para ver o findar desse mestrado. Ao Marcio meu marido e à Júlia minha filha que apareceram na minha vida durante este curso e que me mostram a cada dia o quanto vale a pena continuar a sonhar e a viver.*

## AGRADECIMENTOS

- À Professora, Doutora e agora amiga, Elizabeth Kyoko Wada que soube compreender cada momento difícil que passei durante o curso e conduziu suas aulas e orientações com maestria e profissionalismo admirável.
- Aos meus amigos Alexandre, Fernando, Graciela, Herbert, Isaíra, Márcia, Maristela, Neide e Ronaldo pelo apoio em todos os momentos de solidão, de risadas e de conquistas durante o mestrado.
- À todos os professores que contribuíram com seus ensinamentos.
- Às professoras Maria do Rosário e Nilma pelo tempo dispensado e pelas contribuições na qualificação.
- Ao Sr. Mário Gazin, que não mediu esforços para que este trabalho fosse realizado.
- À Móveis Gazin, que me recebeu de braços abertos. Em especial ao Fagner Soares, colaborador da empresa, que muito contribuiu com materiais e informações para o desenvolvimento deste trabalho.
- À Kelly Cristina Dias de Oliveira e Paulo José da Silva, colaboradores Gazin, à Viviane Thomaz, responsável pelo departamento de Recursos Humanos Gazin e Sonia Maria Morro Rossi, psicóloga organizacional que gentilmente cederam uma entrevista para o enriquecimento deste trabalho.
- Aos meus amigos Régio Marcio Toesca Gimenes e Fátima Maria Pegorini Gimenes que foram as pessoas que me deram força e incentivo para que eu ingressasse a carreira docente e por fim procurasse um mestrado.
- Ao meu amigo Janderrir Luciano Pereira da Silva que foi a pessoa que me trouxe para São Paulo, para a Anhembi, me apresentou a Prof. Beth, até então desconhecida para mim, e que me encorajou a prestar a prova e fazer a inscrição quando eu soube que tinha sido aprovada. Esse grande amigo possibilitou uma grande mudança na minha vida pessoal e profissional. Muito obrigado.
- À minha irmã Renata, que enquanto estive em São Paulo, conduziu as coisas e resolveu problemas meus em Umuarama.
- Ao meu amigo Dário Custódio, que gentilmente conseguiu em sua carteirinha, pegar alguns livros na ECA-USP para o desenvolvimento desta pesquisa.
- À minha sogra Nilsa Pascoal Farineli que com toda paciência, cuidou da Júlia nessa última etapa de entrega da dissertação.

## RESUMO

Entende-se que uma organização, onde o colaborador ou cliente interno, sintam-se bem em trabalhar, tenha um retrato do valor gerado também aos acionistas. Para que todos os envolvidos no processo obtenham seus resultados da melhor maneira, é preciso que o clima da organização seja atraente e igual para todos e isso só é possível com uma arraigada cultura organizacional. Como à hospitalidade são atribuídas as questões do bem se relacionar e respeitar o outro, este trabalho procurou demonstrar como uma cultura realmente vivida pelos colaboradores e gestores, pode auxiliar no entendimento dos indivíduos bem como na qualidade de vida dentro da organização, uma vez que eles consigam perceber que o ambiente, os gestores, gerentes e colegas são hospitaleiros. O tema proposto para a pesquisa a ser desenvolvida é a influência da cultura organizacional na prática da hospitalidade de uma organização. A pesquisa tem como objetivo analisar a influência da cultura organizacional, na prática da hospitalidade para com os clientes internos, averiguando a interferência, ou não, no seu desempenho pessoal e profissional. Configura-se em um estudo de caso da Gazin Indústria e Comércio de Móveis, cuja atividade é atacadista e varejista, localizada na cidade de Douradina, no noroeste do Paraná. Na primeira etapa, a pesquisa foi do tipo exploratória a fim de levantar o problema e as hipóteses a serem trabalhadas. Para aprofundamento da mesma, realizou-se uma pesquisa qualitativa não ordenável, entrevista com o diretor e colaboradores da organização, bem como a observação assistemática, juntamente com outras técnicas de coleta de dados. A adoção de uma prática diferenciada no tratamento entre os colaboradores, gestores, clientes e ambiente, segue um caminho de inovação, o que pode ser observado por meio da pesquisa realizada na empresa, cujo processo de implantação e aceitação dos envolvidos nessa prática é descrito nessa pesquisa.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Hospitalidade. Cliente interno. Organização.

## ABSTRACT

The study shows that in an organization, where the worker or internal client, feels well to work, has a reproduction about the generated merit either to the shareholders. To be sure that the all involved in the process get the results to the best of one's ability, the climate of the organization needs to be attractive and uniform for all the people involved and that is only possible with a solid organization culture. While it is relate to the hospitality the questions about good relation and respect others, this study tried to show how a culture really saw by the workers and business administrator, can help on the people understanding and life quality inside the organization, if they can know that the ambient, the business administrator, the managers and co-workers are hospitable. The topic proposed to the research to be developed is a influence of the organization culture in practice of hospitality about organization. The objective of this research is to analyse the influence of the organization culture, in practice of hospitality to the internal client, investigating the interference, or not, in yours personal and professional performances. It's make a Gazin Industry and Business case study, which activity is wholesaler and retailer, localized in Douradina city, in the northwest of Paraná. In the first stage, it was done a explorer research to obtain the problem and the suppositions to be worked. To deepen into the research, a quality control research not in order, interview with the director and organization workers and a not systematics observation, next to others datas collection practices. To take a different practice in the attendance between the workers, business administrator, clients and ambient, follows a new way, that can be observed through the research marked in the company, which introduce and accept process about the involved people in this practice is describe in this research.

**Key-words:** Organization culture. Hospitality. Internal client. Organization.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Exemplo de conceito de cultura nas diversas correntes da antropologia	34
Figura 2 – Tipos de pressupostos que influenciam a cultura organizacional	35
Figura 3 - Fachada do escritório central da Gazin em Douradina – Paraná	50
Figura 4 - Localização de Douradina no mapa do Paraná	51
Figura 5 - Parque Industrial Gazin	55
Figura 6 - Uma receita de sucesso	60
Figura 7 - Sr. Mário e o Galo Tito	61
Figura 8 - Evolução das inaugurações de lojas da Móveis Gazin	65
Figura 9 - <i>Gazin Holding</i>	77
Figura 10 - Participação em vendas por segmentos de produtos em 2004	83
Figura 11 - Cueca distribuídas para alguns colaboradores com a meta de 2005	87
Figura 12 - Modelo de cartão de visita 2005	88
Figura 13 - Arquitetura organizacional	91
Figura 14 - Organograma Gazin	94
Figura 15 - Faixa etária	95
Figura 16 - Grau de escolaridade	96
Figura 17 - Tempo que trabalha na Gazin	96
Figura 18 - Cargos ocupados	97
Figura 19 – Sexo	98
Figura 20 - Ginástica laboral	102
Figura 21 - Oração do Bom Dia	104
Figura 22 - Café comunitário	105
Figura 23 - Visita universitária	108
Figura 24 – Percentual de rotatividade mensal no ano de 2005	121
Figura 25 – Comparação entre o número de funcionários e o número de funcionários demitidos da empresa mensalmente no ano de 2005	122

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO I – ORGANIZAÇÕES E HOSPITALIDADE</b>	<b>14</b>
1.1 As Organizações	14
1.2 Cliente Interno	20
1.3 Hospitalidade no Contexto das Organizações	24
<b>CAPÍTULO II – CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<b>33</b>
2.1 Cultura	33
2.2 Definições e Aplicações da Cultura Organizacional	37
2.3 Clima Organizacional	46
2.4 Vantagens Competitivas Por Meio de Ações Internas	47
<b>CAPÍTULO III – EMPRESA ESTUDADA – GAZIN</b>	<b>52</b>
3.1 A História	56
<b>CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO – GAZIN</b>	<b>88</b>
4.1 Desempenho Gazin	88
4.2 Modo de Ser Gazin e a Gestão de Pessoas	91
4.2.1 As ferramentas estratégicas das relações de trabalho	117
4.3 Responsabilidade Social	125
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>130</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>135</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE – ENTREVISTAS</b>	<b>142</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>158</b>
ANEXO 1 – PESQUISA INTERNA DE CLIMA E CULTURA	159
ANEXO 2 – PREMIAÇÕES E CLASSIFICAÇÕES DA GAZIN	163
ANEXO 3 – PESQUISA COM A EMPRESA – 2005 – Great Place to Work® Culture Audit® - Parte 1 (respondido)	168
ANEXO 4 – PESQUISA COM A EMPRESA – 2005 – Great Place to Work® Culture Audit® - Parte 2 (respondido)	177

## INTRODUÇÃO

O Brasil é um país nitidamente plural. Foi colonizado oficialmente pelos portugueses, teve forte influência negra e indígena além dos diversos povos que recebeu pelo processo da imigração italiana, japonesa, francesa, holandesa, árabe, entre outros.

É preciso levar em consideração as diferenças étnicas, mesmo quando se trata de organizações, já que as mesmas lidam com pessoas, seja diretamente com seus colaboradores e clientes ou indiretamente no que diz respeito aos fornecedores, distribuidores e comunidade em que está instalada. Pode-se dizer que as diferenças culturais facilitam ou não a comunicação, a partilha de experiências e de informação.

A cultura é um conjunto de valores, normas e crenças que, nos ambientes de trabalho, é partilhada pelos colaboradores afetando seus comportamentos e dessa forma exerce um papel essencial no sucesso da organização.

A cultura organizacional representa uma percepção comum sustentada pelos membros da organização, havendo ainda, a necessidade de englobar todos os componentes organizacionais desde as relações humanas, estrutura organizacional, até o processo de tomada de decisão. Portanto, espera-se que os indivíduos com diferentes culturas, tendam a perfazer a cultura organizacional em termos similares.

O desafio para as organizações que vendem produtos está em atender, e se possível, superar as expectativas de atendimento de clientes cada vez mais exigentes.

O mercado contemporâneo estimula a competitividade e as exigências dos consumidores, assim torna-se indispensável que as empresas se reestruturem e se adaptem a essa realidade. Cada organização procura se modificar e se adaptar seguindo as máximas administrativas que falam de globalização da produção, de competitividade como meta e de reestruturação industrial como saída.

Todos esses esforços da modernização acabam esbarrando num obstáculo difícil de ser transposto — como mudar a mentalidade dos funcionários, gerências e administradores.

Entende-se que uma organização — onde o colaborador sinta-se bem em trabalhar — tem como retrato do valor gerado também aos acionistas. E para que todos os envolvidos no processo obtenham seus resultados da melhor maneira, é preciso que o clima da organização seja atraente e igual para todos e isso só é possível com uma arraigada cultura organizacional.

O presente trabalho tem como tema: A influência da cultura organizacional na prática da hospitalidade de uma organização. A pesquisa tem como objetivo geral analisar a influência da cultura organizacional na prática da hospitalidade para com os clientes internos. O problema levantado é: A cultura organizacional pode influenciar ou não na prática de hospitalidade de uma empresa para com seus clientes internos? A pesquisa procurará averiguar os objetivos específicos que são: a) analisar a atual situação da cultura organizacional da empresa estudada; e b) investigar se a maneira como o cliente interno é recebido e tratado pela organização, influencia no seu desempenho profissional e pessoal. Sendo assim, procurará responder às hipóteses levantadas de maneira afirmativa ou negativa.

A pesquisa justifica-se por estar focada no estudo de clientes internos de uma empresa, assunto este de interesse atual já que uma das preocupações dos gestores tem sido com o capital humano e o reflexo que pode causar na percepção dos clientes externos.

Para verificação das hipóteses levantadas, a pesquisa configura-se em um estudo de caso da Gazin Indústria e Comércio de Móveis, cuja atividade é atacadista e varejista, localizada na cidade de Douradina, no noroeste do Paraná. A organização escolhida justifica-se por tratar-se de uma empresa que preza pelo respeito aos seus funcionários e clientes. Como toda organização, esta também lida com situações delicadas que envolvem diferenças culturais, onde a prática da cultura organizacional pode influenciar ou não na maneira hospitaleira ou inóspita de receber seus clientes internos e externos.

Na primeira etapa, a pesquisa foi do tipo exploratória a fim de levantar o problema e as hipóteses a serem trabalhadas. Para o aprofundamento da mesma, realizou-se uma pesquisa qualitativa não ordenável, uma entrevista com o diretor e colaboradores da organização, bem como a observação assistemática, juntamente com outras técnicas de coleta de dados.

A dissertação foi estruturada em quatro capítulos, sendo no primeiro capítulo abordado teoricamente as organizações focando as com fins lucrativos, seus tipos e ambientes em que estão inseridas; os indivíduos que representam o motivo maior da sua existência que são os clientes, neste momento apenas os internos e a hospitalidade no contexto das organizações, assunto pouco explorado pelos estudiosos, no entanto, muito interessante de ser discutido.

O segundo capítulo trata da cultura organizacional e do clima organizacional, peças chaves e processos essenciais para uma organização que procura se diferenciar das demais.

O terceiro capítulo trata da empresa estudada, onde foram levantados dados tais como o histórico, os princípios, as ações, o negócio, o futuro planejado, bem como seu modo de ser e gerir as pessoas dentro da organização contando sua história e a do homem que é a cabeça de todas as idéias e ideais dessa empresa. Este capítulo trata também da metodologia utilizada.

No quarto capítulo é relatado o estudo de caso da empresa proposta, onde foram levantadas as culturas e crenças organizacionais, todos os programas internos e a maneira de lidar com a responsabilidade social. Neste capítulo estão descritas as entrevistas realizadas durante a pesquisa e os dados levantados a partir de pesquisa interna da empresa e de observações assistemáticas.

Nas considerações finais são avaliados os resultados obtidos com a pesquisa realizada, traçando considerações referentes às hipóteses levantadas e os objetivos da pesquisa. Procurou-se deixar contribuições para que possa dar continuidade a essa pesquisa, dentro de outros parâmetros.

Este trabalho pretende estimular as organizações a investirem em seus colaboradores, mostrando que a alta qualidade de seus produtos e serviços, decorrem da qualidade de vida e trabalho das pessoas. Um dos alicerces da evolução e do desenvolvimento das organizações é a visão estratégica e sistêmica de seus líderes e o diferencial pode resultar de um trabalho sério com espírito de equipe.

# CAPÍTULO I

## ORGANIZAÇÕES E HOSPITALIDADE

### 1.1 As Organizações

As organizações fazem parte da vida de todo ser humano e executam quase todas as atividades na sociedade moderna. Começa com o nascimento que é, via de regra, em um hospital ou maternidade, são educados em escolas passando para universidades, trabalham em uma organização e ao longo da vida utiliza-se delas como supermercados, lojas, bancos, hospitais, escolas, dentre outras. Baseado nisso, percebe-se que as organizações afetam o comportamento das pessoas, seja no individual ou coletivo, já que tudo acontece por meio delas. É por intermédio das organizações que o indivíduo procura satisfazer suas necessidades humanas, que Abraham Maslow<sup>1</sup> procurou definir em uma hierarquia dividindo entre: necessidades básicas (abrigo, roupa, alimentação), de segurança (pública, social, plano de aposentadoria), de associação (filiação, amizades, relações interpessoais), de *status* (desejo de sobressair socialmente, oportunidade de progresso) e de auto-realização (necessidade de trabalho desafiante e criativo).

Morgan (1996, p. 53) define que: “As organizações são sistemas abertos<sup>2</sup> que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais”.

Quando o indivíduo chega a uma organização, empresa onde trabalhará, a fim de realizar-se profissionalmente, local onde passará a maior parte das horas do dia, deverá encontrar um ambiente propício para conseguir realizar o que ele busca, que é a sua satisfação profissional, gerando a satisfação pessoal.

Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 13) “**Organização** é o um grupo de pessoas que se constitui de forma organizada para atingir objetivos comuns”.

---

<sup>1</sup> LACOMBE, Francisco e HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

<sup>2</sup> Sistemas abertos – sistema que interage com seu ambiente, isto é, que é afetado pelo ambiente no qual está inserido e que também atua sobre ele. (LACOMBE, 2003. p. 287)

A organização pode ser formal ou informal, podendo as informais existirem como entidades independentes. No estudo em questão, está se referindo estritamente às organizações formais, embora haja as informais existentes dentro das formais, que são grupos espontâneos de pessoas que têm afinidades, interesses ou conhecimentos em comum. Essas relações possuem mecanismos fortes e podem afetar as decisões favorecendo ou prejudicando a organização formal. Lacombe e Heilborn (2003, p. 19) sobre organização informal dizem que: “(...) se baseia na formação de grupos de interesses, que são grupos informais na organização que se juntam em razão de um interesse comum, em geral não relacionado aos interesses da organização”.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 19), “Para que exista uma organização formal é necessário, além do objetivo, um conjunto de regras mais ou menos permanentes e uma estrutura estabelecendo os papéis e as relações entre seus membros”. Essas organizações requerem autoridade de pessoas que exerçam o controle e estabeleçam a forma de sua utilização, bem como a divisão do trabalho e as relações formais entre seus membros.

Segundo Morgan (1996, p. 56):

*(...) no processo de organizar, várias escolhas precisam ser feitas, e foram os primeiros a sugerir que a organização eficaz<sup>3</sup> depende de se encontrar o equilíbrio ou a compatibilidade entre estratégia, estrutura, tecnologia, envolvimento e necessidades das pessoas, bem como do ambiente externo.*

O sistema organizacional corresponde a um sistema que contém elementos humanos e materiais empenhados, coordenadamente, em atividades orientadas para resultados influenciados por um ambiente externo, com o qual o sistema organizacional interage permanentemente (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

No presente trabalho a organização será a empresa, que é um sistema organizacional, já que satisfaz as definições da mesma.

---

<sup>3</sup> Eficaz – fazer aquilo que efetivamente precisa ser feito, ou seja, a capacidade de determinar metas corretas e medidas certas para alcançá-las. (...) A eficácia pode ser interpretada como o grau em que a organização atinge resultados válidos. (LACOMBE, 2003. p. 125)

Nenhuma organização está isolada, mas inseridas num ambiente externo<sup>4</sup> que atua sobre ela e sobre o qual ela também age. A economia tem passado por mudanças e o mesmo tem acontecido com as organizações, que estão se tornando mais flexíveis e suscetíveis a seus ambientes.

O ambiente externo passa por mudanças contínuas e rápidas, com efeitos de longo alcance sobre as organizações e suas estratégias administrativas.

Para compreender o ambiente externo e seus efeitos sobre as organizações, Stoner e Freeman (1999, p. 46) afirmam que:

(...) uma das suposições básicas da teoria dos sistemas é que as organizações não são auto-suficientes nem independentes. De fato, elas trocam recursos com o **ambiente externo** e dependem dele. (...) Assim, as organizações captam **insumos** (matéria-prima, dinheiro, mão-de-obra e energia) no ambiente externo, transformam-nos em produtos ou serviços, e em seguida mandam-nos de volta como **produtos**<sup>5</sup> para o ambiente externo.

O ambiente externo possui elementos de ação direta e elementos de ação indireta que afetam ou não as organizações.

Os elementos de ação direta são elementos do meio ambiente que influenciam diretamente as atividades de uma organização. E os elementos de ação indireta são aqueles elementos do ambiente externo que afetam o clima em que ocorrem as atividades de uma organização, mas que não afetam diretamente a organização (STONER e FREEMAN, 1999).

STONER e FREEMAN (1999, p. 47) esclarecem que:

O ambiente de ação direta é composto por **stakeholders**, indivíduos ou grupos que são direta ou indiretamente afetados pela perseguição aos seus objetivos por parte de uma organização. Os **stakeholders** pertencem a duas categorias. **Stakeholders externos** incluem grupos como sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos com interesses especiais e órgãos governamentais. **Stakeholders internos** incluem empregados, acionistas e o *Board*.

---

<sup>4</sup> **Ambiente externo** – todos os elementos que, atuando fora de uma organização, são relevantes para as suas operações; incluem elementos de ação direta e de ação indireta. (STONER e FREEMAN, 1999. p. 46)

<sup>5</sup> **Produtos** – insumos transformados, que voltam ao ambiente externo sob a forma de bens ou serviços. (STONER e FREEMAN, 1999. p. 46)

O papel que os *stakeholders* representam podem mudar à medida que os ambientes organizacionais evoluem e se desenvolvem. Ambos os grupos de *stakeholders* internos e externos da maioria das organizações têm mudado substancialmente nos últimos anos.

Quanto aos elementos do ambiente de ação indireta, Stoner e Freeman (1999, p. 55) afirmam que:

O componente de ação indireta do ambiente externo afeta a organização de duas maneiras. Primeiro: algumas forças podem ditar a formação de um grupo que eventualmente se torne um *stakeholder*. Segundo: os elementos de ação indireta criam um clima — uma tecnologia que muda rapidamente, crescimento ou declínio econômico, mudanças nas atitudes com relação ao trabalho — no qual a organização existe e ao qual precisa, em última instância, reagir.

Para melhor compreensão o ambiente é dividido em macroambiente e microambiente.

Lacombe (2004, p.203) define macroambiente como:

amplo sistema que envolve as organizações, abrangendo os aspectos demográficos, científicos, tecnológicos, ecológicos, físicos, políticos, legais, econômicos, sociais e culturais. O macroambiente interage permanentemente com a empresa e esta procura influenciá-lo, mas sua capacidade para isso é relativamente limitada.

O ambiente oferece oportunidades e ameaças, e as organizações bem sucedidas sabem que são vitais a observação e adaptação constante às mudanças do ambiente. Muitas empresas, não pensam nas mudanças do ambiente como oportunidades ignorando-as e/ou resistindo até ser tarde demais.

Os fatores que compõem o macroambiente são: científicos e tecnológicos, políticos, econômicos, institucionais, demográficos e ecológicos.

Microambiente é definido por Lacombe (2004, p. 213) como:

sistemas próximos à empresa e que interagem com ela de maneira forte e permanente. Abrange os fornecedores de insumos, os clientes reais e potenciais, e os órgãos governamentais ou regulamentadores. O microambiente influencia permanentemente a empresa e esta também procura influenciá-lo, tendo, na maioria dos casos, alguma capacidade para isso. Também conhecido por ambiente-tarefa ou ambiente específico.

A interação do sistema organizacional com o ambiente no qual ele atua cria subsistemas específicos, que interagem, cada um deles, com setores específicos do ambiente geral e, especificamente, do ambiente operacional.

Os fatores que compõem o microambiente são os consumidores, fornecedores, concorrentes e regulamentadores.

As organizações devem estar atentas no que diz respeito a micro e macroambiente em que estão inseridas e procurar ter muito claro as influências de oportunidades e ameaças que podem causar.

O ponto de partida de uma organização é identificar e explicitar seu objetivo. Às vezes, o objetivo real pode não ser exatamente aquele que é oficialmente definido. É preciso saber qual é a razão de ser da organização, ou seja, por que ela existe. Alguns autores dizem, de maneira simplista, que o objetivo final de uma empresa é sempre o lucro e tudo mais são meios para alcançar esse objetivo. Lacombe e Heilborn (2003) colocam que o lucro é absolutamente indispensável em uma empresa, mas que se pode afirmar que esse seja o objetivo principal de todas as empresas. A maioria das organizações existe com o objetivo de produzir bens ou prestarem um serviço à sociedade, embora para isso precisem ter lucro. Sendo assim, é possível dizer que as organizações servem à sociedade. O lucro pode ser, em determinado período, o objetivo principal de uma empresa, mas dificilmente o será sempre.

Para Mintzberg (1979):

(...) há sete tipos ou configurações de organizações. Cada tipo é caracterizado pela parte da organização que é mais importante para suas operações. Essa parte mais importante (*key part*) influencia a organização e define sua estrutura. A existência de uma parte mais importante e a estrutura da organização dependem de certas condições que variam de um caso para outro.

Os tipos de organização citados por ele são: empresarial (cúpula estratégica), máquina (tecnoestrutura), profissional (núcleo operacional), diversificada (linha média), inovadora (pessoal de pesquisa e desenvolvimento), missionária (ideologia) e política.

Para efeitos do presente trabalho, o tipo de organização que será enfatizado será a empresarial, que segundo Maximiano (2002, p. 442): “é o tipo mais simples

de organização, fortemente centralizada na figura do executivo principal ou de um empreendedor que a fundou e a dirige”.

Na organização empresarial, a *cúpula estratégica (strategic apex)* é a parte mais importante. A equipe de especialistas funcionais (finanças e marketing) é mínima, bem como sua hierarquia. A figura do executivo principal se dá como supervisão direta e é o mecanismo de coordenação dos departamentos que pouco se diferenciam entre si. Esse tipo de organização, salvo exceções, geralmente possui pouca atividade de planejamento ou treinamento formal. A empresa normalmente é dirigida pelo fundador e proprietário, que atua num ambiente relativamente simples, embora dinâmico, com o qual uma única pessoa consegue lidar.

Segundo Morgan (1996), as pessoas possuem imagens mentais das organizações em que trabalham. A mesma organização é vista de forma diferente por diferentes pessoas. Uma pessoa também pode vê-la de diferentes maneiras. Morgan propõe oito imagens possíveis das organizações, que são:

- **Máquina:** ênfase nos sistema mecanicista. A organização imaginada como máquina enfatiza a organização e a hierarquia, procurando deixar bem claro quais são as responsabilidades e quem tem autoridade sobre quem.
- **Organismo vivo:** é a metáfora biológica das organizações. A ênfase está na capacidade de adaptação e não no arranjo ordenado das coisas.
- **Cérebro:** a imagem do cérebro aplica-se às organizações em que a inteligência e o conhecimento estão espalhados em todos os lugares, como acontece nas instituições de pesquisa e nas universidades.
- **Cultura:** as pessoas que compartilham uma cultura interpretam situações e eventos da mesma forma. A visão da cultura permite enxergar outros aspectos além dos formais e racionais, mostrando as possibilidades de mudança.
- **Sistema político:** como sistema político, a organização é feita de interesses de vários tipos: departamentos, grupais, pessoais e assim por diante. Pode ser democrática ou autocrática.

- **Prisão psíquica:** mostra as organizações com muito maior poder sobre as pessoas do que elas na realidade têm. As pessoas ficam confinadas a seus papéis limitados e tornam-se incapazes de pensar de forma diferente da que acreditam ser a desejada pela organização.
- **Sistema em fluxo e transformação:** organizações em contínuo processo de mudança e intercâmbio com o ambiente. Essa imagem permite enxergar a necessidade de adaptação para a sobrevivência, em que a influência é recíproca, entre a organização e o ambiente.
- **Instrumento de dominação:** as organizações têm poder e a utilizam para beneficiar-se, muitas vezes causando danos a seus empregados, ao ambiente e à sociedade.

A premissa básica na qual está apoiada a teoria de Morgan, é que essas teorias estão baseadas em metáforas que levam a compreender as organizações de formas específicas, mesmo que incompletas. As metáforas são usadas sempre que se procura compreender um elemento da própria experiência em face de outro.

Essas metáforas ilustram a maneira diferenciada que cada pessoa, mesmo estando na mesma organização, tem de ver a administração exercida pela cúpula. Por meio de metáforas, como propõe o autor, fica mais fácil entender o que o funcionário pensa a respeito da administração da organização em que trabalha. Se há interesse e preocupação em melhoria, esses dados se colhidos e bem trabalhados, podem favorecer o planejamento estratégico organizacional.

## 1.2 Cliente Interno

Toda empresa existe com o objetivo explícito ou não do lucro, no entanto uma coisa é certa, ela existe em função do cliente. Se não houver cliente não há empresa.

Quando se fala em cliente, normalmente está se referindo a cliente externo que é uma pessoa física ou jurídica fora da organização.

No entanto, existe também o cliente interno, que Lacombe (2003, p. 64) define como: “(...) pessoas ou unidades operacionais da organização que usam serviços de outro órgão ou outra pessoa da própria organização”.

Spiller (*et al*) (2004, p. 93) sobre o cliente interno argumenta que:

O mercado de trabalho assistiu à mudança da denominação “empregado” para “funcionário” e, mais recentemente, para “colaborador”, à medida que as organizações se conscientizavam da importância do comprometimento e da satisfação de seu público interno para atingir suas metas, manter uma boa imagem e implementar a qualidade nos processos.

As empresas devem acordar para o fato de que têm um novo chefe, embora não oficial, que é o cliente. Seja este cliente, interno ou externo. Logo, para Spiller (*et al*) (2004, p. 61): “(...) o foco principal de todas as ações da empresa deve ser o cliente, que é seu único e verdadeiro patrimônio, merecendo portanto uma atenção mais do que diferenciada”.

É preciso investir na satisfação do cliente interno e fazer disso a meta da empresa. Tal satisfação produz recompensas reais para a organização em termos de fidelidade e boa imagem da empresa.

A qualidade e preocupação com a satisfação devem acontecer da empresa com o funcionário, que é seu cliente interno e do funcionário com o cliente externo, tornando um ciclo. É praticamente impossível conseguir obter satisfação do cliente quando dissociado da satisfação do cliente interno. Lacombe (2004, p. 281) diz que: “**Satisfação** é o sentimento de estar feliz ou contente com alguma coisa”.

As empresas estão investindo cada vez mais nas pessoas, haja visto que, a qualidade de seus serviços acontecem e são garantidas por intermédio das pessoas, muito mais que dos sistemas, das ferramentas e dos métodos de trabalho.

Na busca pela excelência na qualidade, é importante a participação e o comprometimento de todo corpo funcional. Esta situação é conseguida por com o envolvimento dos funcionários, e com a responsabilidade pela qualidade procurando atingir produtividade e competitividade.

Ao longo dos anos, várias ferramentas gerenciais foram usadas pela área de recursos humanos. Entretanto, o mercado começou a perceber que os conhecimentos, a experiência e a lealdade dos funcionários eram um precioso

patrimônio intangível que merecia a mesma atenção especial que era conferida aos clientes da empresa. Dessa forma, fortaleceu-se a noção de cliente interno.

Os clientes internos são todos os departamentos e indivíduos que trabalham na organização e dependem uns dos outros. “Como a qualidade do atendimento depende das pessoas dentro da organização, é preciso motivar os funcionários da empresa a prestarem sempre um atendimento diferenciado e personalizado a cada cliente” (COBRA, 1993. p. 1).

As organizações têm como objetivo, tornarem-se cada vez mais competitivas. Esse objetivo pode ser alcançado por meio da constante busca da diferenciação de suas marcas e produtos. Da mesma forma, concentram esforços em valorizar as pessoas que nela trabalham e, com isso, obter a satisfação de seus colaboradores, por acreditar que os Recursos Humanos representam um de seus principais diferenciais competitivos.

Cada vez mais, torna-se importante estrategicamente a maneira de tratar o cliente interno, oferecendo um ambiente motivador, atraindo e retendo talentos.

Spiller (*et al*) (2004, p. 94) diz que: “Hoje o cliente compra muito mais do que apenas um produto ou serviço; ele compra performance, o atendimento, a solução do seu problema, e tudo isso depende dos funcionários”.

Dentre as formas de promover o envolvimento das pessoas com as organizações, está a prática de marketing interno, ou simplesmente endomarketing.

O termo endomarketing surgiu nos Estados Unidos em 1995, criado por Saul Bekin. Philip Kotler, chamou de marketing interno das organizações.

O endomarketing tem como objetivo propiciar um ambiente interno favorável nas organizações, estabelecendo uma comunicação integrada que visa melhorias, tanto na qualidade dos produtos como na produtividade pessoal nos processos e tem como função, prestar atendimento ao cliente interno, para que o funcionário se sinta bem e haja engajamento entre as pessoas.

Essa atividade visa dar apoio às demais tarefas da organização, caracterizado pela integração das pessoas através de informação coerente e rapidamente distribuída, que objetiva despertar nos empregados uma sensação de “co-propriedade” sobre a empresa e, com isso, obter seu comprometimento. “A prática do cliente interno fortalece o espírito do trabalho em equipe e faz com que

todos contribuam com mãos, cérebro e coração para o sucesso e para preservação dos clientes” (SANTOS, 2001, p. 69).

O endomarketing vem se destacando, por ser um conceito inovador que combina preocupação com as pessoas e foco em resultados operacionais, tendo como premissa básica que a qualidade da relação das empresas com seu mercado e clientes é uma consequência de sua relação com seu público interno.

Tendo como fundamento ser a relação empresa e mercado um reflexo da relação empresa e seu público interno, a boa prática de marketing interno resulta em melhorias significativas: nas pessoas individualmente, na relação das pessoas com a empresa e com seus colegas, e, por fim, na relação da empresa com seu ambiente de negócios, gerando mais criatividade, flexibilidade, trabalho em equipe, melhores resultados, clima organizacional e imagem.

De acordo com LOBOS (1993, p. 241):

A preocupação de um colaborador com a qualidade do seu serviço tende a crescer proporcionalmente à distância que o separa do cliente externo – ou da possibilidade de cobrança direta por parte deste. A melhor forma de se fazer com que as pessoas se incorporem à cruzada pela qualidade em serviço, consiste em induzi-las a visualizar, pesquisar e atender seus próprios clientes, os clientes internos.

O foco da gestão de marketing interno é construir vínculos mais sólidos entre empresa e seu público interno, preferencialmente de maneira integrada à cadeia produtiva a qual a organização faz parte. Não há como pensar em competitividade sem considerar prioritariamente este objetivo.

As organizações são constituídas de pessoas que trabalham para atingir os objetivos organizacionais. Mas é válido lembrar que a organização constitui para as pessoas, um meio pelo qual elas podem alcançar seus próprios objetivos pessoais. Sendo assim, questiona-se: Por que os objetivos da organização não podem estar em consonância com os objetivos das pessoas? Partindo do princípio que toda pessoa, ao mesmo tempo, é fornecedor e cliente dentro da organização, a motivação e a realização tornam-se uma estratégia gerencial necessária, uma vez que, os benefícios e as vantagens atingem todos, pessoas e organização.

### 1.3 Hospitalidade no Contexto das Organizações

No contexto da hotelaria, a hospitalidade encontra-se envolvida com atos de abrigar e alimentar viajantes, sendo responsável pelo entrosamento entre hóspedes e hospedeiros, proporcionando um referencial amplo, considerando a situação de um indivíduo que está afastado de seu ambiente social costumeiro, que busca um respeito humano e uma reciprocidade calorosa.

Entretanto, a hospitalidade em si tem começado a ser estudada há pouco tempo, embora seja bem mais antiga e abrangente do que o próprio turismo e/ou a hotelaria, pois envolve todo o processo de acolhimento, num complexo conjunto de serviços, estruturas e até mesmo de cultura que, intrinsecamente relacionados, irão proporcionar ao hóspede, seu bem-estar.

Não obstante, a hospitalidade se confunde com o simples ato de oferecer abrigo e alimento, ou mesmo com a própria hotelaria. Sua concepção emana da palavra latina *hospitalitas-atis*, que se traduz como o ato de hospedar, acolher, com um tratamento afável, educado; como uma gentileza. E, também, da palavra *hospes-itus*, que se traduz como hóspedes, ou seja, o estrangeiro ou aquele que recebe ou que é acolhido com hospitalidade (DIAS, 2002).

A palavra hospitalidade também possui variantes, como a palavra latina *hospitium-i*, que significa hospício, um lugar em que os viajantes podiam conseguir abrigo para o repouso além de alimentação; e da palavra *hospitale-icum*, significando hospital, que constituía hospedarias ou casa de hóspedes.

Atualmente, com os estudos mais aprofundados, é possível verificar uma amplitude da abordagem da hospitalidade, que já está sendo entendida como a variada gama de atividades envolvidas com o receber humano, tomando não apenas os aspectos comerciais ligados à hotelaria e à restauração, como também no setor denominado receptivo turístico envolvendo todo o sistema urbano e a infra-estrutura e não apenas as famílias as casas que recebem (DIAS, 2002).

Camargo (*in Dias 2002*) diz que a hospitalidade já foi e ainda é o princípio básico de um grande número de ordens religiosas católicas, cujos mosteiros ainda

cultuam as regras primeiras da hospitalidade. Alguns deles vêm mesmo se transformando em hotéis e pousadas.

Nesse caso, ainda há uma preocupação em se manter as regras originais, no entanto, essa mesma preocupação já não está tão evidente em outras hospedarias, onde a maior preocupação é com relação a comercialização da hospedagem.

Camargo (2004) escreve que Há uma grande 'preocupação' com relação a progressiva homogeneização de hábitos e costumes, com o conseqüente esvaziamento dos rituais que regem o vínculo social e marcam a identidade dos povos.

É fato que a mídia exerce um importante papel nesse processo e no movimento contrário de reação.

A comunicação de massa, de um lado, esvazia o ritual cotidiano da conversação, isola os indivíduos em suas casas/cavernas. Sua linguagem audiovisual desestrutura esse precioso patrimônio cultural da humanidade, que é a linguagem escrita (CAMARGO, 2004, p. 38).

Um dos sintomas desse fenômeno são os *chats*, que levam alguns pensadores a prenciar o fim da palavra escrita, hoje desnecessária até mesmo para a ciência. De outro lado, a mesma mídia denuncia os problemas por ela causada, discutindo temas relevantes que ganham nova atualidade e interesse como hospitalidade, conversação e a comunicação interpessoal, identidade cultural, tradição e rituais (CAMARGO, 2004).

Com o grande e rápido desenvolvimento dos transportes, pode-se observar a intensificação da migração turística, fenômeno que vem acontecendo desde os meados do século XIX. Essa é mais uma das vertentes do interesse moderno pelo estudo da hospitalidade. Nessa fase é possível observar que populações estão viajando pelo prazer.

Essas pessoas necessitam de acolhimento, envolvimento, e a hospitalidade torna-se um tema caro à economia moderna, na proporção direta do que as pessoas consomem e gastam nessas migrações lúdicas. Não é por acaso, assim, que nos EUA, por exemplo, o termo hospitalidade hoje remeta exclusivamente a instituições, empresas e pessoas envolvidas na emissão e recepção dessas migrações (CAMARGO, 2004, p. 40).

Em outras culturas, as definições mais comuns limitam-se a tratar a hospitalidade como uma hospedagem acrescida de alimentação, porém, as definições do termo dicionarizado, significam hospedar aquele que está longe de sua residência, oferecendo-lhe cama, comida e segurança. No Brasil, segundo o Dicionário Eletrônico Aurélio – Século XXI, hospitalidade significa o ato de hospedar; um acolhimento afetuoso.

É preciso atentar-se ao que dizem Lashley e Morrison (2004, p. 193):

(...) esses termos dicionarizados refletem as definições de hospitalidade (...). Contudo, é importante reiterar que seu caráter genérico é insuficiente quanto a um entendimento abrangente deste conceito. (...) a hospitalidade não é um processo unidirecional, nem algo exclusivamente comportamental por natureza. Não envolve apenas a demonstração de comportamento apropriado e hospitaleiro, mas a reciprocidade desse comportamento, de modo que a hospitalidade inclua um processo de troca.

Segundo os autores, as definições por termos dicionarizados são universais no seu jeito de se exprimir e acabam por aproximar-se a um sentido indeterminado, pois permitem várias tendências que avaliam de forma superficial suas reais intenções e valores.

Nesse sentido, Cassee (1983) (*apud* Brotherton e Wood *in* Lashley e Morrison, 2004. p. 195) sustenta que o “conceito de hospitalidade abrange muito mais do que idéias de preparação de boa comida e oferta de um leito confortável”, e mais tarde complementa o sentido transformando-o em “uma mistura harmoniosa de comida, bebida e/ou abrigo, um ambiente físico, bem como o comportamento e a atitude das pessoas envolvidas”.

Lashley e Morrison (2004) comentam que embora alguns pontos de vista reduzam a hospitalidade ao simples ato de oferecer abrigo e alimento a algum viajante, esse fenômeno deve ser estudado segundo suas características próprias, ressaltando-se seus domínios privado, social e comercial.

Hospitalidade é um termo que, a princípio, foi marcado ao longo da história com o estigma de nostalgia e ingenuidade. Hoje ele se tornou um tema de discussão filosófica e científica. A causa disso, no mundo moderno, pode vir a ser as marcas deixadas pela globalização.

O consenso tradicional usado para hospitalidade remete-nos a uma reflexão aprofundada sobre essa atividade que às vezes é denominada indústria da hospitalidade, que ora se transforma em produto, ora se caracteriza como serviço (GRINOVER, *in* Dias, 2002). Portanto, são realizadas trocas de bens e serviços materiais ou simbólicos entre anfitrião e hóspede (nesta pesquisa visto como empresa e cliente).

Sobre a definição de hospitalidade Grinover (*in* Dias, 2002, p. 26) ainda acrescenta:

Hospitalidade é fundamentalmente o ato de acolher e prestar serviços a alguém que por qualquer motivo esteja fora de seu local de domicílio. A hospitalidade é uma relação especializada entre dois protagonistas, aquele que recebe e aquele que é recebido, mas não é só isso (Gotman, 2001). Ela implica a relação entre um ou mais hóspedes e uma organização, colocando a questão de recepção nesta organização, inserindo-a no modo de funcionamento existente. Mas também é possível ampliar a noção de hospitalidade, englobando a relação que se estabelece entre o espaço físico da cidade e seus habitantes, pois ela abrange não somente a acomodação, mas também a alimentação, o conforto e o acolhimento, proporcionando ao visitante a sensação de bem-estar.

Essa teoria pode ser transferida à uma organização que não esteja relacionada com a hotelaria ou turismo. Toda organização acolhe seus clientes seja interno e/ou externo, de forma hospitaleira ou inóspita. Os protagonistas, neste trabalho, são a empresa e o cliente interno e existe uma relação estreita entre ambos. Essa empresa pode ou não proporcionar conforto e acolhimento ao seu cliente, que vai se sentir bem dentro dela, já que passa a maior parte de sua vida convivendo com os colegas e na estrutura física que lhe é oferecida para trabalhar.

Baptista (*apud* Dias, 2002, p. 157) usa a definição de hospitalidade de uma maneira generalizada e que cabe bem nesta pesquisa: “(...) como um modo privilegiado de encontro interpessoal marcado pela atitude de acolhimento em relação ao outro (...)”. E destaca a dimensão ética desse encontro, procurando evidenciar a necessidade de criar e alimentar lugares de hospitalidade onde, do ponto de vista dela, surgem a consciência de um destino comum e o sentido de responsabilidade que motiva a ação solidária.

Segundo Camargo (2004, p. 40) existem duas escolas que estudam, de maneira diferente, a hospitalidade:

- a francesa, que se interessa apenas pela hospitalidade doméstica e pela hospitalidade pública e que têm na matriz maussiana do dar-receber-retribuir a sua base, ignorando a hospitalidade comercial;
- e a americana, que passa ao longo dessa matriz e para a qual tudo acontece como se da antiga hospitalidade restasse apenas a sua atual versão comercial, baseada no contrato e na troca estabelecidos por agências de viagens, operadoras, transportadoras e por hotéis e restaurantes.

Franceses e americanos se colocam em posições opostas quanto ao assunto de hospitalidade. Nesse caso, é necessário estabelecer pontes, ou seja, ligar, de certa forma, as duas teorias.

“A noção dos ingleses quanto a hospitalidade, diz respeito a qualidade, condição de hospitalidade, o que nos faz lembrar que ‘a qualidade da hospitalidade não diz respeito apenas àquele que recebe, mas também àquele que é recebido’” (CAMARGO, 2004, p. 42).

Lashley e Morrison (2004, p. 17) sobre a hospitalidade no domínio comercial e descrevem que:

Além da asserção de que a hospitalidade é algo à margem dos valores centrais das sociedades ocidentais industrializadas, há aqueles que seriam da mesma opinião do Dr. Johnson: “Não há uma casa privada em que as pessoas possam se divertir tão bem como em uma boa taberna” (Telfer, 1996, p. 101). O relacionamento movido comercial e mercadologicamente, que permite ao cliente uma liberdade de ação que o indivíduo não poderia sonhar em demandar num ambiente doméstico, é um dos benefícios asseverados pela “indústria da hospitalidade”.

Para que a hospitalidade num contexto comercial seja eficaz, é necessário que a pessoa que está sendo recebida sinta que quem está recebendo está sendo hospitaleiro por sentimento de generosidade, com o objetivo de agradar e por vê-lo enquanto indivíduo.

Grinover (*in* Dias, 2002, p. 27) diz que:

Hoje, o conceito de hospitalidade estende-se para além dos limites de hotéis, restaurantes, lojas ou estabelecimentos de entretenimento. Isso

implica a necessidade de recorrer a análise de caráter histórico, epistemológico e empírico das ações que são empreendidas na área da hospitalidade. Esta, que enriquece com discussões interdisciplinares, é uma atividade, um campo de conhecimento que se vale de certas práticas que vão desde o planejamento, visando soluções de problemas concretos do dia-a-dia de seus produtos e serviços, até recortes específicos, não apenas da antropologia, da sociologia, da história, da geografia, da economia, da política etc., mas também das ciências e tecnologias aplicadas à administração, à educação, à comunicação, à arquitetura, ao urbanismo, ao planejamento ambiental, aos recursos naturais etc..

O autor diz que para melhor compreensão, atos relacionados com a hospitalidade devem ser considerados, nesse âmbito, como consolidação de estruturas de relações ou como relações transformadoras, ou seja, no fim de uma relação de hospitalidade, as duas partes modificam-se, não sendo os mesmos de antes. A hospitalidade muda, transformando estranhos em familiares inimigos em amigos, conforme acontece nas relações de trabalho.

As sociedades urbanas, à medida que se desenvolvem e se complexificam, vão perdendo o verdadeiro sentido de convivência em comunidade. Não há mais proximidade entre pessoas estranhas, estas serão sempre estranhas. No entanto, quando eu lido com organização, eu tenho que ultrapassar essa barreira já que vou conviver, a princípio, com pessoas estranhas que com o passar do tempo e com a convivência passam a ser pessoas familiarizadas. Esse é um dos papéis da hospitalidade, o de transformar as relações após os encontros. Baptista (*apud* Dias, 2002, p. 162) ilustra bem o relacionamento entre quem hospeda, seja na sua casa ou empresa e quem é hospedado:

Acolher o outro como hóspede significa que aceitamos recebê-lo em nosso território, em nossa casa, colocando à sua disposição o melhor do que somos e possuímos. Contudo, nossa casa continua a ser isso mesmo, a nossa casa. Do mesmo modo, o outro mantém a liberdade do forasteiro, continuando a seduzir-nos com sua exterioridade e seu segredo. A hospitalidade permite celebrar uma distância e, ao mesmo tempo, uma proximidade, experiência imprescindível no processo de aprendizagem humana. Portanto, é urgente transformar os espaços urbanos em lugares de hospitalidade. Não uma hospitalidade convencional ou artificial, reduzida a um ritual de comércio e falsa cortesia, mas uma hospitalidade ancorada no carinho e na sensibilidade que só podem ser dados por outra pessoa.

O que pode-se afirmar, diante da discussão da hospitalidade é que “tanto a hospitalidade comercial como a hospitalidade pública nutrem-se da mesma matriz, a hospitalidade doméstica” (CAMARGO, 2004, p. 44).

Paula (*in* DIAS, 2002. p. 71) usa uma citação retirada de [tomeecan@aol.com](mailto:tomeecan@aol.com), acessado em 18 de fevereiro de 2000, dizendo que:

Hospitalidade representa um estado de espírito em que o indivíduo pode ser treinado, preparado para entender, criar e fornecer um nível de serviço tal que possa identificar, antecipar, superar ou atender as solicitações explícitas de seus clientes. implicitamente, representa, também, um entendimento mútuo de que o serviço oferecido será de alguma forma recompensado, podendo ser financeiramente, em contrapartida ao atendimento das expectativas do cliente. Em síntese, o termo apresentado está, inevitavelmente, atrelado ao que conhecemos por SERVIÇO.

Baseado nisso, a autora diz que “A hospitalidade está associada a questões mais amplas que o simples ato de hospedar e alimentar” (PAULA *in* Dias, 2002, p. 71)

A inospitabilidade, que é tão presente na sociedade moderna, pode ser lida como o inverso da hospitalidade, ou seja, uma falta de ‘hospitabilidade’, de capacidade de hospitalidade tanto de anfitriões como de hóspedes.

O comércio moderno da hospitalidade humana efetivamente abole o sacrifício implícito na dádiva, ao trocar serviços por dinheiro, mas a hospitalidade sempre foi atributo de pessoas e de espaços, não de empresas; a observação deve, pois, dirigir-se para o que acontece além da troca combinada, além do valor monetizável de um serviço prestado, para o que as pessoas e os espaços proporcionam além do contrato estabelecido. Nesse campo, permanecem vivas, a hospitalidade e (por que não lembrar também?) a hostilidade humana (CAMARGO, 2004, p. 45).

Nas transações comerciais, hospitalidade deve ser vista como o “algo a mais”, ou seja, aquilo que o colaborador, ou a empresa fez para o cliente que não está no contrato, que está além da troca monetária. Quando alguém procura uma empresa e instaura um negócio com ela, seja de qualquer natureza, o cliente entende que tudo está pago com seu dinheiro, com seu cartão de crédito ou com seus impostos. Nisso está incluído, também, o bom atendimento e/ou acolhimento do colaborador e da empresa. “Receber um serviço condizente com o preço pago é condição de cliente. Essa relação é vigiada pelo Código de Defesa do Consumidor e não pela lei não escrita da dádiva” (CAMARGO, 2004, p. 45).

Retribuir, no caso, precede o receber e interrompe o vínculo. Um contrato se finda, se extingue simplesmente, e todos os contratos esmeram-se em deixar claro

esse momento. Não há sacrifício. Há troca, simplesmente. Não tem porque agradecer o belo quarto de hotel, a piscina, a sauna, a boa refeição se todos esses itens constituíram a minha expectativa enquanto consumidor, que já pagou por tudo isso que esperava ou vai pagar adicionalmente algo pelo que acontece a mais.

Alguns autores, principalmente os que seguem a linha francesa, dizem que não há hospitalidade nem sacrifício quando existe um contrato. No entanto é possível observar, nas transações comerciais, agradecimentos do cliente ao funcionário que o atendeu de forma “hospitaleira”. Isso acontece com hóspedes de hotéis, que mesmo depois de pagarem pelo contrato previamente estabelecido, agradecem ao recepcionista, ao guia, e até algumas vezes com emoção ao fazê-lo. Alguns escrevem cartas de agradecimento elogiando funcionários para suas chefias. Na verdade, se há um contrato, tudo isso faz parte dele. Então porque as pessoas fazem tanta questão de um relacionamento pessoal com esses colaboradores?

Camargo (2004, p. 46) coloca com uma hipótese o fato de que “na hospitalidade comercial, a hospitalidade propriamente dita acontece após o contrato, sendo que esse ‘após’ deve ser entendido como ‘para além do’ ou ‘tudo que se faz além do...’ contrato”.

(...) quando a sociedade primária (aquela que se baseia na assunção total do outro) impõe-se sobre a sociedade secundária (impessoal, aquela que se baseia no crachá, no papel que cada um desempenha), a lei não escrita da dádiva passa a imperar (CAMARGO, 2004, p. 47).

Isso explica porque não se deixa de agradecer a dádiva de um colaborador de uma empresa que cuidou ele mesmo, de alguma particularidade do cliente, que iria além da sua função (escrita) ou horário, por exemplo. Esse ato, pode ser considerado como sacrifício, embora seja recompensado, ou não, em seu contrato pessoal com o empregador, como o caso da hora extra, e nem sabe se será retribuído pelo cliente. A marca da solidariedade humana, exercida pelos colaboradores, não pode ser prevista em nenhum contrato.

Esses gestos trazem o reconhecimento à hospitalidade, à dádiva de que recebemos, mesmo sabendo que essas pessoas, dentro de boa norma do “dar”, subentendem a expectativa da retribuição da dádiva aceita, seja sob a forma de um cumprimento, de um elogio ao chefe, do registro enfático da

dáviva “desinteressada” recebida na ficha de avaliação que tantas vezes preenchemos no momento do *check-out* (CAMARGO, 2004, p. 48).

Mesmo nas relações que envolvem objeto material ou dinheiro, o processo de dar-receber-retribuir continua existindo. Essa dívida/retribuição torna o receptor que a aceitou imediatamente disponível para retribuir (CAMARGO, 2004).

Camargo (2004) arrisca uma nova definição de hospitalidade, mais ampla que as registradas nos manuais de turismo e hotelaria e que separa a ação da hospitalidade em diferentes instâncias.

“Hospitalidade pode ser definida como o ato humano, exercido em contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu *hábitat* natural” (CAMARGO, 2004, p. 52).

Lashley (*in* Lashley e Morrison, 2004. p. 17) argumenta que:

O relacionamento movido comercial e mercadologicamente, que permite ao cliente uma liberdade de ação que o indivíduo não poderia sonhar em demandar num ambiente doméstico, é um dos benefícios asseverados pela “indústria da hospitalidade”.

Paula (*in* Dias, 2002, p. 69) conceituando hospitalidade diz que: “São vários os conceitos existentes, na literatura ou no uso coloquial, sobre o termo hospitalidade e que são apresentados segundo a ótica, experiência ou interesse de cada indivíduo”.

Ao falar de hospitalidade organizacional, alguns termos deverão ser substituídos, como: o hóspede será o cliente e o anfitrião a organização em estudo, bem como todos os envolvidos com a mesma, ou seja, seus colaboradores e estrutura física. O entendimento de hospitalidade organizacional se dará acerca do relacionamento construído entre a organização e seus clientes internos e externos.

Hospitalidade na presente pesquisa, será utilizada como a maneira em que o cliente interno se sente recebido pela organização a qual trabalha e como estende o atendimento recebido ao cliente externo indo além do pagamento, ou seja, o que o cliente interno faz a mais pelo cliente externo para que o mesmo possa sentir-se bem, levando em consideração o clima que envolve o local onde trabalha, estendendo a atenção que recebe da organização por meio de políticas e pessoas.

## CAPÍTULO II

### CULTURA ORGANIZACIONAL

#### 2.1 Cultura

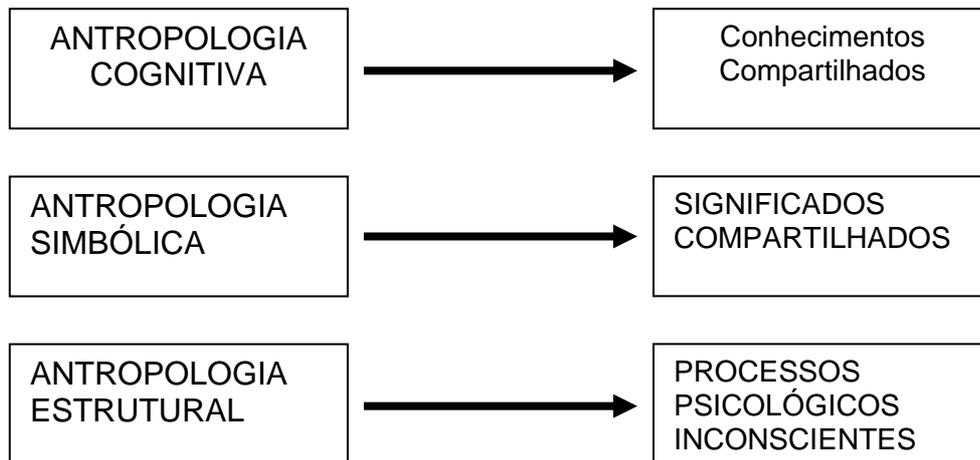
A palavra “cultura” não surgiu originalmente no seio da teoria administrativa, mas é um termo muito mais antigo. Na sociedade romana, a expressão latina *colere* referia-se ao cultivo de produtos relacionados com a terra, a educação, o desenvolvimento da infância e o cuidado com os deuses. Esse termo sofreu modificações ao longo dos anos, no entanto algumas idéias permanecem até os dias de hoje. O termo “cultura” pode ser apreendido em diferentes níveis de manifestações, como a cultura de um povo ou de um país (FLEURY & SAMPAIO, 2002).

No contexto do mercantilismo e da expansão imperialista (seja o imperialismo territorial, seja o imperialismo econômico), o conceito de cultura foi empregado no sentido do entendimento de costumes, língua, crenças e mitos de povos diferentes para o estabelecimento de relações comerciais e de relações de dominação. Nesse período, especialmente no final do século XIX, os estudos sobre cultura depararam com a noção de *diversidade*, mas empregaram algumas idéias darwinistas para se fazer entender como culturas superiores e de alguma forma justificar a dominação política ou econômica (FLEURY & SAMPAIO, 2002, p. 283-284).

Fleury & Sampaio (2002, p. 284) citam a definição de cultura baseada no antropólogo inglês Edward B. Taylor (1871) como: “um complexo total de conhecimentos, crenças, artes, moral, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”.

Para Lacombe (2004, p. 87) **cultura** é: “conjunto de saberes, valores, preferências e comportamentos de determinada civilização, país ou sociedade”.

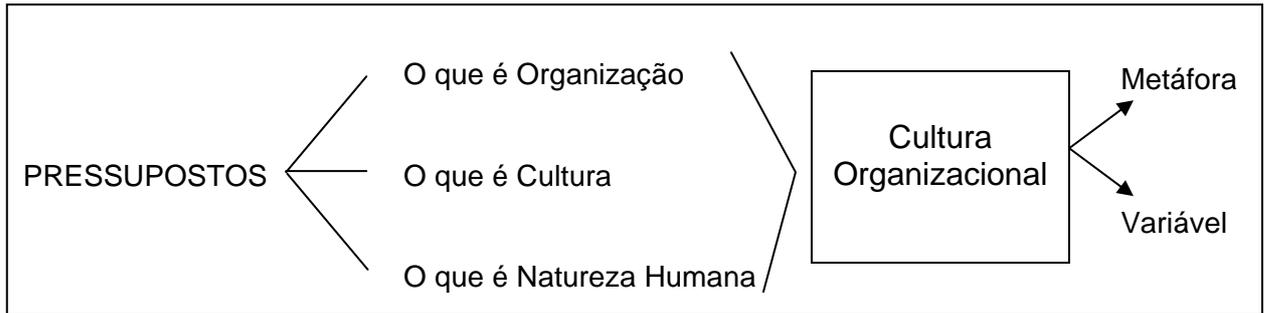
A discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos. Na Antropologia Cultural pode-se encontrar diversas correntes teóricas, que privilegiam aspectos diferentes de uma mesma questão.



**Figura 1 – Exemplo de conceito de cultura nas diversas correntes da antropologia.**  
 Fonte: FREITAS, 1991 (p. 1)

O conceito de “cultura” mostrado na Figura 1, tem como fundamento que a Antropologia Cognitiva está nos conhecimentos compartilhados; para a Antropologia Simbólica está nos significados compartilhados, já para a Antropologia Estrutural ele se encontra nas manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes.

Freitas (1991) cita Linda Smircich, como sendo a escritora que melhor apresenta a questão da grande variedade de tratamentos ao assunto. A autora afirma que “as diferentes análises podem ser atribuídas aos pressupostos subjacentes que os pesquisadores têm a respeito do que é ‘organização’, ‘cultura’ e ‘natureza humana’”, conforme a Figura 2 (FREITAS, 1991, p. 2).



**Figura 2 – Tipos de pressupostos que influenciam a cultura organizacional**

Fonte: FREITAS, 1991 (p. 2)

Com base na combinação desses pressupostos, os estudos sobre cultura organizacional tenderiam a enxergá-la de duas formas: a primeira como uma metáfora, considerando cultura como algo que a organização **é**; e a segunda como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização **tem** (FREITAS, 1991, p.2).

Luppi (1995, p. 16) afirma que:

A cultura deve ser vista como um todo cujas partes se inter-relacionam de modo que a mudança em uma das partes afeta o relacionamento das demais. A concepção sistêmica percebe o mundo em termos de relações e integrações. Os sistemas<sup>6</sup> são totalidades integradas que não podem ser reduzidas às partes que os compõem.

Luppi (1995) faz uma analogia dizendo que um saco de feijão é apenas a soma de um determinado número de grãos. Se pegarmos apenas um dos grãos para analisarmos, poderemos fazer afirmações sobre o conteúdo de todo o saco. Já uma árvore é um sistema cujas partes se relacionam entre si. As raízes extraem elementos da terra que são transmitidos pela seiva por intermédio do caule até as folhas. Se cortarmos uma de suas raízes ou arrancarmos suas folhas, isso afetará toda a árvore. As partes se relacionam por intermédio de um conjunto de processos que mantêm a vida no sistema. Baseado neste exemplo, Luppi levanta uma questão com relação a cultura: “Ela é um conjunto de partes (comportamentos, idéias, objetos, padrões, etc.) ou um conjunto de processos que geram comportamentos, dão significados aos objetos e estabelecem os padrões?” O autor acredita que “a

<sup>6</sup> **Sistema** – conjunto interligado de elementos dinamicamente inter-relacionados, desenvolvendo uma atividade ou função, para atingir um ou mais objetivos comuns ao conjunto. (LACOMBE, 2004, p. 286)

cultura deva ser entendida como um todo, um grande sistema, do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as idéias, os objetos e os processos”. Daí a dificuldade de um modelo abrangente que dê a compreensão do todo.

Luppi (1995, p. 16) diz que: “Além de a considerarmos como um sistema, devemos ter em mente que cultura não se constrói”. “Ela é uma manifestação dos seres humanos vivendo em grupo e junto ao ambiente onde se encontram, onde essa maleabilidade é um produto da capacidade da adaptação do homem ao seu meio”.

Apesar dessa flexibilidade, cultura não pode ser mudada, o que se pode fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude (LUPPI, 1995).

“Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações externas a elas, que as motivem a mudar” (LUPPI, 1995, p. 17).

Segundo FLEURY & SAMPAIO (2002, p. 285)

O conceito de cultura foi trazido às ciências administrativas no final da década de 1950. Muitos eventos justificam tal interesse, como a expansão geográfica das empresas multinacionais, que pretendiam reproduzir suas estruturas em outros países para obter vantagens comparativas (mão-de-obra barata, novos mercados, proximidade de matérias-primas, entre outras). Ainda que reproduzindo as estruturas e os principais programas, os resultados não são os mesmos e os administradores se vêem às voltas com problemas que não tinham nos países de origem. Dessa forma, uma das primeiras concepções de cultura empregadas pela administração é semelhante à concepção das culturas nacionais, pela qual se procura identificar que elementos culturais foram *obtidos* na sociedade pelos empregados, especialmente os que entram em conflito com a ordem organizacional original, para então buscar um novo arranjo organizacional ou uma mudança de crenças e valores.

Dentro de uma organização, cada membro é visto como portador da cultura obtida em um contexto cultural externo a ela. E é com essa diversidade cultural que o administrador precisa trabalhar, colocando todos os colaboradores voltados ao mesmo objetivo e direção, baseados em valores que deve ser previamente traçado a fim de guia-los.

## 2.2 Definições e Aplicações da Cultura Organizacional

Todo grupo social precisa resolver dois problemas principais: a convivência de seus integrantes e a adaptação com o mundo exterior, que compreende as relações com outros grupos e a sobrevivência. Uma das maneiras de se entender como os grupos resolvem esses problemas, é fazendo a análise da cultura – o contingente de experiências, conhecimentos e valores que se desenvolvem e que são transmitidos aos novos integrantes. É certo que, para integrar-se a um grupo social, ou para relacionar-se com seus integrantes, é preciso entender e, às vezes, agir como eles.

O estudo da cultura, termo da antropologia, é usado para entender as organizações e suas diferenças. São freqüentes e intensas as relações entre países e muitas organizações têm negócios em muitos países que, por causa da imigração, tornaram-se sociedades multiculturais. Entender a cultura é fator determinante para a administração das relações humanas, dos conflitos e da sobrevivência das organizações.

Edgar Shein (1985) define cultura como:

Um conjunto de premissas que um grupo aprendeu a aceitar, como resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Essas premissas funcionam suficientemente bem para serem consideradas válidas e podem ser ensinadas a novos integrantes como sendo a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas de adaptação externa e integração interna.

A cultura nas organizações compreende diversos elementos, que foram desenvolvidos pelos antepassados e transmitidos aos veteranos. Os novos integrantes da organização devem entender a cultura e aprender a comportar-se de acordo com os elementos culturais, para serem aceitos e sobreviver.

Todas as organizações desenvolvem sua própria cultura, que dependerá da aprendizagem no processo de resolver problemas de adaptação ao meio ambiente e de convivência interna.

Freitas (1991, p. 13) apresenta valores encontrados numa pesquisa realizada pela empresa William M. Mercer Inc., que envolveu respostas de 305 CEOs (*Chief Executive Officers*) de corporações norte-americanas, onde revelaram claramente que “os executivos concordam que os valores são construídos, principalmente, pela cúpula e que estes são amarrados aos objetivos organizacionais. A conveniência de se manter ou não determinados valores pode ser reavaliada e modificada via sistema de compensação”.

Para Deal & Kennedy (*apud* Freitas, 1991, p. 14):

Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples “se você faz isso, você também será um sucesso”. Os administradores nas companhias bem-sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Sendo assim, as organizações bem-sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força e os seus colaboradores se sentem como parte importante da organização, sentindo-se motivados uma vez que a vida organizacional tem significado para eles. Aos administradores, cabe a tarefa principal da modelagem e realce dos valores.

As prioridades dos valores variam de uma empresa para outra, devido a cultura organizacional. Para Lacombe e Heilborn (2003, p. 354) cultura organizacional é:

1. conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração;
2. crenças em relação ao que é importante na vida e expectativa sobre o comportamento dos membros da organização;
3. conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para as atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.

A cultura está vinculada às políticas, pois estas orientam as ações e decisões, calcadas nos mesmos princípios que dão origem à cultura organizacional.

A cultura organizacional está direcionada a uma nova forma de se conceber os sistemas de direção e organização das instituições. Para muitos, a cultura organizacional é uma troca de paradigmas e para outros, devem definir a busca por sistemas de direção eficiente e eficaz nos processos que realiza.

Pümpin e Echevarría (1988, p.3) dizem que:

La búsqueda de una organización «excelente» constituye uno de esos procesos inmanentes en el mundo empresarial actual, lo que en los últimos años ha despertado un gran interés. La pregunta que se plantea es por qué en los últimos años se centra, en primer plano, el problema organización en todo lo que constituye la dimensión del *management* y, consiguientemente, esa búsqueda de recetas, unas veces, y de análisis de experiencias, otras. O también, en la búsqueda de modelos o construcciones que permitiesen definir a cada uno de los responsables de una institución cuál sería aquella forma más eficiente de dirigir y organizar<sup>7</sup>.

Analisar a cultura organizacional é uma tarefa complexa, já que nem todos os seus componentes são observáveis. Segundo Maximiano (2002, p. 331):

Os componentes que se situam nos níveis mais profundos (valores e premissas) não se revelam diretamente à observação e são mais difíceis de analisar. As pessoas que integram um grupo social nem sempre têm consciência de seus próprios valores. Para um observador externo, no entanto, alguns desses valores revelam-se de maneira mais evidente. A cultura de qualquer grupo social — das famílias e cidades às empresas e países — abrange os seguintes componentes principais: artefatos, tecnologia, costumes, linguagem e valores. Todos esses elementos estão estreitamente relacionados.

Uma das principais funções da cultura é regular as relações entre os membros da organização: como deve interagir, que tratamento devem dar-se, como devem resolver conflitos. Esses e outros comportamentos são desenvolvidos pela convivência do dia-a-dia e passam a fazer parte da cultura.

A cultura também desempenha a função de regular as relações com outros grupos e com o ambiente de forma geral, determinando a forma como o mundo

---

<sup>7</sup> A busca de uma organização “excelente” constitui um desses processos inerentes nesse mundo empresarial atual, o que nos últimos anos tem despertado um grande interesse. A pergunta que se faz é porque nos últimos anos se centra, em primeiro plano, o problema organizacional em tudo o que constitui a dimensão da administração e, conseqüentemente essa busca de receitas, umas vezes, e de análises de experiências, outras. Também, na busca de modelos ou constituições que permitissem definir a cada um dos responsáveis de uma instituição qual seria aquela forma mais eficiente de dirigir e organizar. (tradução livre do autor)

externo deve ser encarado e como os membros de outros grupos devem ser tratados.

A cultura define a missão da organização e seu papel em relação ao meio ambiente e projeta uma imagem para os clientes, fornecedores e outras partes interessadas. Também define as fronteiras dos grupos, bem como o tempo e as condições para os recém-chegados serem aceitos. E, ainda, define a posição relativa do grupo em relação a outros grupos: igualdade, superioridade ou inferioridade (MAXIMIANO, 2002).

Os costumes, as tradições e a maneira geral de proceder existentes em uma organização devem-se, em grande parte, ao que ela fez antes e ao grau de sucesso que ela tem alcançado com seus esforços. Baseado nisso, pode-se dizer que a fonte da cultura é o fundador, que tradicionalmente exerce um impacto importante na cultura inicial da empresa. É o fundador que possui uma visão ampliada daquilo que a organização deve ser. O pequeno porte que normalmente caracteriza as novas organizações, facilita a imposição da visão dos fundadores a todos os membros da organização.

Toda organização e sistema de direção é, por um lado, eficiente ou ineficiente em relação a uma situação concreta, tanto quanto as situações externas quanto a sua estrutura interna, e também com relação ao futuro que esse processo instituído quer alcançar (PÜMPIN e ECHEVARRÍA, 1988).

Alguns problemas básicos de convivência e adaptação ao mundo exterior são inevitáveis, quando se fala de organizações. Todos os povos e sociedades enfrentam os mesmos tipos de problemas, porém com recursos e abordagens diferentes. Um exemplo é o Japão e outros países, onde praticamente toda população tem educação, no mínimo de nível médio. Além de a riqueza ser melhor distribuída. Todos, no Japão, têm acesso virtualmente igualitário a todos os recursos mínimos para a sobrevivência confortável. Situações como essas fazem a cultura ser específica dos grupos e organizações. Sendo assim, todas as organizações formadas em uma mesma sociedade tendem a ser similares entre si, porque são microcosmos dessa mesma sociedade.

A una organización y al correspondiente sistema de dirección empresarial le compete la función de ordenar los recursos de que dispone en esas situaciones internas y del entorno empresarial y orientar esa ordenación con criterios cara a lo que se quiera alcanzar, al estado de futuro. Precisamente la problemática de la organización adquiere dimensiones importantes cuando los sistemas son complejos, pero dentro de esquemas abiertos o competitivos. Se pueden tener sistemas empresariales sumamente complejos pero que dentro de un sistema cerrado se «homogeneiza» de tal manera la organización en la que domina la gestión apoyada en esquemas organizativos burocráticos. La idea de optimación corresponde a sistemas o procesos cerrados, o casi cerrados, en los que la adecuación de los factores es un problema de asignación gestora de esos factores (PÜMPIN e ECHEVARRÍA, 1988, p. 4)<sup>8</sup>.

Atualmente muitas organizações operam em muitos países, sendo assim, a administração moderna dá grande importância ao entendimento das culturas nacionais e das diferenças entre elas.

Está se tornando cada vez mais importante entender as diferenças culturais, já que as multinacionais estão se instalando em grande escala no Brasil, fazendo com que funcionários de diferentes nacionalidades trabalhem juntos. Isso exige um esforço maior de adaptação entre os recursos humanos que compõem a organização.

Um dos pioneiros na discussão sobre a influência das culturas nacionais sobre as culturas das organizações foi Hofstede (1991), que, apesar de se restringir ao âmbito de uma única grande organização, a IBM, abrangeu indiretamente mais de 50 países. Para ele, cultura é “o programa coletivo da mente que distingue os membros de grupos ou categorias de pessoas” (HOFSTEDE, 1991, p. 5). Ele pretendia com essa pesquisa identificar diferenças nos sistemas nacionais de valores caracterizando a cultura nacional em torno da distância do poder, coletivismo *versus* referenciado em artigos brasileiros, constituindo-se em forte influenciador da concepção da cultura brasileira desenvolvida na atual teoria organizacional e administrativa.

---

<sup>8</sup> Para uma organização e ao correspondente sistema de direção empresarial lhe compete a função de ordenar os recursos que dispõe nessas situações internas no meio empresarial e orientar essa ordenação com critérios frente ao que se queira alcançar no futuro. Precisamente a problemática da organização atinge dimensões importantes quando os sistemas são complexos, dentro dos esquemas abertos e competitivos. Pode-se ter sistemas empresariais simplesmente complexos já que dentro de um sistema fechado se “homogeinizam” de tal forma a organização em que domina a gestão apoiada em esquemas organizacionais burocráticos. A idéia de otimização corresponde a sistemas e processos fechados, ou quase fechados, nos que a adequação dos fatores é um problema de competência de gestão dos fatores. (tradução livre do autor)

De acordo com a pesquisa, o Brasil foi identificado como um país com cultura tendente ao estabelecimento de relações de dependência ou crítica radical em relação às instâncias de poder, isto é, com elevada distância de poder; com predominância de atitudes voltadas a evitar incertezas (alta aversão à incerteza); e também com clara orientação do comportamento para o longo prazo.

Segundo Alcadipani (2002, p. 68) “O estudo de Hofstede tornou-se amplamente replicado e individualismo, feminilidade *versus* masculinidade, aversão à incerteza e orientação para curto ou longo prazo”.

Alcadipani (2002, p. 68) diz que: Aidar, Brizola, Prestes Motta e Wood Jr. (1995):

A fim de discutir a cultura organizacional brasileira, realizaram um ensaio cujo objetivo principal foi analisar historicamente a formação da cultura nacional e como esta se relacionaria com valores e padrões de comportamento encontrados em nossas organizações. Os autores chegaram a conclusão de que o sistema social brasileiro é dividido e equilibrado por entidades e instâncias criadas em nossa peculiaridade e que acabam por tornar o convívio com paradoxos suportável, ao mesmo tempo em que dificultam transformações mais profundas.

Alexandre Borges de Freitas (1997), com intuito de “criar um suporte instrumental para a análise das culturas organizacionais sob o prisma da cultura brasileira”, tentou esclarecer traços culturais brasileiros para uma análise organizacional. Contribui, baseando-se em leituras de clássicos que retrataram a formação brasileira de autores como Gilberto Freire, Sérgio Buarque de Holanda, Caio Pradro Jr. e Roberto DaMatta, fundamentando sua análise apenas bibliograficamente, concluindo que, embora se reconheça o caráter diverso e heterogêneo da cultura do nosso país, os traços nacionais para uma análise organizacional seriam: a hierarquia, o personalismo, a malandragem, o sensualismo e o espírito aventureiro.

Na tentativa de elaborar uma metodologia para o gerenciamento da cultura das organizações do setor público no Brasil, Cabone (2000), baseado em Hofstede e Roberto DaMatta, aponta que a cultura brasileira possui certos traços — burocratismo, autoritarismo, paternalismo, aversão aos empreendedores, “levar vantagem” e reformismo — que podem dificultar a mudança das culturas de organizações públicas face ao paradigma da globalização, constituindo entraves

para a competitividade e o aprendizado das organizações locais. A resistência a mudanças, também muito marcante em nosso país, caracteriza obstáculos à democracia e ao desenvolvimento nacional.

A cultura deve ser entendida como um sistema complexo, produto das interações humanas do grupo a qual pertence. Apesar de transformar no tempo e no espaço mantém sempre traços originais do seu nascimento e também não pode ser vista isoladamente, mas como parte de outras culturas (LUPPI, 1995).

Luppi (1995, p. 18) afirma que:

Vivemos num mundo em que predominam as características de uma cultura que chamamos de ocidental, com vivências próprias do momento histórico do final do século XX. Essa cultura assume modelos particulares em cada região do globo terrestre, em cada grupo e em cada organização humana. Para compreendê-la, precisamos examiná-la com base numa abordagem sistema, holística, considerando todas as suas inter-relações.

Não há como isolar a cultura de uma organização para análise sem considerar a influência de todas as outras culturas que se entrelaçam. Apesar das atitudes reivindicatórias dos trabalhadores exigindo seus direitos dentro das organizações, defendendo e procurando a dignidade humana, a liberdade de expressão, a igualdade e a justiça social, continuam colocando na mão dos patrões e políticos todas as soluções. Essa postura é nitidamente a de se colocar em condições de inferioridade ao superior hierárquico, assim como o escravo se colocava em relação ao senhor do engenho. O trabalhador na atualidade ainda está sujeito a muitos elementos culturais do antigo escravo. Sendo assim, mostra claramente como um traço cultural pode ter origem num passado distante, aparentemente fora do contexto atual em que se está inserido. Esse é um cenário comum nas organizações (LUPPI, 1995).

Entendendo que a cultura é complexa e que há uma certa dificuldade de consenso na sua conceituação, torna-se difícil a identificação de uma cultura dentro das organizações, já que, a identificação está diretamente associada ao que o pesquisador considera como cultura, daí a variedade de métodos, recomendações e passos, que abordam aspectos diferentes.

Existem sub-culturas dentro das organizações: atitudes e pontos de vista diferentes nos escritório e na área de produção, entre os vendedores, dos gerentes

e dos sindicalistas e das chefias de linha e de assessoria. É uma tarefa difícil preservar a identidade, o orgulho, a motivação e a inovação que emergem de unidades diversificadas. Em alguns casos, forçar negócios diferentes a adotarem culturas idênticas, por estarem na mesma empresa, pode causar problemas. Porém, alguns valores básicos devem ser preservados.

É evidente que, assim como toda mudança gera resistência, a imposição de qualquer cultura também a gerará. É preciso cuidar quando se fala em mudar culturas ou readequar culturas existentes. Lacombe e Heilborn (2003, p. 358) afirma que: “Resistências a mudanças podem ser atenuadas se houver *uma boa comunicação* das razões pelas quais as mudanças são necessárias e se forem introduzidos bons mecanismos para concretizar a mudança”.

Toda atuação humana está necessariamente orientada a alcançar metas e objetivos. Se não existe uma definição, consciente e inconsciente do alvo a que se quer alcançar, não pode produzir nenhum critério de decisão. Pümpin e Echevarría (1988, p. 8-9) afirmam que:

En un sistema cerrado o estático cabe el diseño de estructuras de optimación. La meta corresponde a una *gestión* de esos elementos de ese sistema cerrado. En un sistema abierto significa la introducción de la dimensión temporal, esto es, la dimensión de futuro y, al mismo tiempo, la necesidad de diseñar esa orientación de futuro por múltiples vías o alternativas<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Em um sistema fechado ou estático cabe o desenho de estruturas de otimização. A meta corresponde a uma gestão desses elementos desse sistema fechado. Em um sistema aberto, significa a introdução de dimensões temporais, isto é, a dimensão do futuro e ao mesmo tempo, a necessidade de traçar essa orientação de futuro por múltiplas vias e alternativas.

Os mesmos autores dizem que o primeiro aspecto a ser definido para esses objetivos e metas a serem alcançados, é a estruturação de uma filosofia empresarial. Que, segundo eles: “se trata de definir cuáles son los sistemas de valores que conducen a una unidad doctrinal o convergencia de esfuerzos (...)”.

Existem muitas maneiras de transmitir a cultura organizacional aos funcionários, sendo que as mais eficazes são as histórias, os rituais (são seqüências de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, as metas e pessoas importantes e as estrategicamente dispensáveis), os símbolos materiais e a linguagem.

A filosofia empresarial é a que rege o comportamento dos indivíduos nas dimensões administrativas, ou seja, seu conteúdo define claramente quais são os comportamentos que se esperam com relação aos colaboradores dentro e fora da empresa, com relação ao ambiente e também a respeito dos recursos materiais empregados nessa empresa.

Quanto à filosofia empresarial Pümpin e Echevarría (1988, p. 9), afirmam que: “Sin duda, es el punto de referencia básico para poder deducir los criterios que tienen que entenderse siempre como criterios con respecto a la institución, como criterios de «contribución a...» y, consiguientemente, es también la filosofía empresarial la instancia suprema de coordinación de la empresa”.

## 2.3 Clima Organizacional

Implementar ações para assegurar o bem estar do funcionário é vital para toda empresa que quer obter sucesso e se manter em alta no mercado. Isso significa investir na obtenção de um clima organizacional harmonioso.

Muitos profissionais confundem o conceito de cultura como sinônimo de clima organizacional.

Fleury e Sampaio (*in* Fleury *et al.*, 2002, p. 293) definem o termo clima organizacional sendo empregado para: “definir o conjunto de satisfações e insatisfações dos membros de uma organização em determinado período, geralmente identificados através de pesquisa calcadas em percepção e opinião. É mais volátil e menos estrutural que a cultura organizacional”.

No entanto, o clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, que pode ser influenciada por fatores internos e externos à organização. O clima organizacional pode retratar um estado momentâneo da organização, podendo ser alterado mediante uma notícia, um evento ou um boato.

Lacombe (2004, p. 64) define clima como: “ambiente interno de uma organização em termos de comportamento, atitudes, cordialidade, relações pessoais, motivação e descontração”.

Dentre as ações implementadas para assegurar o bem-estar dos empregados estão:

- **Benefícios individualizados** – curso de idiomas, MBA, curso superior, de pós-graduação, dentre outros que seja do interesse do funcionário naquele momento.
- **Visitas de familiares** – a empresa estar aberta em algum momento para receber a visita dos parentes, afim de que eles possam conhecer o local de trabalho dos seus, ou até mesmo programas que beneficiem a família como é o caso de empresas que disponibilizam computadores e biblioteca para pesquisa e que pode ser utilizado pelos filhos e cônjuge.

- **Programa de ginástica** – normalmente está ligada à ginástica laboral a fim de criarem um ambiente mais propício, confortável e saudável para seus funcionários.
- **Refeição comunitária** – onde os funcionários se reúnem em alguma data pré-estipulada pela organização, para tomarem café da manhã, almoçarem ou lanchar a tarde, a fim de criar um ambiente mais amigável e promover encontros de outros setores naquele momento.

São nessas ações, que reside um formidável potencial de redução de fatores de estresse, melhorias no desempenho integrais de todas as partes do negócio e a preservação de um clima organizacional saudável.

A empresa criativa propicia um bom ambiente de trabalho e é mais valorizada pelos seus colaboradores e clientes. Conseqüentemente, terá mais sucesso, além de ter grandes possibilidades em reter seus talentos, muitos destes desenvolvidos e capacitados por esta incentivadora e inteligente empresa.

## **2.4 Vantagens Competitivas Por Meio de Ações Internas**

Motivar a equipe é fundamental para assegurar alguma vantagem no mundo competitivo atual. Saber quais soluções escolher e como implementá-las é o que diferencia as empresas que tiveram e tem sucesso daquelas que não o conseguiram (WAGNER III e HOLLENBECK, 2003).

Sobre desempenho e diferencial competitivo, Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 5) colocam que:

Em termos gerais, o sucesso competitivo baseia-se na habilidade de produzir algum produto ou serviço tido como valioso por algum grupo de consumidores, e fazer isso de tal modo que ninguém consiga imitá-lo. À primeira vista, parece haver muitas maneiras de realizar esta proeza. A um exame mais atento, porém, a maioria dessas alternativas não atende às expectativas, por exemplo, logo descobrem que suas concorrentes dispõem de acesso à mesma tecnologia e, conseqüentemente, podem copiar equipamentos e processos bem-sucedidos. Empresas que tentam levar

vantagem pela atuação em mercados locais protegidos ou regulamentados descobrem que nenhum mercado pode ser completamente protegido da agressiva competição internacional. Empresas que confiam apenas no próprio tamanho e no controle sobre muitos recursos descobrem que a grandeza dificulta a individualização e a adaptação de produtos ou serviços, limitando, assim, as tentativas de captar o interesse dos caprichosos clientes de hoje.

Sabendo disso, especialistas consideram as pessoas que formam uma organização como a fonte primordial de vantagem competitiva sustentável, ou seja, a empresa consegue fazer diferente e ser diferente por meio das pessoas que estão trabalhando nela.

Conquistar a satisfação dos clientes é, antes de mais nada, conquistar as pessoas que cuidam deles. Se os colaboradores são importantes, automaticamente, eles colocarão o cliente em primeiro lugar; é uma questão de causa e efeito.

Propiciar satisfação aos colaboradores, é fazer tudo certo e dentro das expectativas deles. No entanto, para superar essas expectativas é preciso que a organização esteja imbuída de uma cultura de excelência, a fim de criar cada indivíduo único que será o seu grande diferencial estratégico.

Uma cultura de excelência implica em dialogar constantemente com o cliente de forma aberta e honesta, não apenas nas horas dos problemas, mas dar-lhes meios para que se sinta imediatamente reconhecido e atendido em suas preferências.

Sem dúvida, o bom relacionamento entre empresa e colaborador é essencial para a percepção de qualidade.

Para Spiller *et al.* (2004), as pessoas precisam ser atraídas, motivadas, desenvolvidas e retidas, principalmente pelo lado emocional (o famoso “vestir a camisa”), no entanto, a empresa precisa oferecer uma “causa” a ser defendida, um conjunto de valores em que o funcionário acredita e com o qual se identifica. Do contrário, ele poderá “sabotar” essas crenças sempre que encontrar uma brecha no sistema e puder fazer as coisas à sua maneira. A visão deve ser simples e comunicada diretamente e em todos os momentos possíveis. O programa de integração de um novo funcionário, por exemplo, deve ser o primeiro passo para envolvê-lo com a visão da empresa, e não apenas com suas atividades e organograma.

Os autores divergem a respeito do que vem a ser “visão” para uma empresa.

Spiller *et al.* (2004, p. 103), considera visão como “(...) um conjunto de princípios ou crenças que norteia tudo o que uma empresa faz, desde o planejamento estratégico até o desenvolvimento de seus produtos ou serviços e suas políticas internas”.

De uma maneira simplista, Lacombe (2004, p. 318) define visão como: “imagem mental de um estado futuro e possível para a organização”.

A missão da empresa também deve ser simples e estar clara na mente de seus colaboradores.

De acordo com Spiller *et al.* (2004):

A missão traduz o senso de direção da empresa, no intuito de diferenciar-se da concorrência. É um modo particular de encarar o futuro, guiando os funcionários rumo a novos territórios, promovendo a competitividade no mercado a longo prazo e tentando responder à pergunta: “onde estamos tentando chegar?”.

Em suma, a missão é o objetivo principal e deve expressar também seus valores. É a razão de existir da empresa que vai além dos estatutos e contratos.

Sem independência e autonomia, as pessoas não se sentem comprometidas. Esse comprometimento é conseguido por meio de comunicação aberta, com liberdade para opinar, fazendo e aceitando críticas construtivas e discutindo até que se chegue a uma solução negociada e amadurecida. Caso essa postura não seja a da empresa, fatalmente seus colaboradores tenderão a esconder a realidade, encobrendo erros e conseqüentemente prejudicando a empresa.

É preciso construir uma relação de confiança, e para isso, há alguns fatores relevantes. Uns depende da gerência e outros da corporação de modo geral. Os interesses não podem ser conflitantes, o colaborador deve saber exatamente o que esperar da empresa e não deve haver mudança de regras no meio do jogo sem que essas sejam colocadas as claras, negociadas e aceitas por ambas as partes. Na construção da confiança, o contato pessoal e um relacionamento mais próximo com o funcionário ajuda bastante.

O colaborador precisa perceber que pode contar com a empresa no sentido de que esta cumprirá com suas promessas, que ela será honesta em avaliações e

devolutivas com relação ao seu desempenho e principalmente precisa sentir que será apoiado quando necessário.

Spiller *et al.* (2004, p. 102) diz que: “A confiança mútua se estabelece quando a empresa proporciona ao funcionário segurança no emprego e demonstra importar-se com o seu bem-estar”.

A avaliação é um passo importante dentro de uma empresa. “Não se pode gerenciar o que não é mensurável” (Spiller *et al.*, 2004, p.103). A empresa pode dispor de diferentes tipos de avaliação e um deles deve ser o de clima organizacional. As avaliações organizacionais tratam de variáveis intangíveis e subjetivas. A medição funciona como um “termômetro” da situação, e permite identificar áreas que precisam ser melhoradas, pontuando falhas e indicando soluções, bem como serve para estabelecer metas de modo geral ou por áreas dentro da empresa.

Pesquisas internas de satisfação realizadas periodicamente servem para subsidiar a formulação das políticas de benefícios, avaliar a consistência da cultura organizacional, colher dados para o balanço social e até inovar no tratamento do cliente interno (SPILLER *et al.*, 2004, p. 107).

Existem várias metodologias que podem ser utilizadas para pesquisa, como a de clima organizacional, *balanced scorecard*<sup>10</sup> e avaliação 360°, no entanto, várias outras pesquisas podem ser realizadas de maneira mais informal nos departamentos, criando oportunidades de conversas entre gerentes e funcionários.

Independente do modelo a ser aplicado, o importante é que o funcionário tenha uma devolutiva, ou *feedback* do resultado das pesquisas realizadas, demonstrando assim, que a empresa realmente está comprometida com sua evolução individual e do grupo como um todo. A não abertura dos resultados seguida de discussão das mesmas, pode proporcionar um ambiente de insegurança, desequilíbrio de poder e ressentimento com a postura da empresa.

---

<sup>10</sup> Trata de uma ferramenta de gestão. Apresenta uma ordenação de conceitos e idéias preexistentes de uma forma lógica, objetiva e inteligente. Sua correta aplicação implica uma série de vantagens, como a integração de medidas financeiras e não-financeiras, a comunicação e feedback da estratégia, o vínculo com planejamento e orçamento, maior foco e alinhamento organizacional, entre outros.

O colaborador ao responder o questionário ou participar da pesquisa, automaticamente aguarda que haja melhorias ou retribuições conforme a situação. A empresa não deve frustrar essa expectativa.

Criar benefícios também é uma ação importante a ser desenvolvida. Esses benefícios devem ser na medida certa, já que as necessidades de cada indivíduo dentro da organização, não são necessariamente iguais uns dos outros. Criando diferentes ações, permite que ele se encaixe em pelo menos um que possa favorece-lo.

Para Spiller *et al.* (2004, p. 109):

É importante instituir sistemas de recompensa que premiem a iniciativa e a criatividade do funcionário, e não apenas o seu desempenho técnico. Ao contrário do que se pensa, não são apenas as recompensas financeiras que incentivam o funcionário a assumir riscos pela empresa. Há muitos outros tipos de compensações, como tratamento justo, consideração, respeito, reconhecimento, segurança do emprego, realização pessoal, orgulho da empresa e *status* que ela proporciona no mercado.

Para essas premiações é importante estabelecer previamente indicadores claros, justos e democráticos, sempre reforçando os valores e a estratégia da empresa.

Portanto, para que uma empresa consiga se diferenciar realmente das demais que estão no mercado, deve praticar ações diferenciadas e singulares, a fim de que haja elementos que sirvam como garantia para o colaborador que evidencie a qualidade praticada pela empresa em ambiente físico, comunicação realizada, tratamento e reconhecimento das pessoas envolvidas.

### **CAPÍTULO III**

#### **EMPRESA ESTUDADA – GAZIN**

Este capítulo apresentará como e onde aconteceu a pesquisa realizada, e pretende iniciar uma reflexão sobre as possíveis relações de hospitalidade no contexto organizacional.

Conforme apresentado na introdução, a pesquisa teve como objetivo analisar a influência da cultura organizacional na prática da hospitalidade para com os clientes internos levando ao seguinte problema: a cultura organizacional pode influenciar ou não na prática de hospitalidade de uma empresa para com seus clientes internos? Os objetivos específicos a serem averiguados são: a) analisar a atual situação da cultura organizacional da empresa estudada; e b) investigar se a maneira como o cliente interno é recebido e tratado pela organização, influencia no desempenho profissional e pessoal.

Quanto às hipóteses, de acordo com Lakatos e Marconi (1996, p.26), “hipótese é uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema” e completa dizendo que “a função da hipótese, na pesquisa científica, é propor explicações para certos fatos e ao mesmo tempo orientar a busca de outras informações”.

As simplificações e interpretações da realidade podem resultar de trabalhos de teorização e de modelação que permanentemente confrontam-se com essa mesma realidade. Assim, as hipóteses são generalizações validadas ou não pela constante observação da realidade concreta.

“Hipótese é uma proposição, condição ou princípio que se supõe verdadeiro, até que se chegue às suas conseqüências lógicas, embora ainda não esteja comprovado” (DENCKER e DA VIA, 2001, p. 73).

Enfim, a hipótese é a resposta que se supõe para o problema formulado. E as hipóteses levantadas para responder ao problema dessa pesquisa são:

- A cultura organizacional condiciona o estilo de hospitalidade de uma empresa.

- O estilo de gerenciamento determina a percepção de hospitalidade dos clientes internos.
- A cultura organizacional pode influenciar no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores.

A empresa estudada foi a Móveis Gazin, empresa nacional, do tipo fechada, familiar e tem como foco a comercialização, venda, empreendimentos técnicos, bem como a concepção, a avaliação e viabilização de negócios e mercado consumidor, independentemente da área, que seja considerado de interesse pelos sócios-quotistas. Atua no ramo atacadista e varejista de móveis e eletrodomésticos há 39 anos e está situada na cidade de Douradina no estado do Paraná.

Quando se fala em empresa familiar, o que vem à mente em primeiro lugar é a presença da família em todos os cargos-chaves da empresa.

Oliveira (1999, p. 18), sobre empresa familiar apresenta os seguintes aspectos:

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias. O início desse tipo de empresa está ligado a fundadores pertencentes à família e apresenta forte interação e até, em muitos casos, inconveniente superposição entre as políticas e os valores empresariais e as políticas e os valores familiares.

Durante a descrição deste capítulo, será possível observar esses aspectos citados pelo autor na empresa estudada. Em termos de origem de uma empresa familiar, Oliveira (1999, p. 18) considera que:

(...) um empreendedor na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra que é, no mínimo, audacioso, detentor de certos níveis de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio, inicia seu próprio negócio geralmente com o auxílio de pequeno número de funcionários. Nesse contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar.

É possível perceber a considerável quantidade de empresas familiares que ocupam lugar de destaque, tanto no cenário internacional quanto no mercado brasileiro. Conforme Ricca Neto (2005) existe uma estimativa de que 40% das

quinhentas maiores empresas listadas pela revista *Fortune* são de propriedade de famílias ou por elas controladas. Ainda, segundo esse autor, as empresas familiares são responsáveis pela geração de 50% do Produto Nacional Bruto dos Estados Unidos e empregam metade da força de trabalho do país. No Brasil, segundo Calvano (2005), 90% dos quatro milhões de empreendimentos são familiares.

A escolha por estudar a Móveis Gazin, se deu pelo destaque e importância da empresa na região em que está localizada, pela prontidão com que o proprietário da empresa disponibilizou as informações necessárias e, ainda, pela disposição e cooperação dos colaboradores da empresa.

Os levantamentos dos dados aconteceram no decorrer dos anos de 2004 e 2005 em datas alternadas.

Na primeira etapa, a pesquisa realizada foi do tipo exploratória, ou seja, “investigações de pesquisa empírica que têm por finalidade formular um problema ou esclarecer questões para desenvolver hipóteses” (DENCKER e DA VIÁ, 2001, p. 59).

O nível da pesquisa pode alternar-se conforme a natureza do problema, a capacidade do pesquisador e o emprego do método científico. Para Dencker e Da Viá (2001, p. 67): “Pesquisa exploratória: busca de conhecimentos básicos — essencialmente informativa”.

Para aprofundamento da pesquisa, realizou-se um estudo de caso que conforme Yin (2005, p.19):

(...) é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais. (...) Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Usar o estudo de caso é uma tarefa desafiadora. Yin (2004, p. 20) sobre o estudo de caso como estratégia diz que: “(...) utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados”.

Yin (2005) cita Schramm (1971) onde diz que a principal tendência do estudo de caso é tentar esclarecer um conjunto de decisões, ou seja, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados obtidos. Isso justifica a metodologia escolhida para o desenvolvimento desta pesquisa.

Comumente é confundido estudo de caso com estudo etnográfico. No entanto Yin (2005, p. 34) esclarece que:

A pesquisa etnográfica, (...), nem sempre produz estudos de casos (...), nem os estudos de casos estão limitados a essas duas condições. Em vez disso, podem se basear os estudos de caso em qualquer mescla de provas quantitativas e qualitativas. Ademais, nem sempre eles precisam incluir observações diretas e detalhes como fonte de evidência.

Baseado nisso, optou-se, então, por fazer apenas o estudo de caso sem entrar no mérito da pesquisa etnográfica, que nas considerações finais ficará como sugestão para continuação deste trabalho.

A pesquisa será do tipo qualitativa não ordenável, que para Dencker e Da Viá, (2001, p. 130) “é aquela cujo domínio é representado por categorias, modalidades ou atributos, isto é, aspectos não mensuráveis ou numéricos”.

Sobre a observação, Dencker e Da Viá (2001, p. 145) dizem que:

Como método de coleta de dados a observação permite ao pesquisador obter informações sem que seja necessária a colaboração de grupos ou de pessoas. Entretanto, embora seja possível utilizar a técnica de observação independentemente de outras técnicas de coleta de dados, de modo geral ela é empregada de forma combinada com outros métodos para a obtenção de informação.

O trabalho foi desenvolvido por meio de observação, juntamente com outras técnicas de coleta de dados. Dencker e Da Viá (2001, p. 146) afirmam que:

Associar a observação a outras técnicas de coleta de dados é um procedimento valioso em todas as áreas da ciência social. Em tese, a observação pode ser feita de maneira informal ou por meio de processos cuidadosamente codificados e estruturados. Sua contribuição é fundamental tanto para o desenvolvimento da teoria referente à orientação geral da pesquisa quanto para a construção de roteiros de entrevistas e de outros instrumentos de pesquisa comprovadamente eficaz.

A coleta de dados se deu por intermédio de pesquisa bibliográfica e de entrevistas semi-estruturadas, que aconteceram no dia três de outubro de 2005 com o presidente da empresa, Mário Valério Gazin, com a responsável pelo departamento de Recursos Humanos, Viviane Thomaz e com a Psicóloga Organizacional Sonia Rossi e dois colaboradores da empresa estudada, Kelly Cristina Dias de Oliveira e Paulo José da Silva, no período de setembro e outubro de 2005 concomitantemente com a observação participante.

Goode e Hatt citados por Dencker e Da Viá (2001, p. 147), dizem que a observação assistemática pode ser ou não participante. Segundo os mesmos autores “a observação participativa é um procedimento usado quando o investigador se disfarça ou pede para ingressar em um grupo com objetivo de investigá-lo”. Foi utilizado, para a realização desta pesquisa, o método de observação assistemática da realidade dos indivíduos que fazem parte do cenário da empresa estudada.

Durante os períodos de permanência na empresa para coleta de dados, observou-se e comprovou-se que as declarações e testemunhos tanto dos colaboradores, como dos diretores e presidente, condizem com a realidade presenciada na prática. Como todo sistema, apresenta suas falhas, ou pontos limitantes, no entanto, tornou-se evidente o entrosamento existente entre colaboradores e gerentes. Também se comprovou a cordialidade com que os visitantes são recebidos — sejam eles clientes, distribuidores, fornecedores ou pessoas que simplesmente vem para conhecer ou visitar a empresa — e tratados de maneira hospitaleira por todos.

### **3.1 A História**

- **Onde começou e onde está a Gazin**

Douradina está localizada no noroeste paranaense e foi descoberta por investidores que, na década de 50, buscavam nesta região um terreno fértil para desenvolverem a produção de café, cultura que promoveria riquezas e traria divisas.

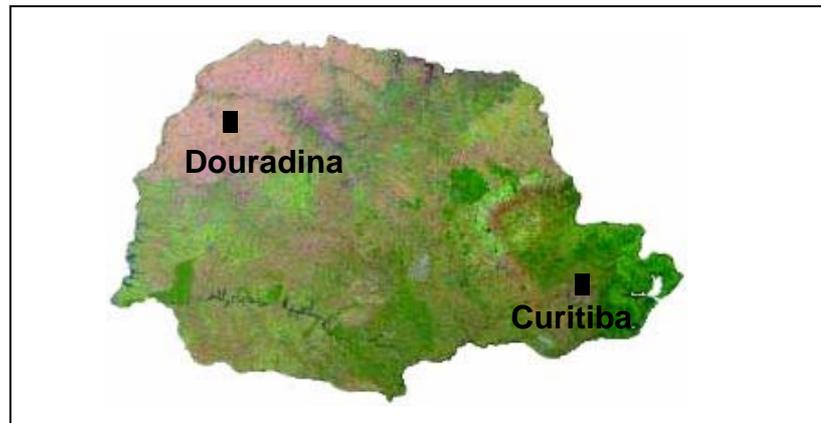
Até 1979 Douradina tinha uma população de aproximadamente 35.000 habitantes que viviam da colheita do café, como proprietários, como colonos ou percenteiros. Em 1975, a geada acabou com os pés de café, não sobrou nada. A partir desse episódio, os moradores tiveram que procurar outra forma de sobrevivência.

Os moradores do município começaram a se mobilizar em busca de novas formas de sobrevivência, trabalho e vida. Foi então que começou a grande migração para os estados do Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e, depois, Rondônia.



**Figura 3 – Fachada do escritório central da Gazin em Douradina – Paraná**  
Fonte: arquivo de fotos do departamento de marketing da Gazin

O censo de 2000 registrou Douradina com apenas 5.864 habitantes, estando 2.956 na zona urbana e 2.908 na zona rural. No ano de 2004, o censo registrou apenas 4.881 habitantes. O município destaca-se na pecuária e na produção agrícola como feijão, milho, algodão, mandioca, uva, morango, entre outros. Douradina está localizada a seiscentos e sessenta quilômetros de Curitiba, a Capital do Estado.



**Figura 4 – Localização de Douradina no mapa do Paraná**

Fonte: Retirado e adaptado [www.parana-turismo.com/mapa-rodoviário](http://www.parana-turismo.com/mapa-rodoviário), em 18 de outubro de 2005.

Devido à significativa redução da população do município e da distância relativamente grande dos centros maiores, os moradores, fazendeiros e empresários de Douradina iniciaram a construção de uma cidade diferente, onde houvesse condições de trabalho e de sobrevivência sem que aquelas pessoas tivessem que sair dali.

O seu comércio é muito diversificado, conta com várias lojas de tecidos e confecções, bancos, igrejas, farmácias, supermercados e muitas indústrias da área moveleira. Foi exatamente neste berço, que nasceu a Móveis Gazin. No entanto, não se conteve em ficar apenas em Douradina e assim a Móveis Gazin se expandiu em vários lugares do Brasil. No ano de 2004, abriram 20 lojas em diversos estados, 1 fábrica em Vilhena e um Centro de Distribuição no Acre. Em 2005, até o momento em que a pesquisa foi realizada (outubro), abriu 13 lojas em diversos estados e um Centro de Distribuição em Jaciara, no Mato Grosso.

A seguir o Quadro 1 demonstra os locais onde a Móveis Gazin está.

Quadro 1 – Onde está a Móveis Gazin

Número da filial	Cidade	Tipo
<b>PARANÁ</b>		
01	Douradina (I)	Centro de Distribuição
02	Douradina (II)	Loja virtual
25	Iporã	Loja varejista
28	Goioerê	Loja varejista
<b>MATO GROSSO DO SUL</b>		
03	Mundo Novo	Loja varejista
04	Sete Quedas	Loja varejista
22	Coxim	Loja varejista
24	Dourados	Loja varejista
27	Aquidauana	Loja varejista
33	Naviraí	Loja varejista
34	Corumbá	Loja varejista
36	Maracajú	Loja varejista
40	Rio Brilhante	Loja varejista
44	Jardim	Loja varejista
45	Paranaíba	Loja varejista
46	São Gabriel	Loja varejista
48	Amambaí	Loja varejista
62	Bonito	Loja varejista
69	Miranda	Loja varejista
70	Nova Andradina	Loja varejista
71	Fátima do Sul	Loja varejista
73	Ponta Porá	Loja varejista
76	Bela Vista	Loja varejista
78	Sidrolândia	Loja varejista
79	Rio Verde do Mato Grosso	Loja varejista
82	Sonóra	Loja varejista
98	Nova Alvorada	Loja virtual
108	Coxim (II)	Loja virtual
116	Ladário	Loja virtual
128	Caarapó	Loja virtual
<b>MATO GROSSO</b>		
05	São José do Rio Claro	Loja varejista
06	Arenápolis	Loja varejista
07	Diamantino	Loja varejista
08	Nobres	Loja varejista
09	Tangará da Serra	Loja varejista
10	São José Quatro Marcos	Loja varejista
11	Pontes e Lacerda	Loja varejista
12	Barra do Bugres	Loja varejista
13	Poconé	Loja varejista
14	Julián	Loja varejista
15	Cuiaba (I)	Loja varejista

<b>Número da filial</b>	<b>Cidade</b>	<b>Tipo</b>
16	Sorriso (I)	Loja varejista
17	Cárceres	Loja varejista
18	Primavera do Leste	Loja varejista
19	Campo Novo	Loja varejista
20	Sinop (I)	Loja varejista
23	Campo Verde	Loja varejista
29	Rondonópolis (I)	Loja varejista
30	Lucas do Rio Verde	Loja varejista
32	Alta Floresta	Loja varejista
39	Colider	Loja varejista
41	Sinop (II)	Loja varejista
43	Barra do Garças (I)	Loja varejista
47	Nova Mutum	Loja varejista
49	Vera	Loja varejista
51	Guarantã do Norte	Loja varejista
52	Juara	Loja varejista
56	Mirassol do Oeste	Loja varejista
61	Jaciara (I)	Loja varejista
64	Paranatinga	Loja varejista
81	Rosário Oeste	Loja varejista
84	Canarana	Loja varejista
87	Nova Olímpia	Loja varejista
89	Nova Xavantina	Loja varejista
93	Água Boa	Loja varejista
95	Comodoro	Loja varejista
121	Jaciara (II)	Centro de Distribuição
101	Tapurã	Loja varejista
100	Rondonópolis (II)	Loja virtual
134	Peixoto de Azevedo	Loja varejista
109	Sorriso (II)	Loja varejista
112	Marcelândia	Loja varejista
111	Pedra Preta	Loja virtual
107	Sapezal	Loja varejista
118	Barra do Garças (II)	Loja virtual
119	Aripuanã	Loja varejista
129	Alto Garça	Loja virtual
135	Rondonópolis (III)	Loja varejista
131	Brasnorte	Loja virtual
132	Sinop (III)	Loja virtual
124	Jucimeira	Loja virtual
126	Araputanga	Loja varejista
130	Alto Araguaia	Loja varejista
122	Nova Bandeirante	Loja varejista
123	Jaciara (III)	Loja de descontos
133	Castanheira	Loja varejista

<b>Número da filial</b>	<b>Cidade</b>	<b>Tipo</b>
<b>RONDÔNIA</b>		
35	Ariquemes	Loja varejista
37	Rolim de Moura	Loja varejista
53	Vilhena	Loja varejista
54	Ji-Paraná (I)	Loja varejista
55	Porto Velho (I)	Loja varejista
57	Cacoal	Loja varejista
59	Jaru	Loja varejista
60	Ouro Preto do Oeste	Loja varejista
65	Alta Floresta do Oeste	Loja varejista
66	Pimenta Bueno	Loja varejista
74	Buritis	Loja varejista
75	Porto Velho (II)	Loja varejista
83	Cerejeiras	Loja varejista
86	Presidente Médice	Loja varejista
91	Ji-Paraná (II)	Loja varejista
92	Alto Paraíso	Loja varejista
94	Monte Negro	Loja varejista
67	Ji-Paraná (III)	Centro de Distribuição
97	Machadinho D'Oeste	Loja varejista
96	Vilhena	Indústria de Colchões e Estofados
21	São Miguel Guaporé	Loja varejista
26	Espigão D'Oeste	Loja varejista
90	Colorado D'Oeste	Loja varejista
102	Porto Velho (III)	Loja varejista
103	Guajará Mirim	Loja varejista
104	Ariquemes (II)	Loja varejista
105	Ji-Paraná	Assistência
113	São Francisco do Guaporé	Loja varejista
117	Nova Brasilândia	Loja varejista
110	Cujubim	Loja varejista
120	Vilhena (II)	Loja varejista
117	Porto Velho (IV)	Loja varejista
<b>ACRE</b>		
72	Rio Branco (I)	Loja varejista
80	Rio Branco (II)	Loja varejista
114	Epitacilândia	Loja varejista
115	Rio Branco (III)	Centro de Distribuição

Fonte: Revista de circulação mensal Gazin, distribuição gratuita, outubro/2005.

A empresa possui frota própria de carretas para toda a entrega e abastecimento das suas filiais e para os clientes lojistas, que são os clientes do televenda, do Atacado Gazin.



**Figura 5 – Parque Industrial Gazin**

Fonte: arquivo de fotos do departamento de marketing da Gazin

Em Douradina, também está instalado o Auto Posto Gazin, o Escritório Central (Matriz), as fábricas de mesas, cadeiras, cômodas, espumas, estofados e colchões.

#### ▪ **Um homem chamado Mário Valério Gazin**

Mário Valério Gazin nasceu na cidade de Oscar Bressani, São Paulo, no dia 16 de novembro de 1949. Ainda pequeno, mudou-se para o Paraná. Menino de vida simples, passou o começo da sua infância num sítio junto com os pais e os irmãos, próximo à cidade de Mandaguaçu, Paraná, num lugar conhecido como Irai.

Não tinha mais que nove anos de idade e já se sentia líder da comunidade na colônia onde morava. O lugar não tinha mais que quinze casas, mas o número de

peças era significativo. Não foi um menino calmo. Considerado até inquieto, era o que agitava o grupo e por isso, muitas vezes, levou desvantagens, apanhando ou sendo punido.

França e Arellano (2002, p. 259) sobre a liderança nata dizem que:

A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. O núcleo desse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. O processo de liderança se verifica em infinitas situações: na família, na escola, no esporte, na política, no trabalho, no comércio, na vida pública ou em espaços privados. Ao observar o processo de liderança em qualquer dos espaços sociais, nota-se que toda pessoa é capaz de exercer influência sobre as outras e, portanto, que toda pessoa é, potencialmente, um líder.

O espírito de liderança e empreendedorismo já eram marcantes na personalidade de Mário e foram se acentuando e aperfeiçoando com o passar do tempo.

A teoria dos traços citada por França e Arellano (2002, p. 263) diz que:

A teoria dos traços tem a premissa de que os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel. Essa teoria não enfatiza outras variáveis que podem interferir na relação líder/liderado, como o contexto em que está inserido e as próprias necessidades do grupo em que atua. De acordo com esse enfoque, o indivíduo já nasce líder.

Sob esse enfoque, Mário é um líder nato, desde que começou a trabalhar já possuía características como inteligência, fluência verbal, conhecimento e visão de negócio, habilidades essas, que o tornaram o homem de sucesso.

Sobre se tornar um líder, França e Arellano (2002, p. 260) citam Stogdill (1948) onde afirma que “uma pessoa não se torna um líder por possuir alguma combinação de traços; o padrão das características pessoais do líder precisa manter alguma relação relevante com características, atividades e objetivos dos seguidores”. Objetivo é o que não faltava para Mário. Ele sabia exatamente o que queria e onde queria chegar.

Onde morava, vendia limonada para conquistar o seu dinheiro. Tinha consciência que vendia água, limão e açúcar, nem gelo tinha, mas aprendeu, desde cedo, a vender sonhos, e por isso, fazia o seu produto parecer com sodinha.

Ele mesmo conta que num certo dia, houve uma chuva muito forte. Era mês de colheita de café. A água da chuva era tanta que junto com a enxurrada levava também os grãos de café. Descobriu que ai era mais uma fonte para ganhar um dinheiro extra, tirar o café que se misturou com a areia. Com esse dinheiro, lembra, comprou uma bola e dois pares de chuteiras. Um para ele outra para o irmão Rubens.

Um tempo depois, Alfredo (seu pai) resolveu mudar-se com a família para Cidade Gaúcha, Paraná.

Agora na cidade e com dez anos de idade, Mário começou a trabalhar. Seu primeiro emprego foi como sapateiro embora não gostasse muito da parte de consertos. Toda vez que lhe era atribuída a tarefa de colocar meia sola nos calçados usados, reclamava.

De que ele gostava mesmo era fazer sapatos novos, para isso, faltava a escola. Afirma nunca ter perdido uma única aula para brincar ou jogar bola, mas, para trabalhar, faltava dias seguidos.

Depois desse trabalho, Mário foi experimentar outra profissão. Agora, com dona Nicha. Foi trabalhar como padeiro. Aos domingos, entregava o pão, levantava pino no jogo de bolão e, à noite, trabalhava na função de garçom. Isso tudo registra a inquietude que até hoje lhe é peculiar. O primeiro salário do mês era do pai e os demais que chamava de bico, eram suas economias.

Cursou até o final da primeira série e, segundo a sua afirmação passou para a segunda série porque o dono da padaria era o filho da Diretora da Escola.

— “Consegui passar para o segundo ano porque a diretora da escola onde eu estudava era mãe do dono da padaria onde eu trabalhava à noite. Ela me passou para o segundo ano, mas não que eu merecia porque eu não sabia nada”.

Com onze anos de idade, trabalhou alinhando café, junto com o avô. Alinhar café dava dinheiro — afirma Mário —, mas era preciso morar na roça.

Depois de todas essas experiências, foi trabalhar no comércio, como vendedor. Somente ai deixou de trabalhar na padaria.

Seu maior sonho era um dia ser dono de armazém de secos e molhados, dois armazéns, talvez, e dois caminhões, não mais que isso.

Trabalhou na loja de Móveis Iva. Trabalhou poucos dias, não conseguiu ficar no meio dos produtos onde futuramente seria o ponto alto do seu sucesso. Nos três meses seguintes, voltou a trabalhar na roça, mas já não se acostumava mais ao pacato e repetido exercício que não lhe exigia nada além de um esforço físico.

Na sua volta à cidade, o pai falou com o senhor Celi, dono da Casa de Móveis União, para arrumar um serviço ao filho. Mário foi contratado. Com o passar dos dias, o pai resolveu que seria melhor o filho mudar de emprego. Foi então falar com Sebastião Rubira sobre o emprego que Mário considera ter sido o melhor.

— “Só tive três patrões na minha vida, mas esse foi um grande passo porque o senhor Sebastião foi para mim um grande pai e professor. Ele sabia ensinar, mandar, orientar e cobrava muito por isso. Ele tinha uma cobrança muito cara, mas, ensinava com competência. Eu aprendi a ser justo, sincero e honesto e, principalmente, não mentir. Toda a vez que um dos seus empregados errava ele dava um livro preto pra ler. Eu levei esse livro duas vezes para casa, mas nunca li”.

Para França e Arellano (2002, p. 261), “Liderança e poder são elementos interligados no processo de influenciar pessoas. O poder é a força no direcionamento dos sistemas e das situações através dos recursos organizacionais”.

Tempos depois, o senhor Sebastião mudou o seu armazém de secos e molhados para uma Vila Rural. Embora houvesse grande empatia com o dono do armazém, Mário preferiu ficar na cidade.

Então, voltou a trabalhar com o senhor Celi. Agora um pouco mais experiente no trabalho, já sabia dirigir, fazer entregas e cobranças. Eram os ingredientes que compunham o crédito que o menino Mário tinha para oferecer.

Celi tinha uma fábrica de móveis no fundo da loja onde à noite, Mário ajudava a envernizar ou pintar os móveis ou fazia alguma outra coisa.

Em 1966, o senhor Celi resolveu fechar uma de suas lojas de móveis. Loja de móveis na época não parecia ser um bom negócio. A loja que ele escolhera fechar era justamente em Douradina. Mário, esperto, rápido, visionário e bom empreendedor convidou seu pai para comprá-la.

Quando informou ao pai que queria comprar aquela loja onde trabalhava em Douradina, logo ouviu a negação. Afinal os amigos já diziam que as pessoas poderiam comprar e entrar em qualquer ramo comercial, menos o de móveis.

Quando veio para Douradina, Mário não pesava mais que quarenta e cinco quilos. O que faltava na caixa e na massa corporal sobrava na forma de vontade e no desejo de crescer e mostrar para o mundo, um dia, que o ramo de móveis é como todos os ramos comerciais. Quando bem administrado faz sucesso.

O único dinheiro que o pai tinha dava para comprar aquela loja que estava quebrada. E, assim, por vontade do filho mais velho, o pai comprou-a.

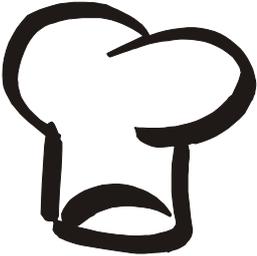
Em 13 de dezembro de 1966, foi a inauguração da loja que seria, sem saber claro, o grande marco do sucesso da família Gazin.

— “Aí então começou a grande caminhada da nossa empresa. Eu tinha que provar para o meu pai, que a loja de móveis não quebraria, sofri até o ano de 1993. eu tinha a responsabilidade de carregar essa empresa, leva-la em frente junto com o meu pai ou sem ele. No início eu tinha que provar para ele que móveis davam dinheiro e que lojista de móveis não quebraria. Lembro-me de que quando uma loja de móveis quebrou aqui na cidade, meu pai quase me enforcou”.

O presidente Mário Gazin é uma pessoa que está sempre inovando. Em uma de suas últimas viagens (em setembro/2005) ao ver uma receita de bolo em uma revista de circulação, tratou logo de transforma-la numa receita de sucesso. Essa é uma forma de estar motivando seus colaboradores de maneira inovadora e que desperte o interesse e a criatividade deles também.

Sobre a criação da receita disse o seguinte durante a entrevista (Apêndice 1): “Ahh e já achei um negócio lá em São Paulo numa revista lá, já juntei a revista e já fiz uma receita de sucesso e é assim que agente vai todo dia aprendendo um pouquinho e fazendo uma coisa diferente aqui outra ali. Só não pode parar”.

**Receita de SUCESSO**



*Decorative flourish*

**Para uma \* empresa**

**Ingredientes:**  
 Dinheiro  
 Planejamento (foco)  
 Metas  
 Dedicção (vontade, tesão, entusiasmo, paixão)

**Modo de Preparo:**

Em um recipiente (grande ou pequeno) adicione o FOCO no seu negócio, aliás não deixe ele faltar nunca.  
 Adicione também muito ENTUSIASMO até transbordar.  
 Para dar liga faça SUCESSO, pois é ele o motor com combustão que faz o crescimento do seu negócio.  
 Depois, misture esses ingredientes e todos os outros com muita vontade.  
 Para dar aquele gostinho especial tempere com PAIXÃO a gosto e TESÃO a vontade, ai é só tirar do forno do mercado e saborear os ótimos resultados.

*Decorative flourish*

**Receita elaborada por:**  
 Mário Valério Gazin  
 Diretor Presidente da Móveis Gazin

**Figura 6 - Uma receita de sucesso**

Essa receita fez tanto sucesso, que foi impressa em uma caixa que embala uma tábua para churrasco feita de madeira maciça e com o emblema da Gazin impressa, que está sendo distribuída aleatoriamente, no começo do ano de 2006, para alguns colaboradores, representantes e visitantes.



**Figura 7 – Sr. Mário e o Galo Tito**

Fonte: arquivo de fotos do departamento de marketing da Gazin

É assim, o Senhor Mário vai inovando e tendo idéias a todo o momento. Foi dessa maneira que ele criou uma promoção que levou o nome de “No Cantar do Galo”. Ele tem um galo de estimação, o galo Tito, e resolveu leva-lo para a empresa. O galo todo metido ganhou até crachá e ficava andando por toda a empresa, subindo de mesa em mesa, perturbando e alegrando aos colaboradores e visitantes. Toda vez que o galo cantava, o departamento de vendas fazia uma promoção muito louca de algum produto previamente estabelecido. Agora, de vez em quando o galo aparece no escritório.

#### ▪ **Como tudo começou**

Preocupado com o futuro da sua família, mais especialmente com o emprego dos seus filhos, o mais velho na época com pouco mais de dezesseis anos, Alfredo Gazin, sem muito planejar, mudou os rumos da pacata cidade de Douradina.

Em 1966, ainda morador da vizinha, Cidade Gaúcha, Mário, o filho mais velho já trabalhava como gerente de uma loja de móveis que pertencia ao senhor Celi, na época, proprietário de quatro lojas e de uma pequena fábrica de móveis.

Não se sabe bem se pela lenda ou pela má administração, mas as lojas de móveis não faziam muito sucesso naquela época. Muitas tinham suas portas fechadas ainda no início da sua jornada. Com a loja de móveis do Celi, localizada em Douradina, não foi diferente. Preocupado com o futuro daquele estabelecimento comercial, seu dono propôs negócio, colocando-a à venda. Mário, menino esperto e visionário, logo conversou com o pai. Conversa que lhe custou noites de sono, pois podia garantir a experiência do trabalho, mas ser o dono seria uma experiência que custaria quase todo o capital da família. Sorte para um que pode vender o seu negócio para uma pessoa séria e oportunidade para outro que não media esforços para ser e fazer o melhor.

Embora o pai não quisesse, foi convencido pelo filho Mário a comprar aquela loja que estava “quebrando”.

— “Esse é um ramo bom. Esse é o ramo da prosperidade. Comecei a pensar assim e a vender móveis, vender móveis com o meu pai. Acontece que naquela época existia o grande paradigma de que todos os vendedores de móveis quebravam. Os moveleiros estavam num momento de crise no Brasil, muitos quebravam de fato. Tanto que, quando falei para meu pai que estava pensando em comprar aquela loja, nem meu pai nem ninguém concordava. As pessoas tentavam colocar na cabeça do meu pai que o melhor que ele tinha a fazer era comprar um armazém de secos e molhados, uma loja de roupas, qualquer coisa menos de móveis, ou então ele quebraria com tantos exemplos vivos”, dizia Mário.

Em 13 de dezembro de 1966 nasceu mais um sonho; a Móveis Gazin abriu suas portas. No início, apenas o pai e o filho trabalhavam nela. Aproximadamente seis meses depois toda a família mudou-se para Douradina e, então, Rubens, apesar da pouca idade, ajudava com o que podia. Depois veio Jair com sua bicicleta e um tino afinadíssimo de vendedor, profissão que descobriu gostar desde muito cedo na sua vida como vendedor de limão, ainda aos nove anos de idade.

A loja vendia de “tudo”, móveis, feijão, açúcar, carroça, sela para cavalo, bebida, enfim, mais parecia um centro de vendas. Se um produto fosse procurado e

por acaso ainda não pertencia ao mix, não tinha dúvida, na próxima procura lá estava com toda certeza.

As crises não foram poucas, mas, diante da vontade de crescer e vir a dar certo, o que parecia difícil se tornava mais fácil ou, pelo menos, possível a cada dia. As soluções iam surgindo de forma mágica diante da pouca experiência dos novos empresários. A inexperiência foi perdendo espaço e cada um da família foi se tornando um verdadeiro baluarte do mundo dos móveis, hoje um símbolo e um exemplo para tantos da sua e de outras épocas.

As compras de móveis eram feitas em atacados instalados em Maringá, Apucarana, Arapongas, entre outras, cujas distâncias iam além dos cento e cinquenta quilômetros e, na sua maioria, em estrada de chão. O transporte era feito em um caminhão Chevrolet 1954. Era o único que possuíam, por isso deveriam aproveitar ao máximo cada viagem para que as despesas não achatassem o lucro.

Poucos anos depois da inauguração da sua primeira loja, o fundador, Alfredo Gazin, afastou-se dos negócios para cuidar da sua própria vida. Já não tinha mais com quem dividir suas incertezas nas compras, seus questionamentos e sucessos das vendas. Os irmãos somavam esforços e, assim, os donos se confundiam com empregados nas mais diferentes tarefas realizadas que iam dos serviços gerais às compras e atendimento aos fornecedores.

Mário, com dezessete anos e onze meses, casa-se com Cecília. Rubens também se casou e, em 1974 foi para El Dourado, no Mato Grosso do Sul, onde inaugura a primeira filial instalada no estado do Mato Grosso do Sul. O local prometia. Jair foi para Ivaté, distrito de Umuarama – Paraná, e inaugurou a primeira filial da empresa no estado. Depois se casou e, em 1976, foi para Mundo Novo, no Mato Grosso do Sul para inaugurar mais uma filial. Na época, havia naquela região, poucos moradores, mas já havia promessas de progresso.

Mário, quase sozinho, já que seus irmãos estavam nas filiais, começou uma nova fase na empresa, a fase das contratações. Surgiram seus primeiros funcionários que eram contratados de acordo com o seu porte físico, pois todos deveriam fazer aquilo que Mário fizesse. Carregavam, entregavam, montavam móveis e faziam cobrança.

A irmã, Maria Aparecida, se casou e o esposo, João José, integrou-se à família de maneira brilhante e incorporou os negócios de forma ativa e por inteiro.

O empresário não planejava levar suas filiais para outros estados. No início, depois que a febre dos secos e molhados passou, Mário pensou ter apenas cinco lojas e, no máximo, cinco caminhões. O esforço de todos os integrantes e a vontade de empregar mais pessoas provocavam novas inaugurações.

A entrada da Móveis Gazin no Mato Grosso aconteceu sem planejamento ou grandes consultorias.

Quando parecia folgar dentro do seu comércio de móveis, os irmãos Gazin buscavam outros trabalhos, por exemplo, o transporte de mudanças. E foi justamente em uma dessas viagens para o norte do Mato Grosso que Mário descobriu a cidade de São José do Rio Claro, onde encontrou um amigo que já estava morando lá. Com poucas conversas, o coração e a mente já estavam encantados e conectados com o sucesso. Nasce deste encontro a primeira filial da Móveis Gazin, no Mato Grosso. O município era rico na extração de madeira, com terras férteis para culturas e com sua população em crescimento constante, pois a cidade recebia diariamente imigrantes vindos do sul, sudeste e de outros pontos do país. De imediato, Mário e seus irmãos perceberam que o terreno era fértil em todos os sentidos e que merecia uma das suas lojas, o que de fato aconteceu.

Em 1984, influenciados pelo brilho das pedras preciosas, muitas pessoas se mudaram para o norte do Mato Grosso, especialmente para a cidade de Arenópolis, onde novamente, numa das suas passadas, Mário viu um futuro promissor.

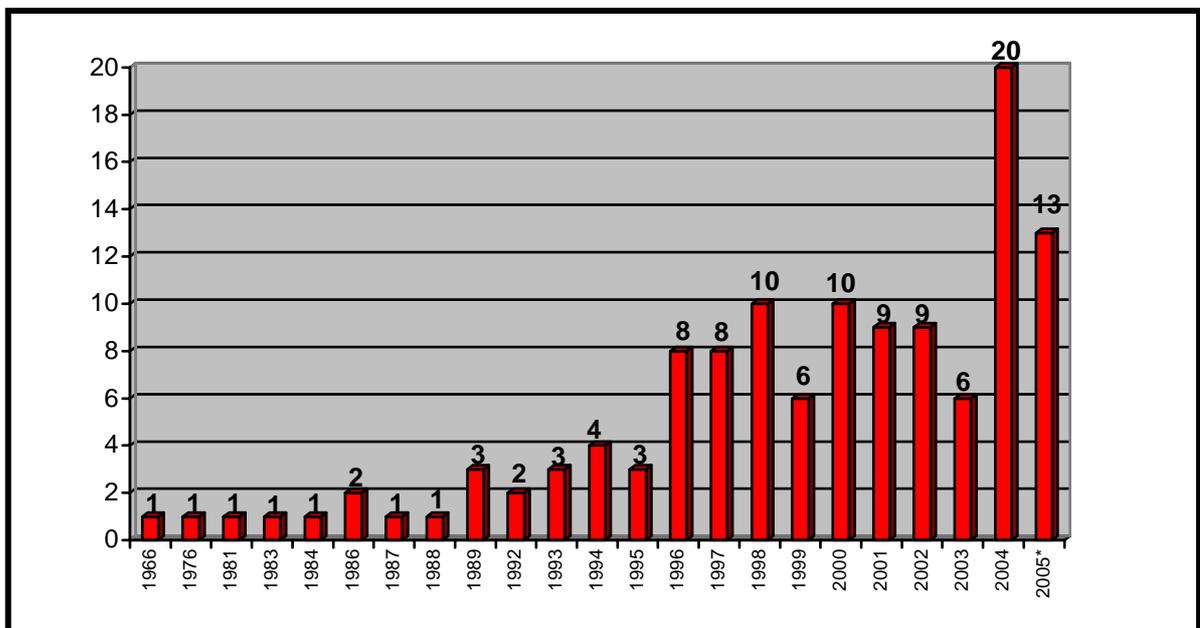
No dia 20 de março do mesmo ano, a loja de Arenópolis era inaugurada. Vendia-se muito, faltava mercadoria para tantos clientes. A empresa chegou a comprar no varejo para poder servir aos seus clientes, enfrentava filas, por exemplo, na Prosdócimo em Maringá, na Soesma e na Monalisa para carregar os produtos comprados. As cargas de bicicletas e outros produtos eram transferidos de um caminhão para outro, no atacado, e, quando chegava à loja, em Douradina, iam diretamente para o cliente. As vendas eram um sucesso.

Se a inauguração dessa filial, bem como de muitas outras, dependesse de um especialista em logística, com certeza não teria sido aprovada, pelo menos naquela

ocasião. As estradas eram precárias. A própria distância entre as cidades eram um medidor negativo.

1987 foi o ano da grande crise. Muitos donos de comércio sofreram muito para quitar suas dívidas. Faliram, passaram por dificuldades astronômicas. A Móveis Gazin, tinha como dívida apenas o financiamento de um caminhão, que logo foi quitada. O dinheiro da venda desse caminhão promoveu a abertura da loja no município de Tangará da Serra, no Estado de Mato Grosso.

Embora a logística fosse complicada, pois as estradas eram todas de chão e as cidades distantes umas das outras, o transporte das mercadorias era feito por frota própria.



**Figura 8 – Evolução das inaugurações de lojas da Móveis Gazin**

Fonte: Base de dados da Móveis Gazin

\*Número de lojas abertas até outubro/2005

A grande maioria das mudanças feitas por Mário e depois pelo próprio Jair, a partir de 1975, eram de famílias que saíam de Douradina para fugir da falta de trabalho causada pela geada. As famílias buscavam uma vida melhor e iam para o estado do Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Rondônia, onde, gradativamente, a Móveis Gazin foi levando suas filiais e ganhando força junto ao comércio de cada local.

— “Bem! Se as pessoas estão mudando-se para estes estados e não estão voltando, é porque lá encontraram fartura. Se eles já estão naquelas cidades e foram nossos clientes em Douradina por que não trazer a Móveis Gazin para junto deles?” Esse era o pensamento de Mário.

Esses eram, normalmente, os estudos de pesquisa para as novas instalações das lojas. Com o tempo, as decisões sobre investimentos e estratégias da empresa foram estruturadas e os estudos de viabilidades mais refinados, pois a empresa passou a não jogar com possíveis acertos, até mesmo pela própria grandeza e complexidade da sua evolução. A empresa foi exigindo por si só maiores cuidados e decisões mais precisas que iam desde a escolha do lugar onde instalar até a entrega para o cliente final.

O sucesso veio em todo o tempo, associado à energia física, intelectual e espiritual. Prova disso é o grande número de filiais que hoje estão instaladas no estado do Paraná, do Mato Grosso do Sul, do Mato Grosso, de Rondônia e do Acre, por onde começou Alfredo, Mário, Rubens e Jair nas andanças para negócios para o simples transporte de uma mudança.

#### ▪ **Princípios da empresa**

A empresa cresceu dentro de normas, princípios e ética profissional. Ela respeita os seres humanos e, é toda feita de liberdade. Todos os seus funcionários têm acesso para o ir e vir em busca de novas soluções para os problemas que vão surgindo no dia-a-dia ou para dar sugestões que visem as melhorias pessoais e profissionais de todos.

Cada funcionário tem em mente o compromisso com o crescimento sem ferir os princípios morais e éticos das pessoas e da empresa. Esse comportamento é cultural. Há trinta e nove anos que se vive esta forma de tratamento. Isto já está arraigado em todos. Os funcionários de uma forma geral sentem-se um pouco “donos” e pertencentes, pois podem e acabam interagindo em grande parte das tomadas de decisões.

Existem muitas razões pelas quais a Móveis Gazin se tornou, nos seus não mais que trinta e nove anos de idade, uma das líderes de mercado. Isso prova um

repensar constante em relação à qualidade, ao carinho e ao esmero que dedica aos seus clientes, funcionários, amigos e fornecedores.

Robbins (2002, p. 312) comenta que: “O atual estilo ‘politicamente correto’ de administração implica ser sensível às necessidades alheias e tratar as pessoas com respeito”. No entanto, sabe-se que nem sempre é isso o que acontece dentro das organizações. Para algumas empresas mais conservadoras, esse modelo é contestado por estar fadado ao fracasso, tornando-se uma justificativa para a não adaptação a um modelo mais moderno.

Estar nesta posição é, sem dúvida, muito envaidecedor para os dirigentes da empresa e seu quadro de colaboradores, pois representa um mérito conjunto de todos que, de forma direta e indireta, contribuem para as conquistas e aprendizagens.

No dia 08 de dezembro de 2003, em São Paulo, a Móveis Gazin foi premiada com o título “Uma das 100 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil”. Este título não é mérito apenas do seu fundador ou do melhor funcionário, mas de todos os envolvidos com a empresa.

Relação do que as pessoas fazem para garanti-la como a melhor:

- Os colaboradores de todos os departamentos, cargos e funções, têm acesso livre aos líderes e diretores da empresa. Existe um canal aberto para que os funcionários possam falar de suas satisfações, queixas, insatisfações ou reclamações quando e com quem desejarem, inclusive com o presidente. Respeitar o ser humano como pessoa é o ponto alto da missão da empresa; sendo assim, não existem barreiras que impeçam a busca da felicidade e da realização pessoal e profissional. Dentro da empresa o funcionário passa a maior parte do seu dia e da sua vida, assim é fundamental que exista liberdade e respeito.

- Encontro diário para Oração da Manhã. Esse é um momento de reflexão para todos os colaboradores, diretores e convidados que estiverem na empresa. Acontece incondicionalmente em todas as lojas da rede em todas as indústrias e escritórios, respeitando sempre a religião e a religiosidade de cada um. Esse momento é aproveitado para se anunciar o(s) aniversariante(s) do dia, as notícias relevantes, os visitantes e os colaboradores novatos.

- Reunião semanal para avaliação dos trabalhos realizados, pela equipe, no período anterior dentro do departamento. Além da relação interpessoal que é facilitada pelo contato entre os participantes, também se faz um levantamento de possíveis alternativas para a melhoria do trabalho individual e da equipe, bem como a análise dos resultados.
- Os treinamentos para todos os colaboradores da empresa são feitos em encontros que podem durar entre 02 e 48 horas, em cada etapa. Os assuntos tratados buscam atender as necessidades, situações ou solicitações dos participantes.
- Indo além do banco escolar, a empresa promove cursos de aperfeiçoamento com duração de 270 horas e MBA (*Master in Business Administration*) de 540 horas, ofertando 80 vagas para os funcionários, em áreas específicas.
- Todos os anos, durante os três primeiros meses, todas as filiais da rede distribuídas pelos estados do Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Rondônia e Acre, recebem a visita do Diretor Presidente e mais um profissional de treinamento para que possam realizar trocas de informações, conhecimentos, idéias e experiências.
- Durante o período de março a novembro, a empresa patrocina viagens para universitários e clientes de qualquer lugar do país para que possam conhecê-la. O roteiro de viagem compreende palestras, visitas monitoradas pela empresa e debates com os funcionários dos departamentos. Os funcionários se disponibilizam para falar da sua missão e atividade bem como abrem espaço para perguntas e curiosidades.
- Na última sexta-feira de todos os meses, organiza-se o café comunitário, que consiste no encontro de todos os funcionários da matriz para que juntos façam a primeira refeição da manhã. O encontro tem início com uma oração e, na seqüência, ocorre à troca de idéias. É muito agradável.
- A avaliação do desempenho e a satisfação dos funcionários com relação à empresa são medidas por pesquisas realizadas a cada semestre (Anexo 1). Os resultados são analisados no seu conjunto. Todos podem contribuir com novas idéias visando à solução ou à melhoria de alguma coisa que possa fazer as pessoas mais felizes.

O manual do condutor foi criado especialmente para os motoristas, para que tenham em suas mãos, de forma organizada, seus direitos e deveres para o bom andamento do seu trabalho.

- A cartilha de integração foi criada para dar as boas vindas aos novos funcionários.

- O manual das marcas e *slogans* é um livreto criado para padronizar as cores, formas, tamanhos e fontes, utilizadas para apresentar a empresa. Destina-se ao uso daqueles que estiverem à frente (funcionários, diretores, fornecedores, clientes e prestadores de serviços) de trabalhos que expõem a logomarca, as cores e/ou slogans da empresa.

- O encontro dos gerentes da rede acontece a cada noventa dias. Nessa ocasião, diversos assuntos são tratados por palestrantes de renome, funcionários internos e diretores. Todos podem apresentar suas opiniões sobre os assuntos estudados ou outros. Discutem e apresentam o que lhes parece melhor para o grupo como um todo.

- A festa de confraternização realizada pela empresa em todo início do ano, como prêmio aos seus funcionários e os seus familiares, tem como objetivo maior, estimular o relacionamento entre as pessoas que, de forma direta ou indireta, trabalham na empresa ou dependem dela.

- Confraternização com pequenos grupos são feitas constantemente visando à melhoria dos relacionamentos.

- Retenção de talentos através de premiações com base no tempo de serviço é a forma encontrada pela empresa para diminuir a rotatividade entre os seus funcionários e, melhor que isso, mostrar que não tem interesse em dispensar aqueles com maior tempo de serviço. É uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento oferecida para todos os funcionários.

- Investimento maciço no intelecto dos seus funcionários, buscando a melhoria da qualidade de trabalho, de vida e da auto-estima de todos.

- A liberdade de atuação intelectual. Nenhum funcionário está preso por obrigação ou financeiramente à empresa devido ao investimento realizado para a sua formação. É preciso atender primeiramente os sonhos interiores e depois, por extensão e pela própria satisfação aplicar-se à empresa. Hoje a Móveis Gazin é o

alvo predileto dos universitários e outros que desejam crescer intelectualmente devido às oportunidades de crescimento oferecida a todos.

- Os colaboradores da empresa que desejam cursar o terceiro grau recebem bolsa de estudos integral mais o salário acordado, integralmente. A empresa paga mais de uma centena delas. Paga também os cursos de aperfeiçoamento e de pós-graduação feitos por todos os funcionários inscritos.

- Criação da UNIGAZIN – Universidade Corporativa Gazin –, em 12 de abril de 2002, objetivando fazer do ambiente de trabalho um grande laboratório, onde a teoria e a prática se espelham em novas experiências. Esse benefício é concedido a todos os funcionários.

- A exemplo de outras grandes empresas, a Móveis Gazin realiza a SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho —, onde participam das atividades funcionários e filhos de funcionários com o objetivo de conscientização para a importância dos assuntos tratados na semana.

- AFUNGAZ – Associação dos Funcionários da Móveis Gazin – é um local de lazer, onde todos os funcionários e seus familiares podem usufruir da piscina em dois tamanhos, sauna, salão de festas, churrasqueiras, academia, quadra de esportes e chalés para estadas.

- A empresa paga integralmente para os seus funcionários o Plano de Saúde, Seguro de Vida e mantém um médico dentro da empresa, uma tarde na semana. Tudo pensando no bem-estar e tranquilidade dos seus envolvidos.

Há tempos já se estuda na administração a relação existente entre satisfação e produtividade, pois existe a premissa que o trabalhador feliz pode ser mais produtivo.

Robbins (2002, p. 236) descreve que:

Já nos anos 1930, os pesquisadores estudavam a relação entre satisfação e produtividade, concluindo prematuramente que os trabalhadores felizes eram trabalhadores realmente produtivos. Conseqüentemente, os gerentes dos anos 1930 a 1950 ficaram encantados com a idéia de aumentar a satisfação do funcionário em seu cargo. Um resultado disso foi o paternalismo empresarial. Para tornar os trabalhadores felizes, os gerentes formavam equipes de boliche na companhia, faziam empréstimos, realizavam piqueniques e treinavam os supervisores para serem sensíveis às preocupações dos subordinados.

Toda essa boa vontade e todo o esforço despendido pelos diretores e pelo presidente, nem sempre é recebido pelo colaborador como uma mensagem de que ele apenas está tentando uma aproximação e querendo que ele se sinta bem estando junto das pessoas com quem trabalha. Há sempre um ruído no meio dessa comunicação e é por isso, que esta estratégia nem sempre dá certo para todos. No entanto, esta é a estratégia utilizada pelo Sr. Mário Gazin até hoje com todos os seus colaboradores.

Durante as entrevistas os colaboradores utilizam as palavras: acolhimento, sentir-se bem, prazer em trabalhar, alegria. Isso tudo é reflexo da maneira de ser Gazin. Essa é a cultura da empresa. Quem entra para trabalhar já sabe que o ambiente é esse. Sendo assim, os próprios entrevistados dizem que fica mais leve trabalhar e sentir-se comprometido com a empresa, logo, conseguem tratar seus colegas e clientes externos como se fossem visitas em sua própria casa. A maior satisfação percebida é a realização pessoal e profissional que cada um consegue trabalhando nesta empresa.

A motivação é um tema que vem sendo muito estudado em gestão de pessoas, no entanto, apesar de todos os esforços, esse assunto ainda é um dos aspectos mais preocupantes no cotidiano das organizações. Segundo CASADO (2002, p. 247): “Muito se fala, muito se tenta e, na realidade, pouco se avança”. São inúmeros os investimentos e esforços para motivar a equipe, e mesmo assim, passado um tempo, tudo volta a estaca zero.

Para CASADO (2002, p. 247) “(...) existe disparidade entre o que se entende por motivação e o que se espera dela na prática, ou seja, o que se pratica sobre motivação nas organizações está muito distante da discussão e do entendimento conceitual dos estudiosos do assunto”.

De maneira resumida e simplista, LACOMBE (2004, p. 217) define motivação como: “**1** aquilo que faz uma pessoa agir ou se comportar de determinada maneira (...) **3** as forças dentro das pessoas que as fazem se esforçar para conseguir determinados resultados”.

Alguns são os fatores motivadores, onde LACOMBE (2004, p. 147) coloca que:

de acordo com a teoria de Frederick Herzberg, são os fatores que influenciam a satisfação do trabalho com base no preenchimento de

necessidades vinculadas diretamente à própria execução das atividades inerentes às responsabilidades do empregado e que dizem respeito ao conteúdo do trabalho, ao reconhecimento, à responsabilidade por decisões e pelos resultados, à oportunidade de aprimoramento profissional e pessoal, etc..

Como se sabe, a motivação é intrínseca, o indivíduo está ou não motivado. O que as organizações podem fazer é, proporcionar ambiente e situações agradáveis que levem o colaborador a repensar certas atitudes dentro da empresa e com os colegas.

A Gazin, em tudo o que faz, sempre tem uma frase ou *slogan* de motivação, seja nas camisetas de data comemorativa, nos locais de reuniões ou treinamento e nos murais espalhados pela empresa.

CASADO (2002, p. 248), afirma que “Motivação é definida como um impulso à ação” e cita Piéron (1964) e Archer (1997) dizendo sobre motivação que “É também traduzida como necessidade ou tendência”.

Abraham Maslow em 1943, apresenta uma proposta bastante lembrada a respeito de motivação:

(...) concebe a motivação como algo inconstante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos. O homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar. Quando esse é satisfeito, surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda sua vida, desejar sempre algo.

Na verdade, lidar com processos motivacionais dos indivíduos dentro de uma organização, é tarefa demasiadamente complexa, no entanto, necessária. CASADO (2002, p. 257) diz que “A motivação tem sido vista como uma saída para melhorar o desempenho profissional no que diz respeito tanto à produtividade quanto à saúde organizacional e à satisfação dos trabalhadores”.

O gestor terá sempre o papel de identificar os norteadores de comportamento dos indivíduos que trabalham sob sua responsabilidade, assumindo a função de dar direção à energia, que naturalmente o individuo tem, para que sejam compatíveis com os objetivos e esforços da organização, bem como, com o crescimento de cada integrante do grupo de trabalho. É preciso mostrar que o crescimento do setor,

departamento ou empresa, juntamente com sua equipe, lhe proporciona um crescimento pessoal inevitável, o que pode fazer com que ele consiga alcançar e realizar, cada vez mais, suas necessidades e desejos pessoais por meio da organização em que trabalha.

#### ▪ O negócio da Gazin

É uma empresa familiar com ciclo vital de segunda geração. Todos os sócios estão em atividade na empresa.

“O Grupo Gazin atua no mercado varejista e atacadista de móveis e eletrodomésticos, há 39 anos, oferecendo a mais alta qualidade em produtos, pontualidade na entrega e um atendimento diferenciado, peculiaridade da empresa” (Relatório Anual Gazin, 2003, p. 4).

É uma empresa familiar com ciclo vital de segunda geração. Todos os sócios estão em atividade na empresa.

O grupo acredita no ser humano enquanto essência de um mundo melhor, sendo assim, investe muito em treinamentos, palestras, formação universitária e pós-graduação. Paga 100% das mensalidades oriundas de cursos universitários e pós-graduação de seus funcionários.

Investe e acredita no ser humano enquanto pessoa, e acredita que trabalhadores motivados e felizes, geram melhores resultados.

Os fornecedores<sup>11</sup> para o grupo Gazin são parceiros<sup>12</sup>. O princípio que embasa sua ação é que a economia promove o enriquecimento quando se mantém ciclo do tipo “ganha x ganha x ganha”, ou seja, empresa, funcionários e sociedade.

Os clientes são considerados como guias, ou olhos da empresa e satisfazerlos plenamente é a missão.

---

<sup>11</sup> **Fornecedor** – pessoa ou organização que fornece qualquer insumo a outra pessoa ou organização. Esse insumo pode ser matéria-prima, produtos, peças, energia, informação, serviços, etc. (LACOMBE, 2004, p. 153).

<sup>12</sup> **Parceria** – associação entre duas pessoas físicas ou jurídicas para efetuar uma atividade produtiva em que cada um dos parceiros entra com uma parte dos recursos – financeiros, humanos, tecnológicos, informações – sendo os resultados do negócio dividido de acordo com o contrato formal ou informal firmado entre eles. (LACOMBE, 2004, p. 235).

Os produtos que são comercializados pertencem às categorias de móveis, eletrodomésticos e eletroeletrônicos e, perfazem um *mix* de aproximadamente três mil e duzentos itens, atendendo a toda procura para o uso doméstico, comercial e industrial.

Todos os produtos são entregues em embalagens de madeira, plásticos, isopor ou papelão. Devido ao grande número de itens disponível para as vendas, não há um período de marcante sazonalidade.

Quanto à variação da preferência dos produtos, esta se deve basicamente ao clima das regiões onde as lojas estão inseridas.

A distribuição dos produtos é feita 100% via terrestre, por frota própria, tanto para abastecer as filiais da rede quanto os lojistas que são os clientes da Gazin Atacado. O consumidor final é atendido pela entrega terceirizada.

Hoje, por conta da própria evolução, e mais por exigência dos clientes, a distribuição é toda treinada e possui um programa de logística, especialmente criado para a empresa, buscando impedir, afastar ou prevenir qualquer margem de erro. Não há absolutamente nenhuma restrição quanto à melhoria continuada do sistema de distribuição.

A Móveis Gazin procura manter a relação cliente / preço / prazo / entrega / atendimento, bastante harmoniosa. Prova disso é o aumento constante do *mix* de produtos para melhor atender.

Preocupa-se com a qualidade e quantidade dos produtos de fabricação própria e mantém grandes parcerias com aqueles fornecedores que aprimoram sempre os produtos que vendem. Toda boa parceria tem um bom alvo: o cliente final.

#### ▪ O futuro planejado da Gazin

Lembrando o que foi dito no início, quando Mário queria comprar a loja de móveis e todos eram contra e diziam que a loja de móveis não foi feita para durar, parece que o paradigma foi quebrado, claro que com certa preocupação, mas uma coisa se tem em mente, ela não pode “quebrar”.

Mário, Rubens, Jair, João e Antonio demonstram um sentimento de comprometimento e de responsabilidade não apenas para com o capital e o nome da empresa, mas também com as pessoas que nela trabalham. João diz que a empresa atingiu um porte em que não pode haver retrocesso, pois muitas famílias, muitas vidas dependem da continuidade e do sucesso da organização.

Os cinco irmãos acreditam que a maior responsabilidade dos próximos sucessores será a de cuidar da empresa com muita dedicação para que ela possa perpetuar o sucesso já alcançado.

Oliveira (1999, p. 19) ao falar da longevidade das empresas familiares, diz que “(...) deve-se lembrar que a vida média das empresas americanas não familiares é de 45 anos, enquanto a das empresas familiares é de 24 anos”.

Já no Brasil, Oliveira (1999, p. 19) diz que “(...) existem dados que afirmam que a vida média das empresas não familiares é de 12 anos e a das empresas familiares é de 9 anos; apenas 30% das empresas familiares passam para o comando da segunda geração e, pior ainda, apenas 5% passam para a terceira”.

Neste contexto, em 1995 surgem as primeiras preocupações com o futuro da empresa no que se refere à questão sucessória. Deu-se início aos estudos que serviriam para embasar a instalação, muito em breve, de uma *holding* na empresa. Este processo teve um custo relativamente alto, mas foi a alternativa que servirá de suporte e ajudará a salvar a empresa de uma pulverização futura ou das decisões aleatórias feitas pelos herdeiros ou outras pessoas dentro da empresa.

— “Eu acreditei que ela é uma salvação das empresas”, diz Mário.

Mário sempre usa a seguinte frase em suas palestras: “O que não pode acontecer é enterrar os fornecedores, clientes, colaboradores, amigos e as empresas, junto com o dono da empresa e no mesmo caixão”, justificando a criação da *holding* na sua empresa.

Com a criação da *holding*, em 02 de abril de 2001, e com a instalação do Conselho Administrativo da Gazin  *Holding*, algumas medidas foram tomadas. Por exemplo, começando pela doação de todos os bens dos sócios para a Gazin  *Holding* Ltda. A impressão era que os donos deixaram de ser donos e de que todos os sócios teriam um salário com valor estipulado pelo Conselho. Em outras palavras, os sócios passaram a ser funcionários, diz Mário. Isso gerou algum desconforto no

início, como toda e qualquer mudança, mas depois os benefícios foram se sobrepondo às resistências e tudo se aquietou.

Todos sócios dizem estar mais confiantes e seguros com relação à empresa depois da criação da *holding*. Ela, através do seu Conselho Administrativo, passou a ser a grande responsável, segundo eles, pela segurança do capital empregado e mesmo quanto à perpetuação da empresa.

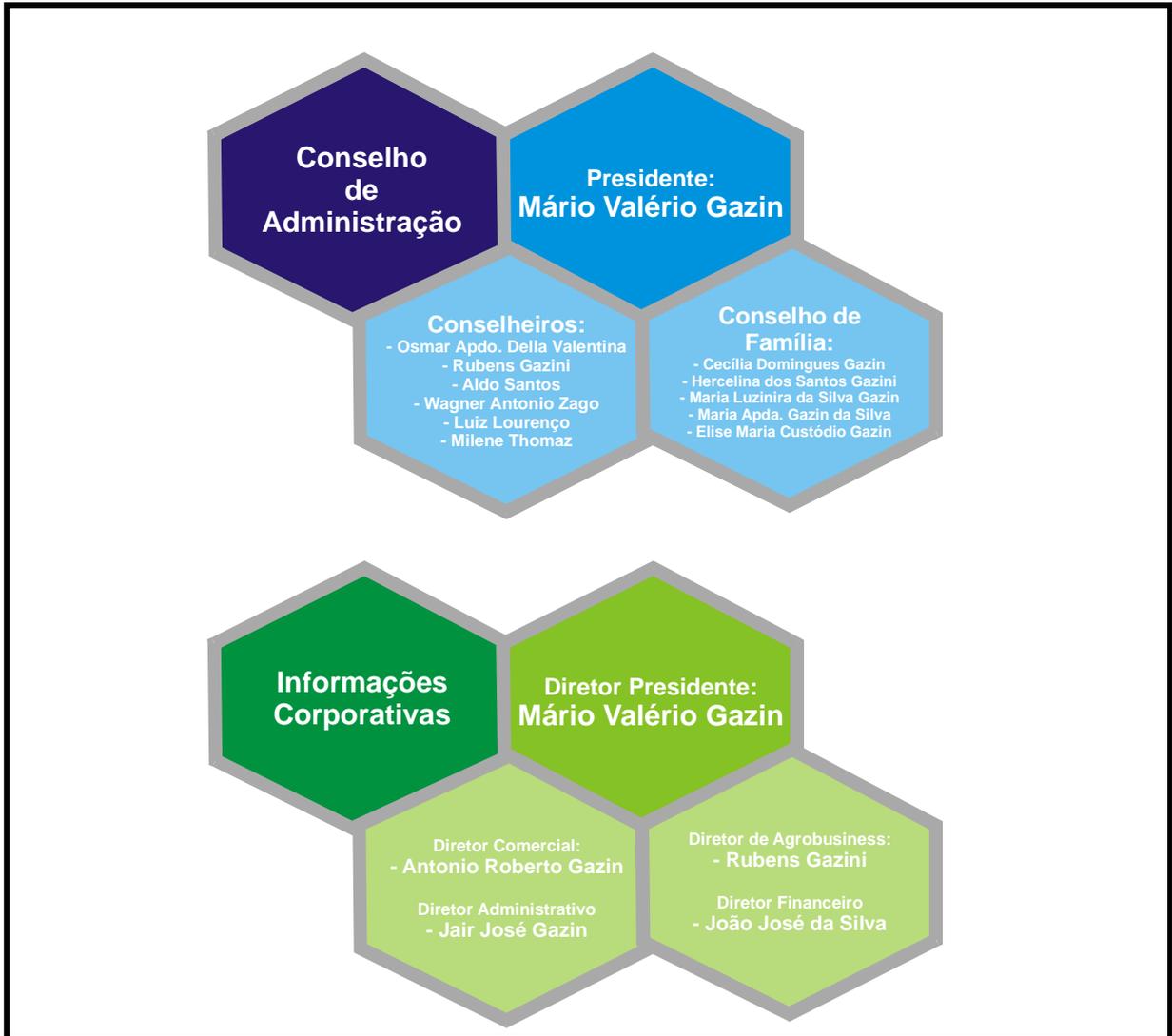
À *holding* são atribuídas as grandes tomadas de decisões que envolvem o aspecto financeiro e a família. Dessa forma, é considerada a salvação quando a empresa atinge idade para a pulverização das famílias com a entrada de pessoas nos casamentos dos herdeiros.

A *holding* é formada por: um conselheiro administrativo que dá as coordenadas para a empresa. O conselho é formado por sete membros, sendo: dois sócios, dois funcionários e três pessoas “estranhas” à empresa (Figura 7).

Embora, na empresa, todos manifestem certa dificuldade em aceitar a idéia de ter um sucessor vindo de fora da empresa e/ou família, concordam que a presença de pessoas de fora no conselho administrativo da *holding* seja muito interessante e produtiva. Chamam essa pessoa de “sangue novo” que provoca e estimula novas conquistas.

Resumidamente, todos acreditam que a *holding* vai dar rumos mais seguros para a empresa, pois seu conselho administrativo será responsável pela determinação, decisão e autorização de negócios da empresa.

Mário afirma que a *holding* foi criada para trazer maior segurança para a empresa e para os seus funcionários, pois quando houver a morte de um ou mais diretores, a família não poderá administrar segundo os seus caprichos e escolhas pessoais.



**Figura 9 – Gazin Holding**

Fonte: Adaptado do Balanço Social e Relatório Anual Gazin - 2004

Moreira Júnior e Altheman (2004, p.22), sobre sucessão dizem que:

A sucessão deve ser planejada desde o início da empresa e pode se constituir em um elemento-chave para a sobrevivência em longo prazo. Torna-se muito importante que o próprio empresário fundador ajude a coordenar o programa de ação, preferencialmente durante o seu período de gestão, para que se possa utilizar de seu poder nas relações interpessoais.

No entanto, o planejamento da sucessão, não garante, totalmente um resultado favorável, mas pode criar um clima propício para que o rumo da sucessão siga o previsto.

Moreira Júnior e Altheman (2004) lembram ainda, que não basta ser herdeiro para assumir o comando da empresa, é preciso ter vocação para tal e isso não deve ser de maneira forçada e sim espontânea, caso contrário, o sucessor pode não ter a mesma garra do fundador prejudicando o andamento da empresa. O contrário também é possível, quando sua vocação é nata e seu desempenho é melhor e maior do que o do fundador, levando ao crescimento acentuado da empresa. Baseado nisso, podemos dizer que o resultado da sucessão depende fortemente do sucessor.

A *Gazin Holding* tem como objetivo ser instrumento de planejamento estratégico, jurídico e financeiro de representação institucional de outras empresas, atuando como coordenadora de investimentos, com o objetivo de controlar e dirigir outras sociedades, que continuam a ter vida jurídica distintas, porém, subordinadas a *Gazin Holding*.

#### ▪ **Momentos difíceis, conquistas e vitórias**

Como muitas outras empresas brasileiras, no período de 1991 – 1993, a empresa *Gazin* enfrentou resultados difíceis em consequência de planos econômicos vivenciados pelo país.

Existem pessoas e empresas que desistem diante de resultados negativos, alguns param porque não suportam o fracasso, outros desistem porque tem vergonha de anunciar que precisam de um *help*. Este foi para a empresa um momento de bravura e assertividade quando Mário resolveu tomar a seguinte atitude:

— “Eu virei para o meu povo e disse: eu nunca vou quebrar com vocês trabalhando aqui nessa empresa. Enquanto eu estiver vivo aqui e esse povo trabalhando para mim, isso nunca vai acontecer, nunca irão ficar desempregados”.

Surgiram então novos objetivos, novas metas e um planejamento muito mais inteligente. Em 1993, a *Móveis Gazin* foi à luta não apenas porque era o seu perfil, mas especialmente para vencer a grande crise que estava atravessando. Ninguém mais lamentou sobre os resultados negativos, pelo contrário, todos passaram a usá-los como estímulo para novas e grandes conquistas.

Em 1992 surgiu a idéia de instalar os computadores na rede. A idéia ou o estímulo veio de uma visita feita a uma máquina de café em Douradina, cujo proprietário era uma pessoa muito inteligente, moderna e que sabia aproveitar o tempo, usufruindo da tecnologia.

Foi então que Mário pensou nas possíveis perdas pela demora das suas máquinas de escrever e resolveu investir. Foi para Curitiba, Paraná, comprou o primeiro computador e a impressora, na seqüência veio o mais importante que foi preciso aprender a utilizar essa tecnologia.

Na região, a Móveis Gazin foi uma das primeiras lojas de móveis a instalar computadores. Nem a Hermes Macedo tinha computador, o próprio Hermes Macedo dizia que isso era uma loucura.

Em 1994 os resultados surpreenderam positivamente a cada novo balanço, a empresa retomava sua trajetória de conquistas e sucesso em vendas.

Com a chegada do asfalto que ligava a Capital Cuiabá, Estado de Mato Grosso, à Santarém no Estado do Pará e Porto Velho, no Estado de Rondônia, o movimento na região explodiu. De olho nisso tudo, a Móveis Gazin tentou chegar à cidade de Alta Floresta, Estado de Mato Grosso.

Naquela época, na cidade de Alta Floresta, a moeda corrente era o ouro. Para alugar um prédio o proprietário falava em muitos gramas de ouro como preço do aluguel. Um prédio razoável para a instalação de uma loja de móveis valia um quilo de ouro/mês de aluguel.

No dia 1º de maio de 1994, a Gazin inaugurou a sua primeira fábrica de móveis. Deixa de ser apenas varejista e passa a fabricar também mesas e cadeiras. No início foi muito difícil, o que parecia ser a mina de ouro, trazia muitos prejuízos. As coisas foram se ajustando, novos profissionais foram contratados e a fábrica que deveria produzir apenas para atender a demanda da rede, passou a produzir para outros lojistas e hoje exporta.

Novos investimentos foram realizados, em 14 de julho de 1998, foi inaugurada a fábrica de espuma e colchão e, em 25 de outubro de 2002, a fábrica de estofados, localizadas em Douradina, Paraná. Parecia um círculo vicioso; o início foi de prejuízo e, depois, de sucessivos motivos para comemoração.

O grupo Gazin conta hoje com:

- *A Holding Gazin*
- Móveis Gazin
- Gazin Atacado
- Colchões Gazin
- Estofados Gazin
- Gazin Auto Posto
- AFUMGAZ (Associação dos Funcionários de Móveis Gazin)
- Unigazin (Universidade Corporativa)
- Paranátec
- Consórcio Nacional Gazin.

Todas estas com sede em Douradina, Paraná.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDO DE CASO - GAZIN**

Neste capítulo, serão descritas as ações realizadas pela empresa Gazin. Os dados são de materiais informativos internos e externos, bem como da observação realizada no período em que se esteve *in loco*.

Estudar a Móveis Gazin, não foi tarefa difícil, já que a empresa possui uma filosofia ímpar de trabalhar com seus dados e informações, inclusive financeiras, de maneira aberta a todos os colaboradores e visitantes que se interessem pelas informações. É uma empresa dotada de transparência, sendo assim, torna-se um privilégio estudar uma organização que está em franco desenvolvimento, que seu dirigente mostrou-se receptivo e gentilmente respondeu aos questionamentos, que incentivou as visitas à empresa e possibilitou a pesquisa disponibilizando material, informações, tempo dos seus funcionários e, finalmente, muito colaborou para a realização do estudo.

#### **4.1 Desempenho Gazin**

A Gazin é uma empresa privilegiada que olha para trás com orgulho e para frente com confiança. O ano de 2004 teve evoluções de resultados econômicos, financeiros e sociais mais marcantes do que o ano de 2003. Isso se deve à acertos de decisões estratégicas nos negócios que estão se expandindo e da motivação e comprometimento das pessoas, declara o presidente.

O grande desempenho e a rapidez com que elevaram-se os negócios é resultado da confiança na equipe que é treinada nas mais diversas áreas: compras, vendas, logística e distribuição, administração e outras.

A equipe trabalha com muita ousadia e não economiza esforços para superar os obstáculos.

Há preocupação com investimento em reformas, construções de novos espaços físicos, buscando oportunizar qualidade de vida no trabalho para seus

colaboradores. A empresa se preocupa em oferecer reconhecimento monetário a todos que contribuem com sua capacidade para os resultados, adotando política salarial em nível superior à remuneração efetuada na região.

O Quadro 2 mostra os resultados obtidos pela empresa Móveis Gazin no ano de 2004.

**Quadro 2 - Balanço social 2004**

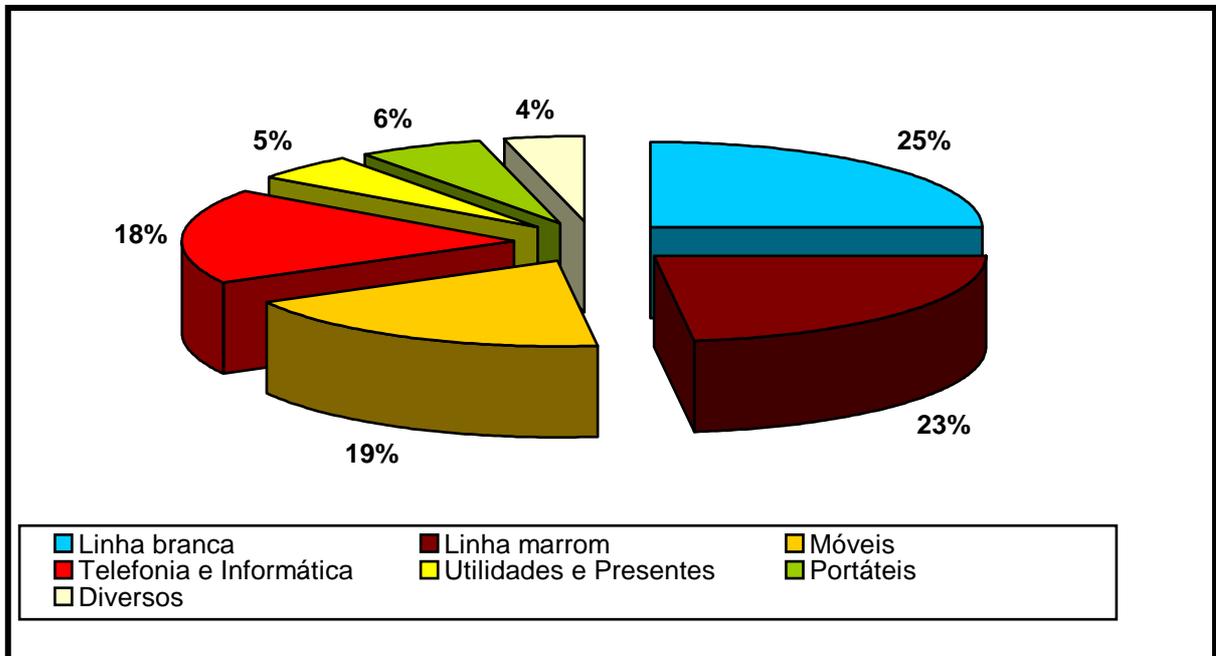
Faturamento	Sem financeiro		Com financeiro	
		R\$ 458.712.773,80		R\$ 517.723.093,28
Impostos pagos	ICMS		Total geral	
		R\$ 21.363.485,64		R\$ 47.022.134,29
Número de colaboradores	2355			
Investimento para a geração de cada novo emprego	R\$ 43.200,00			
Aplicação em educação e programas de treinamento	R\$ 3.235.922,45			
Investimento em saúde	R\$ 1.790.657,11			
Distribuição de lucros	R\$ 1.803.429,34			
Caminhões em sua frota	128			
Clientes	<b>Cadastrados</b>	<b>Novos</b>	<b>Atendidos</b>	
	1.390.476	234.247	411.520	
Visitas à matriz	220 visitantes			
Crédito com financiamento próprio	100%			
<b>Faturamento esperado para 2005</b>				
<b>R\$ 624.000.000,00</b>				

Fonte: Balanço Social e Relatório Anual Gazin - 2004

No balanço final de 2004 foi apurado o volume de vendas e o lucro obtido. A Gazin comemorou a conquista, reavaliou estratégias ineficazes e definiu novos rumos, com a certeza de que pode fazer mais e melhor no futuro.

Entre os diretores e funcionários é usada a seguinte frase no intuito de motivação: “quebramos tudo, não há barreiras que não possam ser quebradas”.

A Figura 8 evidencia que a venda da linha branca<sup>13</sup> destaca-se com a participação de 25% do total de vendas da empresa, seguida de perto pela linha marrom<sup>14</sup>.



**Figura 10 – Participação em vendas por segmentos de produto em 2004**

Fonte: Balanço Social e Relatório Anual Gazin - 2004

Considerando os dados da Figura 8, entre outras informações relevantes para a empresa, os diretores traçam as estratégias de investimento, visando aumentar a venda e o lucro em cada segmento e principalmente procurar melhorar a venda daqueles que estão com baixa representação gráfica, como é o exemplo dos portáteis<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> **Linha branca** – freezer, refrigeradores, congeladores, frigobar, lavadoras, lavalouças, secadoras, condicionadores de ar, microondas e fogões.

<sup>14</sup> **Linha marrom** – linha de áudio e vídeo

<sup>15</sup> **Portáteis** – aspiradores de pó, batedeiras, cafeteiras, espremedores de frutas, ferro de passar roupa, secadores/moduladores, tostadores e ventiladores.

## 4.2 Modo de ser Gazin e a Gestão de Pessoas

A missão, o negócio, a visão, os valores e a filosofia de trabalho, bem como as metas mensais e anuais da Gazin, estão afixadas nos murais da empresa, até mesmo no refeitório, em forma de cartazes.

Toda empresa quando idealizada, deve responder a seguinte pergunta: Por que existo? Qual a razão de ser dessa empresa? Só assim, todos os diretores, gerentes e colaboradores entenderão a razão de ser da organização onde trabalham. Essa missão deve ser clara e estar à vista inclusive dos clientes externos, que também tem o direito de saber e entender o motivo da sua existência.

Para Lacombe (2004, p.224) missão ou objetivos principais são:

os propósitos mais gerais de uma organização, conseqüências naturais dos seus valores básicos, com os quais devem estar em íntima sintonia. Os objetivos principais de uma organização definem sua razão de ser, isto é, o motivo da sua existência, e constituem a primeira etapa de qualquer processo de planejamento, dando origem às metas, aos objetivos setoriais e às políticas.

Dentro desse contexto, a Gazin é uma empresa que possui sua missão, visão, valores, dentre outros princípios, muito claros e explícitos para colaboradores, fornecedores, parceiros, clientes e visitantes. São eles:

**A MISSÃO** - Fornecer ao mercado produtos e serviços diferenciados e de qualidade, atuando com equipe motivada, qualificada e verdadeiramente comprometida com os resultados da GAZIN e o desenvolvimento social.

**O NEGÓCIO** - Gerar resultados positivos (econômicos e sociais) por meio das atividades da Indústria de Móveis, Colchões, Estofados, Comércio Varejista e Atacadista de Móveis e Eletrodomésticos, Posto de Gasolina e Consórcio, com alto valor agregado

**A VISÃO DE FUTURO** - Ser referência no mercado, como a mais destacada rede de lojas do comércio varejista e atacadista de móveis e eletrodomésticos e em indústria de móveis, colchões, estofados, tendo como filosofia a superação a superação de resultados, inovação e ousadia.

**OS VALORES:**

- Lealdade
- Cooperar uns com os outros
- Encantar clientes
- Cumprir metas
- Autonomia para agir com integridade
- Cultura da aprendizagem
- Respeito ao ser humano
- Prazer no trabalho
- Ética
- Inovação

**A FILOSOFIA DE TRABALHO** - Investir em geração de resultados, a partir da promoção do desenvolvimento do capital intelectual, inovação tecnológica, educação corporativa e universitária, de maneira a atingir padrões superiores de competitividade e competência no mercado.

**SUCESSO E PAIXÃO É O DESAFIO** - “Se não pode mudar o vento, pelo menos ajuste as velas!”

A política de gestão de pessoas da Gazin baseia-se na excelência do desempenho dos colaboradores, buscando atuar diretamente no incremento de resultados financeiros, sociais e ambientais. Procura compatibilizar as necessidades individuais com as organizacionais, este é um dos maiores desafios.

Objetiva criar oportunidades e oferecer condições para que cada um demonstre seu potencial, adotando sistemas racionais de trabalho, com o aproveitamento adequado do potencial de cada um, com valorização das pessoas.

Durante a entrevista realizada com o Paulo José, ele cita uma frase do Sr. Mário que ilustra bem esse jeito de ser, onde diz que: “O limite do meu crescimento é a capacidade do sonho dos meus colaboradores...” (esta frase encontra-se em forma de cartaz espalhado pela empresa).

A Gazin é uma empresa que dá oportunidade para as pessoas crescerem. E cumpre o seu papel de organização quando permite que os objetivos pessoais de seu pessoal seja alcançado por meio da empresa.

Como uma empresa tipicamente familiar, a Gazin age como tal. Tudo é centralizado na figura do Sr. Mário. É possível observar durante as entrevistas, que eles falam sempre no nome dele. Para as pessoas que lá trabalham, Gazin e Sr. Mário são um só. Ele é um homem que sabe o que quer e consegue fazer acontecer. Na entrevista, ele mesmo diz que todos são responsáveis por disseminarem as idéias dele. Sr. Mário é uma pessoa que tem pressa, que não pode perder tempo e que não consegue esperar.

Apesar desse agito todo, ele consegue fazer com que as pessoas se sintam bem em trabalhar na Gazin. Prova disso, são as entrevistas concedidas pelos colaboradores onde demonstram a alegria de trabalharem nessa empresa. Para os que moram em Douradina, parece que trabalhar na Gazin é algo que todos buscam e quando conseguem vêem como um troféu.

Quanto ao clima organizacional, foi interessante perceber, que eles não dão muita importância para pequenas divergências que acontecem, e afirmam que a maioria sempre se sobressai à minoria, ficando insignificante. De maneira geral, o clima organizacional é considerado bom dentro dos parâmetros teóricos.

A filosofia de trabalho é: trabalhar muito, mas se divertir mais do que trabalhar. Quando Sr. Mário fala da satisfação de seus funcionários em trabalhar ele afirma que: “(...) eles podem até ter trabalhado muito mais do que eu trabalhei, só que sempre se divertiram muito mais do que trabalharam. Isso é uma das coisas que deu certo”.

Durante as observações assistemáticas realizadas e conversas informais, averiguou-se que, no geral, os funcionários apresentam a mesma linha de raciocínio constatada nas entrevistas, ou seja, valorizam a empresa e desenvolvem suas atividades com amor e dedicação. Isso é ímpar dentro de uma empresa com tantos colaboradores.

Com o propósito de motivar todo o quadro pessoal as metas da Móveis Gazin, para cada período, são esculpidas nas folhagens das árvores e no jardim das filiais. O Sr. Mário também, conforme retrata a Figura 11, distribui cuecas e calcinhas contendo as metas gerais da empresa para alguns de seus colaboradores e visitantes. Uma maneira divertida de motivar e fazer com que todos gravem o objetivo perseguido.



**Figura 11 – Cueca distribuídas para alguns colaboradores com a meta de 2005**

Fonte: foto tirada pela pesquisadora em visita à Gazin

Outra estratégia de incentivo usada pela empresa é a do cartão de visita fornecido aos gerentes, vendedores e diretores. O cartão é personalizado com a meta de cada um, conforme demonstra a Figura 12. Essa é mais uma maneira encontrada, que vem dando certo ao longo do tempo, para estimular a equipe rumo ao objetivo da empresa. As metas estipuladas são para todos os colaboradores, porém, são diferenciadas por filial.

Em suas estratégias de seleção, visa identificar junto ao mercado, desenvolver e manter por meio de política de remuneração, benefícios e clima interno, capital intelectual, adequado às exigências organizacionais e as possibilidades de realização humana.



Para entendimento:

46 – 46 milhões de vendas/mês  
19 – 19 milhões de lucro  
17 – 17% de crescimento do patrimônio líquido  
= 1/2 mês – recompensa de 1/2 mês de férias a mais para os líderes (gerentes)

**Figura 12 – Modelo de cartão de visita 2005**

Investe fortemente em programas de capacitação interna contínua, focando o desenvolvimento humano, com vistas a formar uma comunidade de aprendizes.

Utiliza como instrumentos de estímulo e promoção da qualidade do clima e cultura interna, as pesquisas de clima e cultura organizacional, conforme modelo no Anexo 1. Valoriza nas pessoas, atitudes e postura que contemplem alegria, bom relacionamento e otimização do desempenho, bem como realização humana e qualidade de vida.

A Gazin reconhecendo que as pessoas são fatores críticos de resultados, investe em programas educacionais de formação universitária, MBA, bem como, em programas de treinamentos formatados a partir de diagnósticos de suas necessidades internas de qualificação em todas as áreas. A programação já é planejada no início de cada ano, sendo normalmente escolhidos capacitadores externos e internos para execução dos programas. Os resultados têm sido notórios.

A Gazin oportuniza aos seus funcionários a participação em cursos nas mais diversas áreas, visando promover a qualidade do seu capital intelectual, o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas.

A política de gestão de pessoas da Gazin tem como um dos seus pontos mais fortes a busca do sentimento de co-propriedade, sentimento que faz com que todos os colaboradores sintam-se donos do negócio e trabalhem juntos em busca de um objetivo comum. Destaca os valores e cultura compartilhados, a união e trabalho em equipe de toda a organização e em todos os níveis. Pois *“sonho que se sonha só, é só um sonho, mas sonho que se sonha junto é realidade”* (autor desconhecido).

Na gestão de pessoas, a Gazin tem como premissas:

Pensar e fazer o que tem que ser feito:

1. Cultura Organizacional – filosofia que expressa as verdades da organização, conscientizados pelo corpo funcional e traduzidas em ações consistentes e competentes;
2. Estratégia Empresarial – desenvolve a visão ampla e renovada de missão, objetivos e metas. Transformação rápida;
3. Liderança Integrada – sistema de liderança comprometido com as verdades da empresa e preparadas para exercer uma inteligente ação influenciadora com as equipes comandadas: Estilo de liderança educativo-participativo;
4. Cliente Personalizado – alma da empresa.

E tem como objetivos:

- Promover cultura com foco em resultados;
- Otimizar o desempenho das equipes: criar as condições para as pessoas exporem seus sonhos;
- Minimizar despesas;
- Melhorar a qualidade de vida: segurança, saúde e trabalho;
- Gestão por competência: CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes);
- Melhorar integração empresa-comunidade.

As ferramentas usadas na gestão de pessoas pela Gazin são:

- Sistema de recrutamento e seleção;
- Requisição de pessoal;
- Entrevista de desligamento;
- Cadastro espontâneo de intenção de transferência;
- Perfil dos cargos e atribuições das funções;
- Sistema de desenvolvimento;
- Comitê de Qualidade de Vida no Trabalho (médico, psicólogo, enfermagem, administração, dentista, técnico de segurança, professor de educação física): família, orçamento pessoal, administração de tempo, ergonomia, ginástica laboral, obesidade, álcool.
- Pesquisa de clima organizacional e cultura organizacional – diagnóstico das reais necessidades dos setores/empresa;
- Programa de capacitação interna e qualificação do quadro funcional;
- Reuniões de *coaching* – orientações e aconselhamento técnico profissional, semanal;
- Murais;
- Palestras;
- Ações comunitárias.

Os objetivos, as metas a missão da empresa são muito claros para todos os colaboradores e não poderia ser diferente, já que existem cartazes espalhados por todo lado. Isso ajuda na conscientização de cada um.

Além dos cartazes motivadores, das metas e missões espalhadas pelos murais, a empresa desenvolveu uma arquitetura organizacional (Figura 13), figura essa que vai além do organograma (Figura 14) onde consta nela inclusive o cliente, que é a razão de ser da empresa, no entanto fica esquecida no tradicional organograma.



Figura 13 – Arquitetura organizacional

No decorrer dos anos, a Gazin vem colecionando títulos quanto à sua gestão de pessoas e as premiações recebidas pela empresa, são motivos de orgulho e satisfação pessoal de cada colaborador.

Dentre os prêmios recebidos e classificações em revistas e jornais, a Gazin enquadra-se tanto em crescimento como em qualidade na gestão de pessoas.

Em julho de 2005, a Gazin foi classificada em 100º lugar, como as 100 Maiores Empresas da Região Sul do Brasil (Anexo 2).

Pelo segundo ano consecutivo, a Gazin é considerada, de acordo com a pesquisa Great Place to Work uma das 100 melhores empresas para se trabalhar da América Latina. A pesquisa realizada pelo Instituto e o questionário aplicado e respondido encontra-se no Anexo 3.

Esse prêmio recebido, para a Gazin significa transcender horizontes, superar barreiras, ir além dos limites nacionais. Engendrar por caminhos de competitividade global, porém com reconhecimento local, pois esse título é obtido graças à satisfação de cada membro da equipe Gazin, que transforma essa empresa em um excelente lugar para se trabalhar. Significa também liderança forte, atitude empreendedora e capacidade de superar desafios, vinculando estratégia competitiva e filosofia humana. Valorização e respeito pelo ser humano, boas práticas de gestão de pessoas.

Ainda pelas revistas Você S/A e Exame, edição especial de 2005, pelo terceiro ano consecutivo, a Gazin encontra-se entre as 150 melhores empresas para se trabalhar do Brasil e as Melhores de cada setor (no comércio Varejista) (Anexo 2).

Sobre essa classificação o Sr. Mário declara que:

Estar entre as 150 melhores empresas do Brasil para se trabalhar, antes de tudo significa evolução. E em tempos de profundas transformações e evoluções significa já de ante mão que conseguimos nos manter em movimento, e o melhor ascendente. É também um orgulho que enche nossos corações de alegria, uma satisfação pessoal muito grande para mim Presidente e meus queridos filhos espalhados em cinco estados e muitos clientes em 12 estados deste querido Brasil. Significa que pudemos construir uma grande empresa, com grandes profissionais dedicados, muito trabalho, e que esforços somaram-se a partir dos sonhos de todos para a vitória da nossa empresa e Brasil. Que acreditamos na competência de cada um e empreendemos um processo contagiante de energia para vencer. Estar entre as 150 melhores é sinal de que é possível combinar desenvolvimento, estratégia competitiva e qualidade de vida para as pessoas. Isto é, o ambiente melhora, os favoritismos diminuem e as regras ficam mais claras, as pessoas se tornam mais solidárias e cooperativas,

desta forma não só crescemos como negócio, mas estamos contribuindo com a geração de pessoas mais humanas, mais cidadãs e por consequência um Brasil e mundo melhor.

O ano de 2005 foi um ano para colecionar títulos. No Valor Carreira, A Móveis Gazin ficou em 1.º lugar como As Melhores na Gestão de Pessoas. Essa classificação é entre as empresas que possuem entre 2.001 e 4.000 funcionários (Anexo 2). A Gazin também faz parte do projeto Empresa Amiga da Gente.

Todas as reportagens, classificações e premiações são emolduradas e colocadas na parede atrás da mesa do presidente. Algumas são transformadas em grandes cartazes e podem ser visualizadas em alguma parede da empresa.

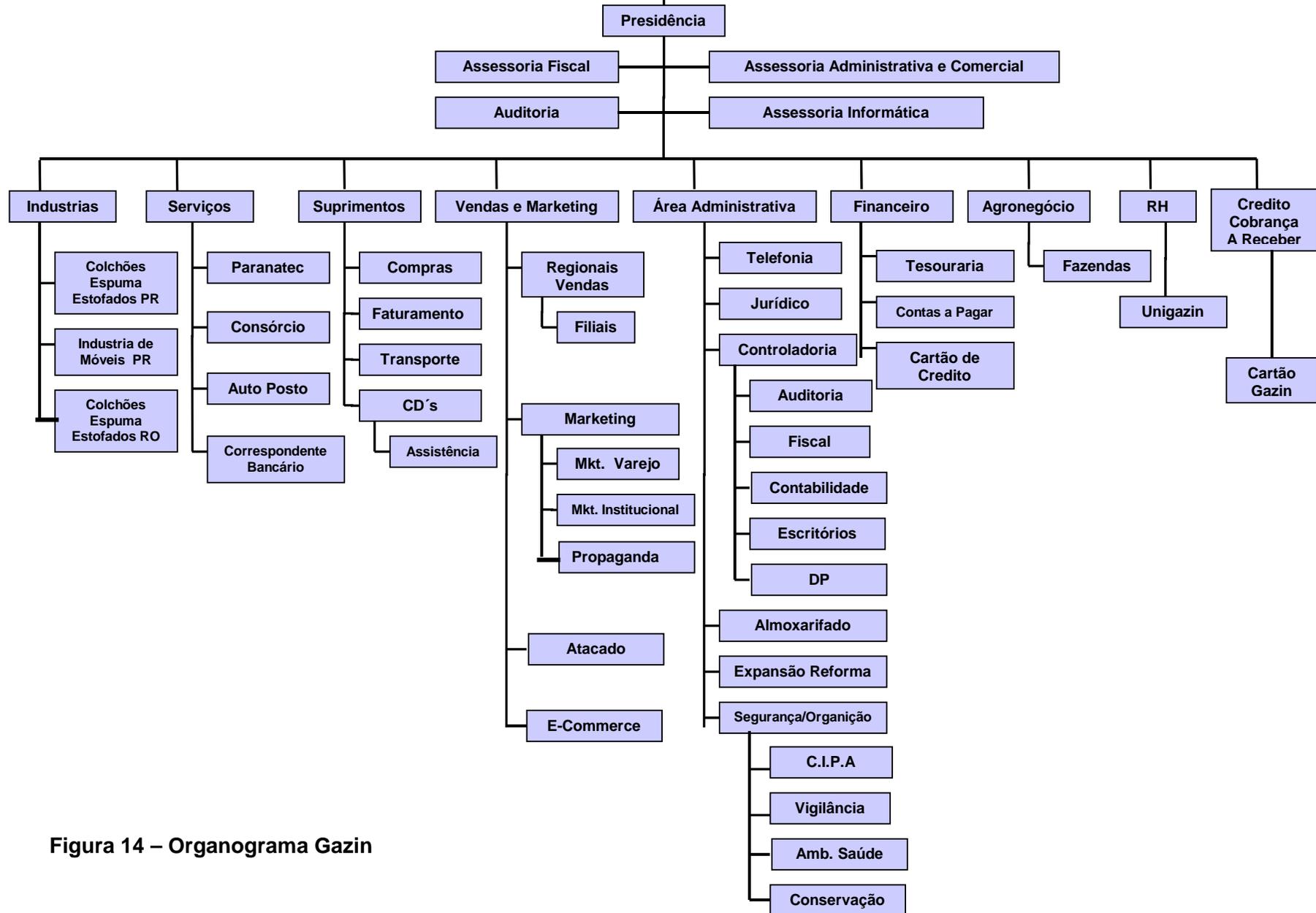
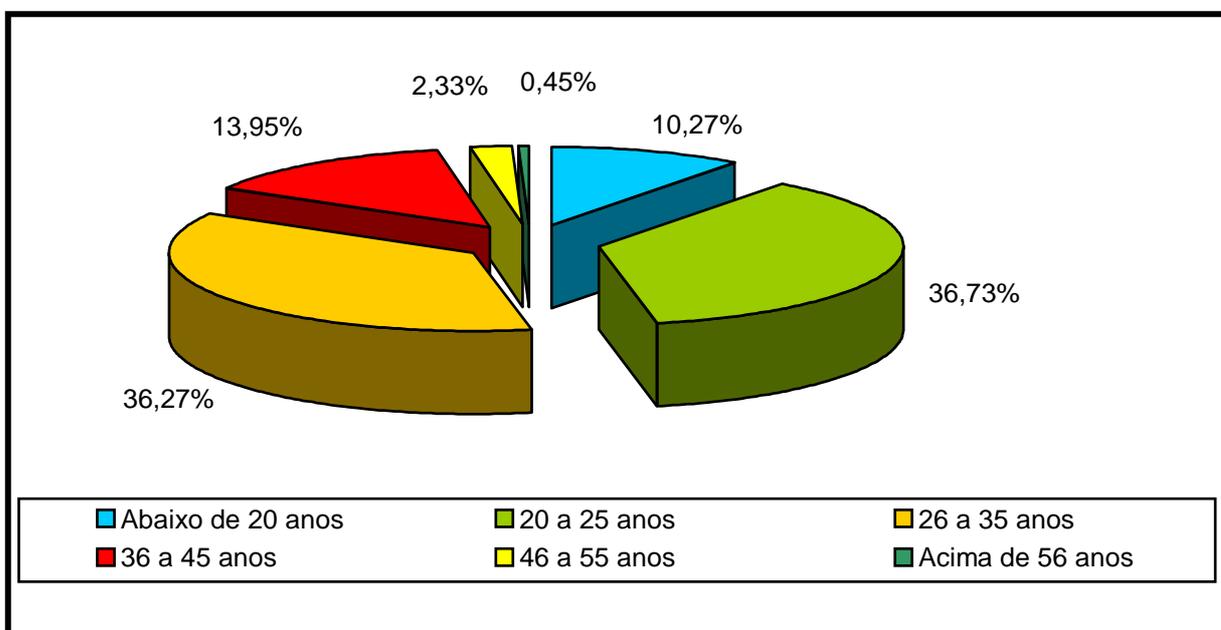


Figura 14 – Organograma Gazin

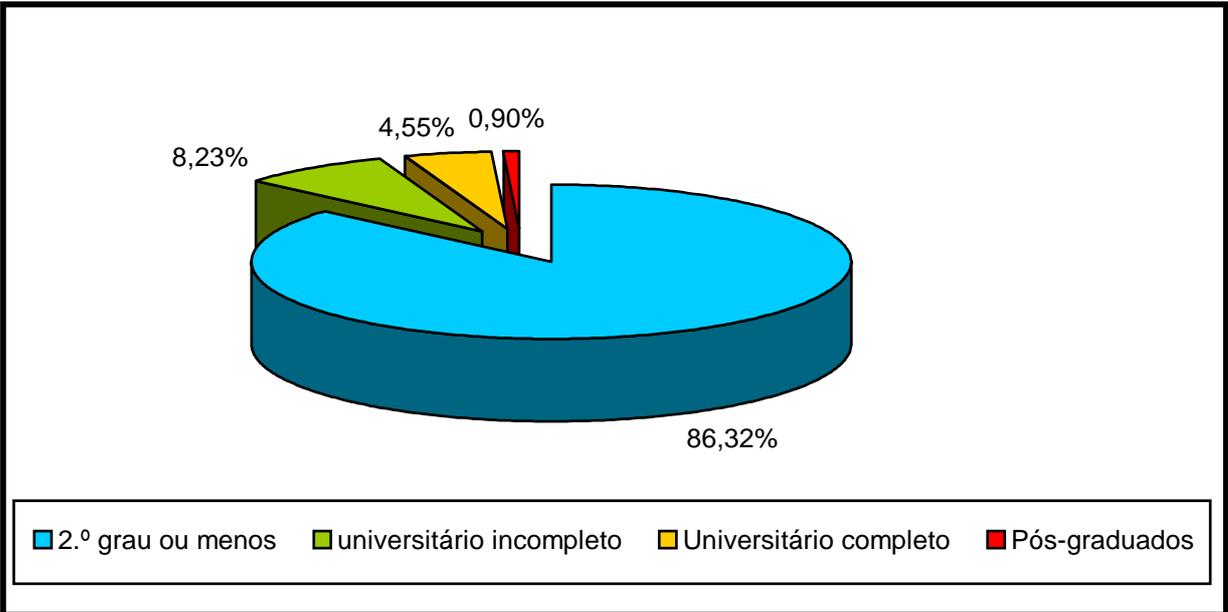
Anualmente a Gazin traça o perfil dos seus funcionários. A seguir serão apresentados graficamente o perfil dos funcionários no ano de 2004.



**Figura 15 - Faixa etária**

Fonte: dados de pesquisa interna realizada pelo departamento de marketing em 2004

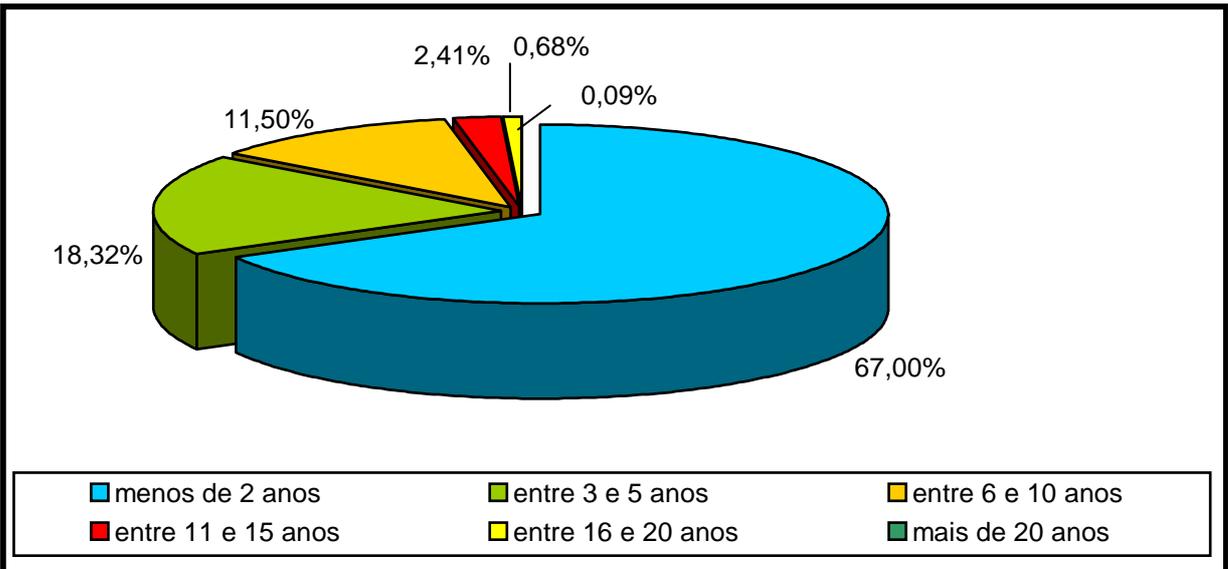
Diante dos dados apresentados, é possível observar que a empresa conta, na sua maioria, com colaboradores na faixa etária entre 20 e 35 anos de idade, o que facilita muito quando a empresa tem a intenção de leva-los de volta para a escola, principalmente aqueles que estão afastados por motivos financeiros ou motivacionais. Apesar da maioria estar nessa faixa de idade, pode-se verificar que a empresa mantém colaboradores em todas as faixas estarias. Isso é, de certa forma, um incentivo, já que os mais novos podem observar que tem chance de crescerem muito dentro da organização e se manterem nela por bastante tempo.



**Figura 16 – Grau de Escolaridade**

Fonte: dados de pesquisa interna realizada pelo departamento de marketing em 2004

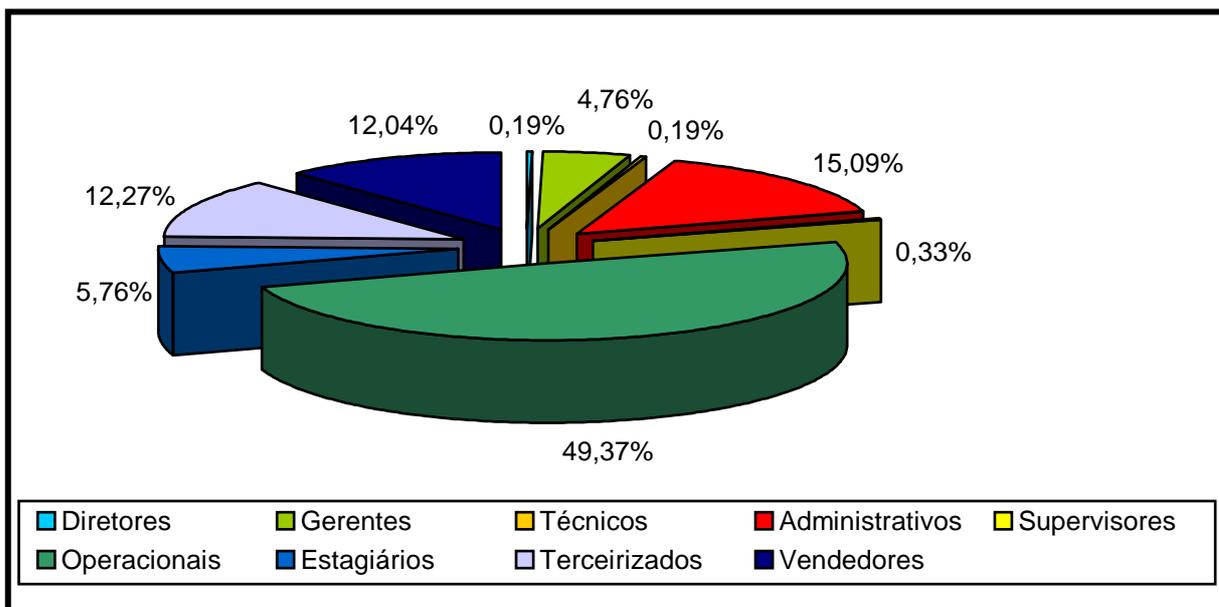
Quanto ao grau de escolaridade, ainda é baixo o número de colaboradores que já concluíram do terceiro grau, bem como dos que estão ingressados em algum curso universitário. No entanto, não possui nenhum analfabeto, o que já é um bom sinal de que o incentivo aos estudos valeu a pena. A empresa pretende manter mais de 400 alunos em curso universitário por ano e está lutando para isso, incentivando o estudo de segundo grau para quem não tinha e motivando para que cheguem à universidade.



**Figura 17 – Tempo que trabalha na Gazin**

Fonte: dados de pesquisa interna realizada pelo departamento de marketing em 2004

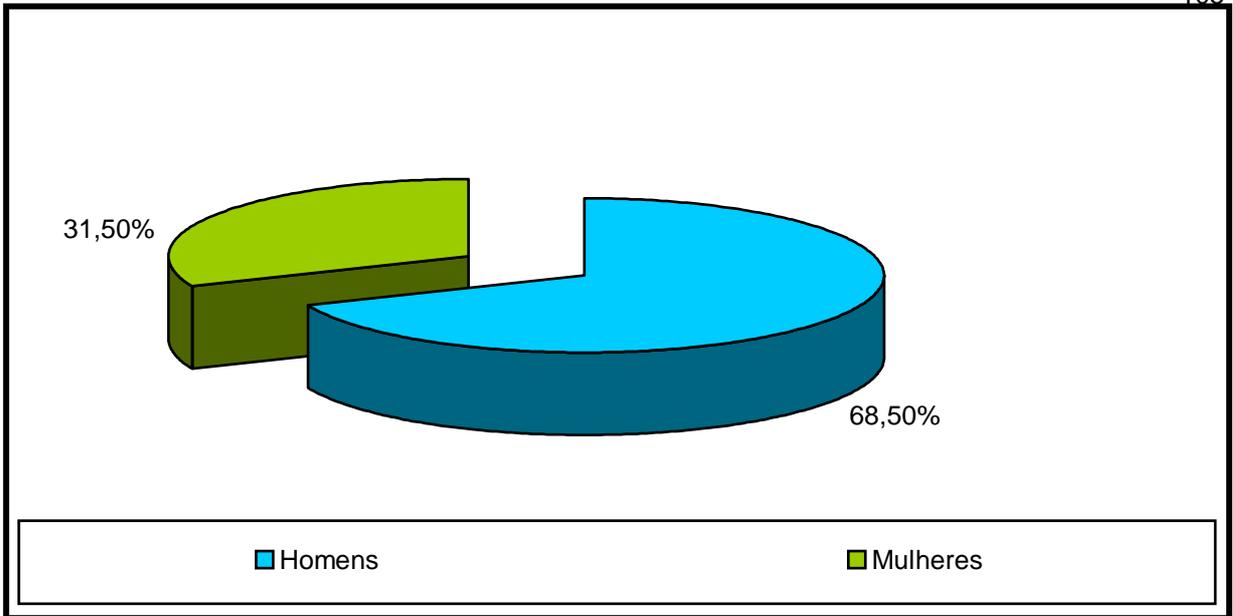
Apesar da empresa ter 39 anos no mercado, o seu quadro de funcionários é relativamente novo. A maioria tem pouco tempo de trabalho na empresa. No entanto, é preciso levar em consideração que em 2004, ano em que foi realizada a pesquisa, houve um *boom* de inauguração de lojas pelo Brasil e um aumento significativo na venda de atacado, bem como, a abertura de novas distribuidoras, razões essas pelas quais o grupo seja tão novo em tempo de trabalho.



**Figura 18 - Cargos ocupados**

Fonte: dados de pesquisa interna realizada pelo departamento de marketing em 2004

Por ser uma empresa atacadista e varejista, justifica o fato do maior número de colaboradores estar alocado nas vendas. Porém, é possível observar que a empresa mantém um grande número de colaboradores na área administrativa, mostrando que não é uma empresa enxuta, característica de uma empresa familiar.



**Figura 19 – Sexo**

Fonte: dados de pesquisa interna realizada pelo departamento de marketing em 2004

Como na maioria das grandes organizações brasileiras, a Gazin mantém em seu quadro funcional, mais de 50% de homens trabalhando. Porém, não se pode esquecer que a pesquisa é realizada com todo o grupo Gazin e dentre eles possui indústria de móveis e transporte, o que pode justificar a maioria de homens.

O sistema de gestão de pessoas tem como foco atrair e manter pessoas motivadas e comprometidas para que os objetivos possam ser atingidos, a partir da geração de um ambiente agradável e de qualidade de vida.

A Gazin desenvolve planos de Responsabilidade Social específicos para o seu público interno. Dentre eles realiza:

**- Programa BENEFÍCIOS E RECONHECIMENTO – trabalha com política de benefícios legais e espontâneos:**

A cultura de reconhecimento trabalhada e empreendida na Gazin está respaldada no fato de que a forma mais adequada de demonstrar reconhecimento ou agradecimento é diretamente ao funcionário e em momentos oportunos, como eventos da empresa, falar sobre os destaques de desempenho no setor.

- A Gazin demonstra também seu reconhecimento pelo esforço de cada um por meio de almoços coletivos pagos pela empresa, almoço com o presidente, onde diariamente pessoas são convidadas para almoçar em sua casa.

- Viagens culturais nacionais e internacionais, com intuito de troca de conhecimentos entre empresas.
- Prêmios (carros, motos, bicicletas, patinetes, TV, relógios, DVDs) por desempenhos destacados nas mais diferentes áreas.
- Jantares semanais onde os diretores cozinham para funcionários e, em muitas oportunidades, clientes.
- Passeios em finais de semana junto com o presidente e diretoria.
- Viagem para localidades diversas como recompensas pelo cumprimento de metas.
- Seguro de vida, plano de saúde (100%), auxílio funeral, convênio com farmácias, ambulatório médico, check-up anual de saúde, exames audiométricos, atendimento psicológico, vacina da gripe todos os anos nos meses de maio ou junho.
- Estacionamento coberto para bicicletas, motos e carros.
- Ginástica laboral.
- Cantina com horários livres para tomar café, de acordo com as condições do setor.
- Camisetas com motivos e datas especiais da empresa, que os funcionários podem usar para trabalhar.
- Reconhecimento monetário: além de pagar salários superiores a média de mercado regional, ainda proporciona participação nos lucros, onde a divisão é feita igualmente a todos os funcionários.
- Bônus por mérito pagos a funcionários com desempenho e dedicação destacada.
- Bônus monetário de R\$ 5.000,00 para as pessoas que completam 10 anos, 15 anos e 25 anos de empresa.
- Bônus de R\$ 10.000,00 para os que completam 20 anos e 30 anos de empresa. Os benefícios são oferecidos a todos indiscriminadamente segundo os critérios da empresa.

- Biblioteca com livros e vídeos em diferentes áreas e temas, que são disponibilizados aos funcionários, com o objetivo de promover o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um.

- Pagamento de 100% dos estudos para os estagiários que trabalham na empresa, mais o salário relativo à função.

- Pagamento de 50% da mensalidade para os funcionários em geral, como incentivo à formação universitária em cursos de graduação.

- Pagamento de 100% de cursos de pós-graduação MBA da Unigazin, e 50% de outros cursos efetuados por instituições de ensino superior, desde que adequado às necessidades da área de atuação da pessoa na Gazin.

**- Programa CAPTAÇÃO DE TALENTOS:**

Somando as diferenças. Realiza confraternização de funcionários portadores de deficiência física, além das exigências de ordem legal, bem como, respeita a diversidade, não discriminando nos processos seletivos, pessoas especiais. Mantém em seu quadro de funcionários, 4 colaboradores portadores de deficiência física.

**- Programa SEJA BEM VINDO:**

Você é bem vindo à nossa casa. Todo funcionário contratado pela Gazin deve passar pelo Treinamento de Integração, quando recebe informações gerais sobre a empresa, seus direitos e deveres, conhece toda a estrutura, colegas e lideranças. Ao final do treinamento, recebe a cartilha de integração com tudo à respeito da Gazin. Nesse treinamento fica bem claro o que a empresa espera dos funcionários e como este pode contribuir em tal processo.

**- Programa CONFRATERNIZAÇÃO TOTAL GAZIN:**

A Gazin após apurar seus resultados do período vigente, realiza grande confraternização anual na AFUNGAZ<sup>16</sup>, em Douradina, onde entrega todos os prêmios, referente às promoções realizadas durante o ano aos gerentes das filiais, bônus por tempo de serviço aos funcionários que completam 10 anos de casa ou mais. Prêmios para os funcionários com desempenho destacado. Prêmios de campanhas de responsabilidade social. Oferece um jantar a todos os funcionários (direito a um acompanhante) com palestra motivacional e baile com banda. O clima é de muito glamour, normalmente participam em torno de 1800 pessoas.

**- Programa CAPACITAÇÃO DE TALENTOS:**

Programas de treinamentos estruturados pela empresa, realizados internamente para todos os níveis, focando não só a geração de um profissional mais produtivo, mas um ser humano melhor, comprometido com sua realização e cidadania. São realizados levantamentos de necessidades nas áreas de desempenho da empresa, inventariando as oportunidades de melhoria; elaborando os programas de capacitação com foco ora em habilidades técnicas, ora comportamentais. Executa-se e avaliam-se os resultados de acordo com as metas e objetivos.

**- Programa BEM ESTAR E LAZER:**

**AFUNGAZ.** A Gazin mantém em seu parque industrial, associação para uso e benefício dos funcionários de todos os níveis e seus familiares. Uma ampla área verde com campo de futebol; vôlei; piscina; sala de ginástica; salão de festa; 18 chalés com ar condicionado, TV e Frigobar para hospedagem de funcionários de outras localidades em férias, representantes e visitantes, bem como, funcionários novos até que se mudem para Douradina pelo período de uma semana. Os funcionários participam livremente. Os que necessitam de hospedagem fazem o agendamento. Tem uma diretoria composta por funcionários da Gazin para condução das atividades e administração geral. Realizam ações para angariar recursos para empreendimentos de interesse coletivo. Para usufruir de toda essa

---

<sup>16</sup> AFUNGAZ – Associação de Funcionários Gazin

infra-estrutura, cada funcionário de todas as filiais, participa com o valor de R\$ 10,00/mês que é descontado da folha de pagamentos.

#### **- Programa SAÚDE EM PRIMEIRO LUGAR:**

Programa voltado para os funcionários e familiares da Gazin, destinado a promoção de cuidados com a saúde, orientações sobre alimentação saudável, controle de pressão arterial, vida sedentária, falta de exercícios físicos, álcool e obesidade. A empresa entende que pode ajudar nesse processo, por meio de trabalho multiprofissional, envolvendo médico, psicólogo, professor de ginástica laboral, dentista dentre outros, na realização de campanhas internas, com palestras setoriais e cartilhas orientadoras. Todos os funcionários e familiares são convidados a participar de reuniões, palestras de sensibilização sobre saúde, alimentação equilibrada e consumo de bebidas alcoólicas. Recebem cartilha da saúde e são incentivados em programas coletivos de mudança de hábitos. Todos procuram ajudar a todos a viver mais e com mais saúde. A Figura 20 destaca o desenvolvimento de uma das atividades voltadas ao bem estar dos funcionários.



**Figura 20 – Ginástica laboral**

Fonte: arquivo de fotos do departamento de marketing da Gazin

**- Programa AME-SE 100% (Avaliação mensal de segurança):**

Visa diminuir o índice de faltas ao trabalho; diminuir o número de atestados por coisas simples; promover a segurança e saúde no trabalho para todos os colaboradores da indústria e melhorar o ambiente de trabalho. Os setores são divididos em equipes de 15 a 30 colaboradores. Há um comitê fiscalizador que são os membros da CIPA e os próprios colaboradores, que terão a disposição uma ficha modelo de inspeção de segurança com os critérios listados a seguir especificados na ficha de inspeção. Cada item abaixo vale 20 pontos e a equipe que atingir a totalidade de 100 pontos tem como prêmio 10 cestas básicas.

Critérios de avaliação:

1 – Atestado:

a) a equipe deve evitar atestados médicos

2 – Acidentes:

a) acidente com lesão

b) acidente sem lesão

c) atos inseguros

d) condições inseguras

3 – EPI (Equipamento de Proteção Individual)

a) uso correto

b) guarda e conservação

4 – Proteção coletiva

a) falta de proteção em máquinas e equipamentos

b) sinalização

c) instalações elétricas inadequadas ou defeituosas

5 – Ordem, organização e limpeza

a) ordem: arrumar todos os seus materiais, de maneira que quando precise seja de fácil localização

b) organização: separar os materiais importantes e eliminar / transferir os desnecessários

c) limpeza: manter tudo sempre limpo, eliminando lixos e sujeiras.

### - Programa RECONHECENDO TALENTOS de promoção interna:

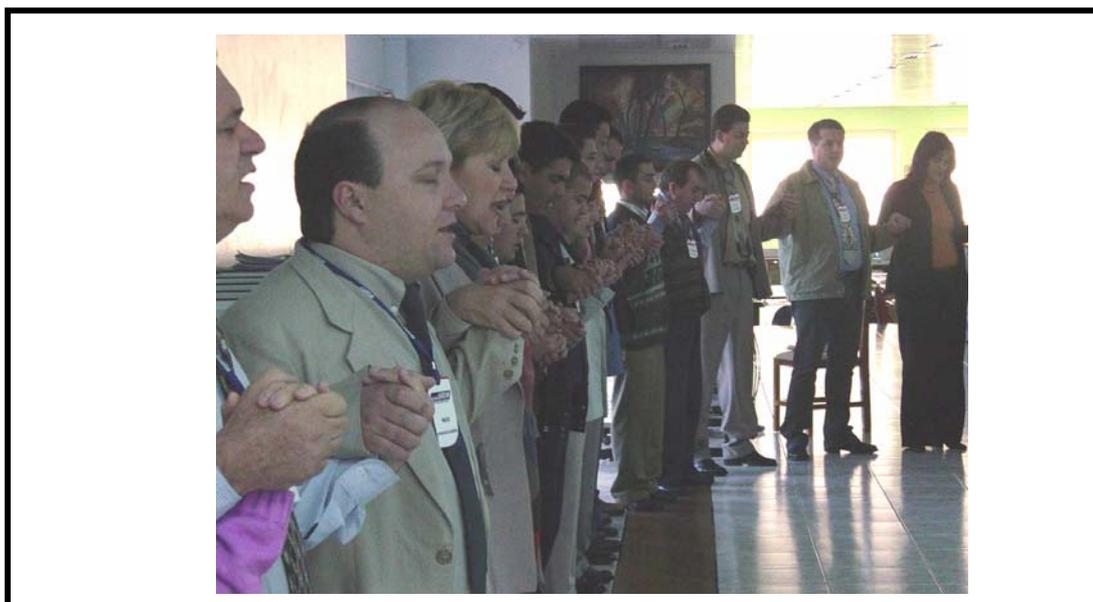
Promove em seu quadro de pessoal, pessoas com perfil adequado às exigências qualificadas da função e que demonstrem comprometimento com a filosofia Gazin, competência na execução dos trabalhos, que preferencialmente, estejam estudando e participando de projetos e ações sociais da Gazin, adquirindo bens, enfim, que comprove estar evoluindo.

Exemplos:

- a) A gerente de Recursos Humanos, Viviane Thomaz, iniciou como auxiliar de departamento pessoal (trabalha na organização a quase 9 anos).
- b) O gerente de Transportes, Jaime Souza Campos, iniciou como motorista.
- c) O gerente de Compras, Jeconias Souza Campos, iniciou como motorista (trabalha na organização a 20 anos).

### - Programa ORAÇÃO DO BOM DIA:

Todos os funcionários da empresa reúnem-se em seus setores para iniciar o dia de mãos dadas em oração. A orientação é para que, onde estiver, mesmo os condutores que estão na estrada, façam uma oração para começar o dia, às 8h, independente da religião ou crença, agradecendo a Deus e pedindo a benção para todos.



**Figura 21 – Oração do Bom Dia**

Fonte: arquivo de fotos do departamento de marketing da Gazin

### - Programa CAFÉ COMUNITÁRIO:

Os funcionários da empresa reúnem-se em um setor específico da empresa, segundo escala programada pelo departamento de Recursos Humanos no início do ano. Acontece sempre mais ou menos na primeira quinzena do mês. O setor que recebe os demais departamentos, organiza a estrutura e trazem os alimentos a serem compartilhados durante o café. Cada um traz o que pode e tem vontade de compartilhar com os demais. Esse programa visa a união, integração, pensamento construtivo e valorização de si mesmo, do seu departamento e do próximo.



**Figura 22 – Café comunitário**

Fonte: arquivo de fotos do departamento de marketing da Gazin

### - Programa SINTONIA E COMUNICAÇÃO:

Todo setor tem mural informativo e se preocupa em mantê-lo com informações atualizadas sobre metas, resultados, frases motivacionais, elogios para as pessoas, piadas. Além dos *banners* com as metas da empresa. Esse programa

propicia eficácia em comunicação, melhores resultados, união e concentração nos objetivos.

**- Programa APRENDENDO A APRENDER:**

Biblioteca com acervo de livros e vídeos para seus funcionários, que são disponibilizados a todos os interessados, respeitando a reserva e o período de devolução.

**- Programa TRANSFERÊNCIA INTERNA:**

Incentiva e possibilita a transferência de pessoas entre os setores para outras unidades da empresa. A pessoa interessada preenche o formulário, encaminha ao Recursos Humanos que agenda no banco de talentos. Quando há vaga, o candidato interno é submetido a avaliação de desempenho e estando apto e de acordo com o perfil é transferido.

**- Programa EDUCAÇÃO CORPORATIVA – UNIGAZIN:**

A Gazin oportuniza programas de formação por meio de MBA e outros, em parceria com instituições de ensino superior da região, visando capacitar e qualificar o quadro de profissionais. Ocorrem também pela Unigazin os cursos de qualificação desenvolvidos por instrutores de diversas localidades.

**- Programa DEMISSÃO RESPONSÁVEL:**

Os casos demissionais são avaliados no Comitê de Desenvolvimento Gazin do setor, antes de qualquer decisão. Os casos são discutidos e avaliados, tendo como base as orientações já oferecidas ao funcionário, por meio de reuniões, registradas na Ficha de Acompanhamento Pessoal. Após três orientações vai para o Comitê a fim de ser decidido o futuro do funcionário. O comitê é composto por 5 funcionários do setor, eleitos para o mandato de 2 anos.

**- Programa SINO DA EXCELÊNCIA:**

É uma forma de promover e reconhecer ações destacadas ao mérito e desempenho dos funcionários de acordo com os valores Gazin. Esse programa visa à melhoria da qualidade de vida e comprometimento de cada um.

Normas do Sino da Excelência:

1) Tocar o sino após executar um desempenho ou ação destacada, segundo sua própria avaliação e que esteja de acordo com os valores da Gazin.

- Encantar cliente;
- Cumprir metas;
- Cooperar com os outros.

2) Em seguida deverá relatar a ação por escrito, citando o valor atendido.

3) Encaminhar ao Departamento de Recursos Humanos para análise do mérito e emissão do selo-valor.

4) O sino poderá ser tocado pelo funcionário, para o desempenho destacado de outra pessoa, segundo seu interesse.

5) Após tocar o sino, seguir o mesmo procedimento citando o nome da pessoa e encaminhar ao departamento de Recursos Humanos.

6) Todas as ações serão analisadas, mensalmente, pelo departamento de Recursos Humanos. Obtendo mérito serão emitidos os selos-valores aos merecedores: pessoa que tocou para si ou pessoa para quem alguém tocou o sino.

7) Os selos deverão ser colecionados e ao final do ano quem tiver 12 selos de vários tipos (valores) concorrerá a prêmios na empresa.

**- Programa ARMAZÉM DE IDÉIAS:**

Estimula o ato de compartilhar e valorizar as idéias da equipe. O funcionário registra sua idéia, encaminha para o comitê via e-mail ou por escrito. Estas são avaliadas, o funcionário obtém retorno sobre a apreciação e agradecimento pela participação, concorrendo a um prêmio. Esse programa visa motivação, comprometimento e inovação.

### - Programa MOMENTO CÍVICO:

Todos os funcionários da empresa devem cantar o Hino Nacional antes do início do expediente às segundas-feiras. Para tanto, foi providenciado uma cópia em CD do Hino Nacional e distribuído à todas as filiais e setores.

### - Programa VISITAS UNIVERSITÁRIAS

A Gazin recebe universitários de diversas instituições para conhecer a empresa em todos os seus aspectos (estrutura, processos e sistemas de trabalho, produtos e serviço, dentre outros). É oferecido alojamento (quando necessário), alimentação e palestras informativas e institucionais. Às vezes alguns visitantes conseguem assistir a uma palestra com o Presidente. No ano de 2004 foram atendidos 859 visitantes.



**Figura 23 – Visita Universitária**

Fonte: arquivo de fotos do departamento de marketing da Gazin

**- Programa VIAGEM DOS 100% CAMPEÕES:**

Gerentes e funcionários são convidados, a realizar uma viagem, segundo os critérios da empresa: mais de seis meses de cargo e após atingir as metas para o período. Quando possível vão de ônibus da empresa ou, quando necessário, a viagem é aérea, mas sempre com todas as despesas pagas pela empresa. Esse programa visa o reconhecimento pelos resultados alcançados, realização pessoal e profissional.

**- Programa RECONHECENDO OS PARCEIROS DE SUCESSO:**

A empresa realiza eventos de reconhecimento para os melhores fornecedores e representantes do ano, sempre com comemoração em locais diferenciados como pousadas, hotéis, beira de lagos, porto, ilhas dentre outros, as despesas são pagas pela empresa.

**- REVISTA GAZIN – Um olhar cultural:**

Jornais e revistas fazem parte do cotidiano das pessoas. Como instrumentos de difusão da informação servem de diversas formas ao desenvolvimento da sociedade. Por isso, a Gazin objetivou com a revista, não somente ter um caráter de vendas, mas também cultural. A intenção é a de ser uma ferramenta de comunicação composta de diversos ingredientes, que cumprem papel positivo e potencialmente educativo. Os textos focam temas abrangentes, sempre com a perspectiva de provocar a inovação, transformação conceitual e mudanças de atitudes. A revista tem como objetivo, não apenas o de facilitar a compra, mas a de difundir a mensagem de que cada um pode ser um instrumento de mudança, basta para tanto, estar atento ao que acontece ao seu redor, desenvolvendo capacidade crítica, sendo artista e poeta do cotidiano, preocupado com o zelar pela firmeza da cultural. Com sua veiculação, pretende também promover o enlace que reforça a idéia de que temos que concentrar forças em torno de projetos que possam contribuir para o enriquecimento e difusão de nossa cultura e valores, pretende também promover o enlace que reforça a idéia de concentrar forças em torno de projetos que possam contribuir para o enriquecimento e difusão da cultura e valores sociais

#### 4.2.1 As ferramentas estratégicas das relações de trabalho

As relações de trabalho abrangem o conjunto de arranjos institucionais e informais que modelam e transformam as relações entre capital e trabalho em suas diversas dimensões.

Segundo Nogueira (*in* Fleury, 2002, p. 118):

A gestão, em geral concebida de forma pragmática, significa a tomada de decisões sobre os recursos para atingir objetivos e compreende as funções de planejamento, organização, direção e controle. A palavra-chave na gestão das relações de trabalho é controle. As tentativas, as formas e os processos de controle sobre a força de trabalho caracterizam a gestão das relações de trabalho ao longo da história.

O departamento de recursos humanos assume hoje nas organizações, uma posição sistêmica e estratégica, habilitando-se de forma crescente a lidar com a gestão das relações de trabalho.

Dentro do grupo Gazin, o departamento de Recursos Humanos é estruturado e trabalha de acordo com as configurações de sua área de atuação, ou seja, como agente e resultado complexo de relações sociais de trabalho.

Conforme entrevista cedida pelas colaboradoras Viviane Thomaz, responsável pelo departamento de recursos humanos e Sonia Rosi, psicóloga organizacional (Apêndice 1), é preciso muito diálogo entre elas para que consigam alinhar-se com as várias idéias, já que o departamento é conduzido a quatro mãos. Dizem que: “Realmente o canal é a comunicação, transparência nas informações, clareza de papéis e responsabilidade para todos que estão envolvidos e acompanhamento desses resultados”. É importante, segundo elas, retroalimentar o processo para que se verifique a execução, que é o objetivo maior delas.

O departamento trabalha com treinamentos e desenvolvimento humano sempre que percebem uma deficiência ou carência de formação técnica ou mesmo falha com relação a atitudes e cultura. Utilizam também murais, internet e todos os recursos disponíveis a fim de viabilizarem o trabalho.

O processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta muito importante e integrada na estratégia de negócios da empresa. A partir do momento que a

empresa começa a pensar em mudanças e renovação, deverá buscar e atrair pessoas que estejam de acordo com essas mudanças, ou seja, que possuam o potencial esperado.

O recrutamento e a seleção são processos que fazem parte da rotina de preenchimentos de vagas, da rotina de admissão de pessoal. Existem hoje, uma quantidade enorme de instrumentos comprovados cientificamente, que podem proporcionar melhor qualidade e maior precisão a esses processos, gerando então, melhores resultados.

O recrutamento, conforme Limongi-França e Arellano (*in Fleury, 2002, p. 64*) “(...) é a fase inicial do preenchimento de uma vaga em aberto”. E diz ainda que

A empresa reconhecida como um bom lugar para trabalhar terá maior visibilidade e provavelmente maior número de candidatos. No entanto, é sempre necessário planejar e organizar esforços para estimular e atrair novos talentos. É através do processo de recrutamento que a empresa expõe o grau de profissionalismo com que trata seus colaboradores. Um processo de recrutamento mal conduzido projeta uma imagem negativa da empresa.

Na Gazin, o recrutamento e a seleção é realizada por uma psicóloga organizacional, juntamente com uma equipe do recursos humanos. O gerente da área onde irá trabalhar o contratado, também participa da decisão final da contratação ou não do indivíduo.

A seleção é a escolha do candidato mais adequado para a organização, dentre todos os recrutados. A seleção pode acontecer em meio a vários instrumentos de análise.

Na Gazin, a seleção acontece de maneira diferente para cada setor. Em alguns é utilizado apenas a entrevista, em outros utiliza-se ainda prova de conhecimento específico e testes psicológicos. São poucas as situações de seleção em que se lança mão de técnicas vivenciais.

De acordo com a entrevista, as colaboradoras do departamento de recursos humanos (Apêndice 1), o colaborador é visto pela empresa como o seu patrimônio maior e representante da empresa.

Para Fleury e Oliveira Junior (*in Fleury, 2002, p. 133*):

Já se tornou lugar-comum afirmar que o recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e crescente complexidade são as pessoas. Temas como capital humano, capital intelectual, inteligência competitiva e gestão do conhecimento vêm se tornando palavras de ordem nas organizações, com diferentes significados e implicações. Todo processo de aprendizagem e criação de novo conhecimento começa no nível individual, isto é, nas pessoas. São as pessoas o ponto de partida e de sustentação para a ação estratégica da organização em seu dia-a-dia.

Esses temas estão tornando-se cada vez mais importantes em função do ambiente competitivo em que estão inseridas as organizações.

O grupo Gazin presa pela educação corporativa. É proporcionado aos colaboradores MBA, treinamento anual, palestras semanais, reuniões, a cada quarta feira um departamento é responsável pela apresentação de um tema, etc.

Segundo Sr. Mário, a educação na Gazin é continuada, ou seja, os colaboradores que participam de cursos e seminários fora do ambiente de trabalho, ao chegarem na empresa, passam para os colaboradores que tenham interesse no assunto. A Gazin estimula o estudo e a busca pelo conhecimento, mas acredita que quem tem que querer aprender é o indivíduo. A empresa apenas estimula e incentiva, mas não pode obrigar ninguém a procurar melhoria. O lema é: “não pode parar”.

Para Fleury e Oliveira Junior (*in* Fleury, 2002, p. 134), o processo de aprendizagem dentro de uma organização pode ocorrer em três níveis:

- **Nível do indivíduo:** é o primeiro nível do processo de aprendizagem. Está carregado de emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos.
- **Nível do grupo:** a aprendizagem pode vir a constituir um processo social partilhado pelas pessoas do grupo.
- **Nível da organização:** o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo, torna-se institucionalizado e se expressa em diversos artefatos organizacionais, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

A aprendizagem pode ser entendida como um processo de mudança provocado por estímulos diversos e mediado por emoções que podem ou não produzir mudanças no comportamento da pessoa.

Quanto ao ambiente de trabalho, o Sr. Mário diz que: “Da Gazin eu falo coisa boa. Uma coisa diferente, uma coisa animada, uma coisa feliz, é feliz também quem trabalha nela”.

Esse entusiasmo todo é visto também nos colaboradores. Na entrevista cedida pelos colaboradores Paulo José da Silva e Kelly Cristina de Oliveira, eles dizem que a maioria das pessoas se adapta a esse sistema animado de trabalho, os que não conseguem, não permanecem na empresa, por vontade própria e pedem demissão. Há ainda, alguns que procuram entrar no sistema, mas que levam de maneira um pouco artificial, desses, eles dizem que são a minoria e não consideram. “Ora ou outra eles se enquadram ou saem por verem que não conseguem se encaixar”.

A chegada de novos colaboradores na Gazin é sempre motivo de comemoração. O novo integrante da família é apresentado a todas as filiais e matriz pela internet por meio de foto e um texto apresentando-lhe aos colegas de trabalho. Todo esse entusiasmo em recebê-lo é na expectativa de que ele chegue para integrar, somar e ficar na família Gazin.

No entanto, nem sempre acontece como esperado e muitas vezes o indivíduo não se adapta ao sistema da empresa e após um período se desliga por término de contrato, por dispensa ou a pedido.

Sempre que se perde um colaborador algumas sérias complicações podem surgir como, por exemplo, perda de conhecimento, de capital intelectual e de entendimento.

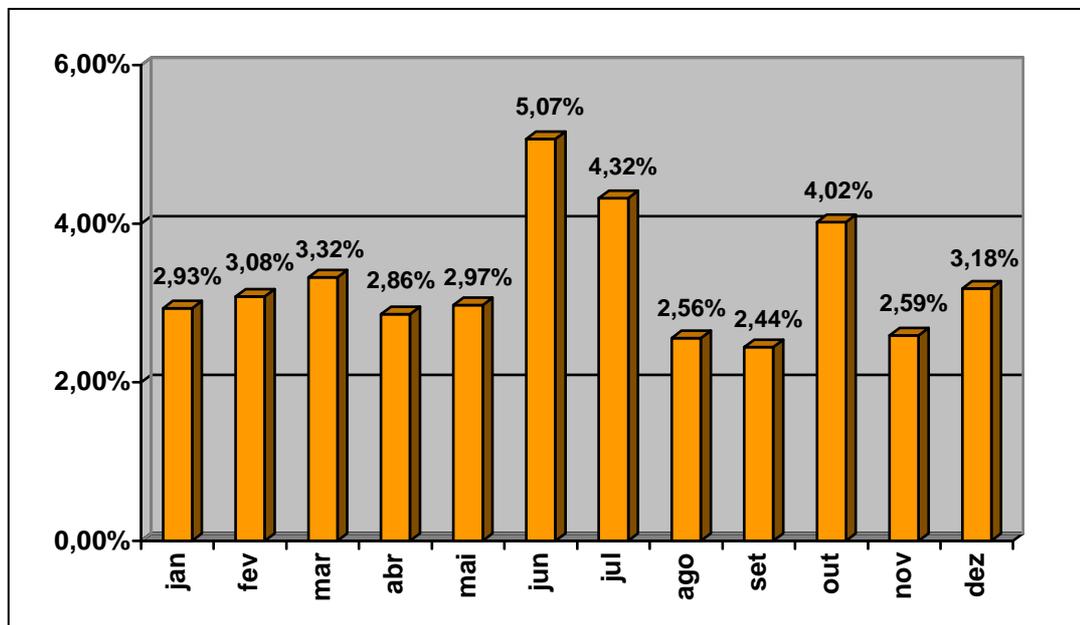
O alto *turnover*<sup>17</sup> ou rotatividade, via de regra, é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes.

---

<sup>17</sup> *Turnover* é um termo, do idioma inglês, utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de profissionais empregados de uma empresa, em um determinado período. Quanto aos desligamentos, podem ser espontâneos ou provocados pelas empresas.

A gestão do *turnover* é fundamental para todas as empresas, que atuam em um cenário cada vez mais competitivo e exigente. A rotatividade faz parte da vida e do mundo dos negócios. Pessoas vêm e vão, num movimento natural de mudança, de oxigenação e de transformação das empresas. As pessoas são os recursos essenciais e os diferenciadores de qualquer negócio, portanto, devem ser geridas, assim como devem ser geridos todos os demais recursos. O elevado índice de perda de pessoas revela problemas e desafios a serem superados.

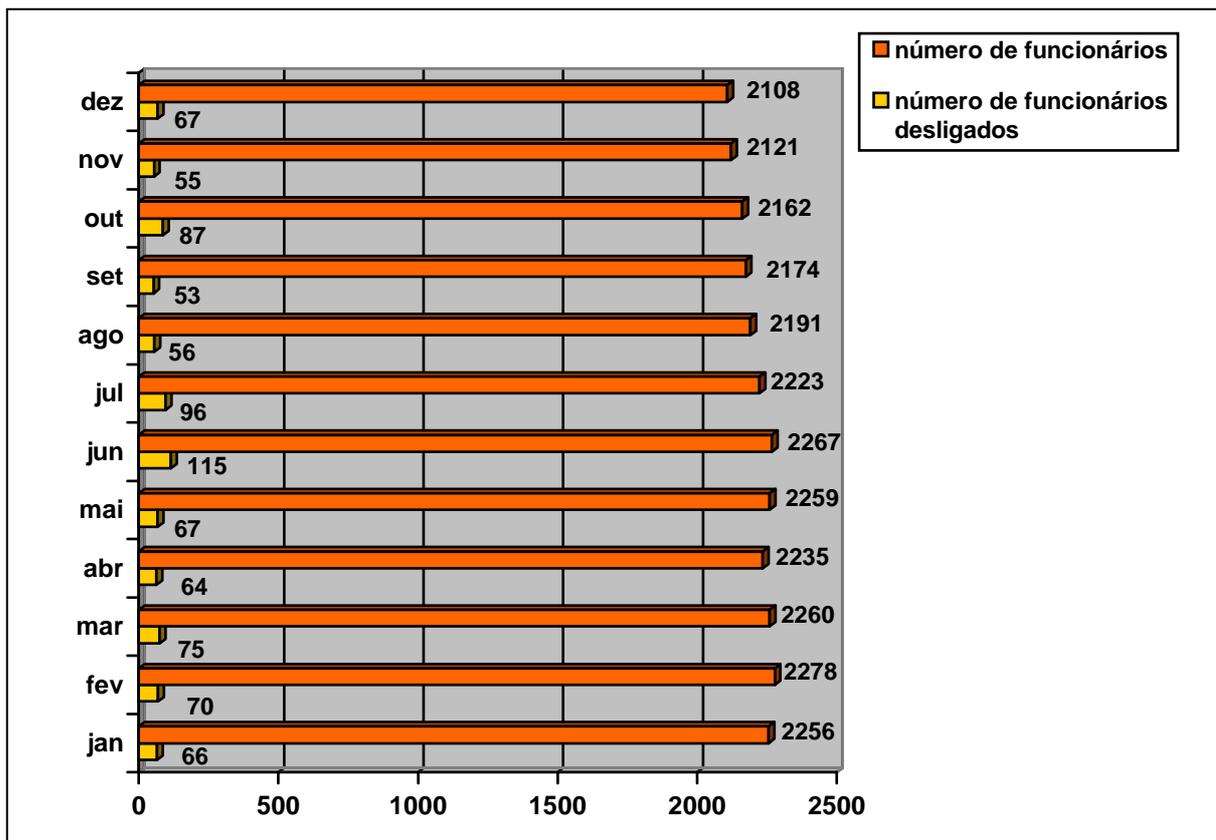
No ano de 2005, o *turnover* da empresa ficou em 39,39%, conforme Figura 24, um número alto considerado de maneira geral.



**Figura 24 – Percentual de rotatividade mensal no ano de 2005**

Fonte: dados do departamento pessoal

De acordo com o departamento pessoal, esse foi o maior índice de rotatividade dos últimos tempos. No entanto, é preciso levar em consideração que o grupo vem crescendo e abrindo novas filiais a partir do ano de 1996, conforme mostrado na Figura 8, porém, o seu maior crescimento foi em 2004, onde os reflexos das contratações inadequadas aparecem, sem dúvida, no ano de 2005.



**Figura 25 – Comparação entre o número de funcionários e o número de funcionários desligados da empresa mensalmente no ano de 2005**

Fonte: dados do departamento pessoal

O gráfico a cima trás dados de todo o grupo Gazin. No mês de janeiro dos 66 funcionários desligados, 47 foram dispensados pela empresa, 6 saíram por término de contrato e 13 pediram a demissão. Desses, 1 exercia o cargo de gerente, 11 eram vendedores, 7 eram caixa, 1 zeladora e 46 trabalhavam em outras funções. No mês de fevereiro dos 70 funcionários desligados, 38 foram dispensados pela empresa, 23 saíram por término de contrato e 9 pediram a demissão. Desses, 2 exerciam o cargo de gerente, 9 eram vendedores, 5 eram caixa, e 54 trabalhavam em outras funções. O mês de junho foi o mais crítico, tendo 115 desligamentos, sendo que, 97 foram dispensados pela empresa, 9 saíram por término de contrato e 9 pediram a demissão. Desses, 2 exerciam o cargo de gerente, 36 eram vendedores, 1 era analista de crédito, 17 eram caixa, 6 zeladora e 53 trabalhavam em outras funções. O mês de outubro também passou por um grande número de funcionários fora da empresa. Sendo neste mês 87 funcionários desligados, dentre eles 71 foram dispensados pela empresa, 3 saíram por término de contrato e 13

pediram a demissão. Desses, 2 exerciam o cargo de gerente, 41 eram vendedores, 4 eram analistas de crédito, 15 eram caixa, 7 zeladora e 18 trabalhavam em outras funções.

Baseados nos dados acima, pode-se observar que a maioria dos funcionários que saem do grupo é por não se adequarem ao sistema e acabam sendo dispensados pela empresa. A média mensal de rotatividade no ano de 2005 ficou em torno de 3,28%.

As empresas podem obter o diagnóstico das razões do seu *turnover* avaliando e mapeando, através de indicadores de performance quantitativos e qualitativos, o ciclo de gestão do capital humano: atração e seleção; aculturação; educação e aprendizagem, além de transição. Na primeira fase, de atração e seleção, obtém-se informações sistematizadas sobre os fatores que atraem ou não as pessoas para trabalhar na empresa: aspectos da imagem organizacional, a forma como são apresentadas as oportunidades de crescimento profissional para o candidato, entre outros. Na aculturação, é feito o monitoramento dos profissionais no período de admissão recente - 90, 120 ou mais dias, para avaliar como suas expectativas estão sendo satisfeitas ou realinhadas, no processo de interação com a cultura da empresa, sua estrutura, pares e lideranças. É no período de educação e aprendizagem que as pessoas aprofundam seus vínculos interpessoais e o compromisso com o desempenho pessoal e organizacional. Aqui se levanta dados sobre o nível de satisfação dos profissionais com determinados aspectos da empresa, ao mesmo tempo, o grau de impacto destes fatores na sua motivação e compromisso. São questões relativas à liderança, imagem da empresa, relações entre áreas, comunicação interna, relações interpessoais, entre outras, que permitem um diagnóstico sobre o ambiente e imagem organizacional. É nessa fase que se realiza a pesquisa de clima e pesquisas de satisfação dos clientes internos e externos. Complementando a análise destes indicadores de satisfação, monitora-se os resultados organizacionais, tais como participação de mercado, lucratividade, inovação, investimento em T&D, saúde ocupacional, acidentes do trabalho, entre outros.

A fase de transição caracteriza-se pela passagem por diferentes áreas da empresa ou para outras oportunidades de trabalho, fora da organização. Neste

ponto, o registro qualitativo e quantitativo dos motivos das mudanças, do *turnover*, fornecem aos gestores e às áreas de Recursos Humanos um *feedback* valioso para direcionar as políticas e as práticas em gestão de pessoas. Mapeia-se, por exemplo, os motivos que levaram a saída de um determinado profissional, o que o fez preferir uma nova oportunidade de trabalho, o que foi prioritário em sua decisão - aspectos relacionados à remuneração, à liderança ou às relações com pares, e como os fatores se diferenciam em relação ao perfil dos profissionais - tempo de casa, idade, formação, sexo, entre outros. Complementando a análise desta fase do ciclo, temos os indicadores sobre rotatividade - tempo, custo e quantidade - por nível profissional, que demonstram uma "fotografia" sobre o fluxo de entradas e saídas na empresa.

Um dos instrumentos mais usados para análise dos motivos que levaram a esse elevado número de demissões, é a pesquisa de clima que é uma forma de se conhecer o nível de satisfação, os fatores de motivação dos empregados. Desta forma, aprofunda-se o conhecimento sobre a força de trabalho, mapeando e propondo soluções sobre os níveis de comprometimento das pessoas, os índices de confiança e a expectativa de permanência na empresa. Outro instrumento que vem sendo cada vez mais considerado como imprescindível, para a gestão de pessoas e negócios, e nesse caso, para a elaboração de estratégias em retenção de pessoas, é o acompanhamento da evolução de indicadores da empresa e do mercado - *Benchmarking*<sup>18</sup>.

Entretanto, é preciso estar atento às contratações, já que o maior número de saída dos funcionários está na dispensa da empresa. É preciso considerar e avaliar melhor como estão ocorrendo essa seleção e contratação, uma vez que, esse processo de dispensar funcionário acaba sendo oneroso para a empresa, desgastante para os colegas de trabalho, bem como acaba criando uma imagem ruim diante de clientes.

---

<sup>18</sup> Benchmarking – expressão da língua inglesa que indica o processo sistemático e permanente de identificar a melhor prática em relação a produtos, operações e processos, comparando resultados tanto dentro da organização como fora dela, com o objetivo de usar isso como orientação e ponto de referência para melhorar as práticas da organização.

### 4.3 Responsabilidade Social

A preocupação com a responsabilidade social faz parte dos planejamentos estratégicos da empresa.

Sobre responsabilidade social, Maximiano (2002, p. 415) diz que:

A responsabilidade social das organizações e o comportamento ético dos administradores estão entre as tendências mais importantes que influenciam a teoria e a prática da administração no início do terceiro milênio. O debate sobre a ética e a responsabilidade social é muito antigo e acentuou-se devido a problemas como poluição, corrupção, desemprego e proteção dos consumidores, entre muitos outros que envolvem as organizações, públicas e privadas.

Esse assunto ainda está em discussão. Uns acham que as empresas têm responsabilidade com a sociedade e tem que cumpri-las, ou seja, elas têm a obrigação de agir no melhor interesse da sociedade, já outros, pensam que a única responsabilidade da organização é cuidar unicamente de seus acionistas, ou seja, não cabe a elas resolver problemas sociais (Maximiano, 2002).

A Gazin tem plena consciência do contexto social e cultural no qual se insere e tem se preocupado com o fato de que, além de gerar empregos, pagar seus impostos e obedecer às leis, quer ajudar a desenvolver sua comunidade e seus cidadãos, em prol de uma sociedade melhor.

Dentro desse cenário, implementa vários projetos para o meio ambiente, seu público interno, fornecedores, consumidores e a comunidade.

À comunidade são desenvolvidas algumas campanhas permanentes e outras que mudam a cada ano. Vale lembrar que essas campanhas acontecem em várias filiais e não apenas na matriz. Dentre as campanhas que aconteceram no ano de 2004 destacam-se:

- **Campanha FOME ZERO / VIDA MELHOR** – consiste na arrecadação de alimentos, roupas e brinquedos em parceria com outras entidades das cidades em

que atua para benefício das APAEs<sup>19</sup>, Casas de Repouso, Creches e comunidades carentes.

- **Campanha INDIFERENÇA MATA** – é de cunho informativo e os colaboradores são estimulados a participar de campanhas como a do Dia Mundial de Combate a AIDS, com distribuição de preservativos e panfletos explicativos; e a do Dia Nacional do Doador de Sangue, que incentiva a população a doar sangue.

- **Projeto CUIDANDO DO FUTURO** – promove anualmente, no dia das crianças, um passeio ciclístico pela cidade, que permite às crianças um dia de festa e descontração. Neste dia há distribuição de sorvetes, bolos, brinquedos e brindes. Acontecem no mesmo dia atividades culturais, que permitem o aprendizado e o crescimento da criança. Neste dia podem participar não apenas as crianças, mas os pais e avós também.

- **Programa PRATA DA CASA** – esse programa privilegia em seus processos seletivos, cidadãos da cidade de Douradina e região, como forma de contribuir com a geração e aumento de renda das pessoas visando a melhoria da comunidade. Os candidatos são avaliados por técnicas e instrumentos psicológicos científicos. No caso de empate, a preferência é para os moradores da cidade de Douradina ou região.

- **Escola de Aprendizagem Profissional** – a empresa oferece em sua indústria de colchões, com instrutor, a oportunidade de aprendizado em outras áreas para todos os interessados da empresa e comunidade externa. Inclusive de outras empresas da cidade. Depois do expediente os maquinários da indústria são colocados à disposição dos aprendizes juntamente com o instrutor da Gazin.

- **Projeto Escolinha de Marceneiros - APROD** – mantém parceria com a escola de marceneiros da cidade de Douradina / Campodoro na Itália. Tem por objetivo retirar os jovens carentes das ruas e profissionaliza-los. Os recursos são

---

<sup>19</sup> APAE – Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais

100% vindos da Itália. O projeto foi planejado pelo Sr. Mário Gazin e Sr. Natal Pazin. Hoje está em funcionamento e a Gazin utiliza seus serviços na fabricação de alguns produtos, como: berços e gaiolas para passarinhos.

▪ **Programa BRASILEIRINHO** – parceria com a Polícia Federal na distribuição de 5.000 cartilhas “O Brasileiro – Prevenção contra as drogas”. A Gazin patrocina as cartilhas que serão produzidas pela Associação da Polícia Federal, com desenhos sobre drogas, para as crianças pintarem. São distribuídas junto às escolas municipais de comunidades, escolhidas de acordo com o estado.

▪ **Programa EMPRESA AMIGA DA CRIANÇA** – o Grupo Gazin também mantém parceria com o Programa do Netinho da Rede Record de Televisão. No “Dia de Princesa” participa doando móveis e eletrodomésticos, possibilitando uma nova perspectiva de vida para pessoas carentes de várias regiões do Brasil. Com o Instituto Empresa Amiga da Gente faz doações de dinheiro para as obras sociais.

▪ **Programa COMPARTILHAR CONHECIMENTOS** – campanha de doação de livros, com coleta e distribuição de livros em biblioteca e escolas da comunidade. Em 2004 arrecadou 4952 livros e revistas entre funcionários de filiais e clientes.

▪ **Programa BINGO BENEFICENTE** – é realizado um bingo por loja, totalizando 49 lojas. No ano de 2004 envolveu 2.500 funcionários e 343.000 participantes. Acontece em parceria com entidades assistenciais, onde a Gazin realiza Show de Prêmios. A Móveis Gazin patrocina mobília completa (um caminhão de mercadorias no valor de R\$ 3.037,93) e todo o material de divulgação. As entidades ficam encarregadas de venderem as cartelas para a população. 100% da renda, é revertida para as escolas, APAES, APM<sup>20</sup> e grupos de 3.<sup>a</sup> Idade do Município.

▪ **Programa ATITUDE SOLIDÁRIA** – esse programa acontece durante todo o ano. Os funcionários são estimulados a desenvolver ações diversas voltadas à

---

<sup>20</sup> APM – Associação de Pais e Mestres

comunidade das mais diversas, de acordo com sua competência e conhecimentos. Também são estimulados a praticar ações de solidariedade do tipo: segurar no colo crianças de creches, ler ou contar histórias para crianças e/ou idosos, auxiliar nas rotinas de asilo, servir alimentação em asilos e associações, dentre tantas outras. O importante é que o funcionário participe, pratique a ação.

▪ **Programa PALESTRAS EMPREENDEDORAS – GAZIN: CASE DE SUCESSO** – participaram das 30 palestras feitas pelo Presidente do grupo Gazin, Sr. Mário Gazin mais de 250 pessoas em cada uma, num total de 7.250 pessoas distribuídas nos Estados de Minas Gerais, Região Sul e Norte. Em algumas palestras é cobrado 1 kg de alimento (não perecível) como valor da entrada. A arrecadação já chegou a de 250 kg de alimentos, posteriormente doados para APAEs, Associações Comerciais, Prefeituras, Escolas Municipais, Maçonarias, Entidades Assistenciais e Rotary Clubs.

▪ **Programa de EXCELÊNCIA** – a filosofia é voltada a tratar o cliente como rei. O objetivo é proporcionar momentos mágicos de compra para o cliente. Essa orientação é passada ao colaborador desde o momento da sua contratação. Esse tratamento se estende ao cliente interno e ao cliente externo.

Além dos programas sociais, a Gazin participa também das datas de eventos comemorativos, dentre eles merecem destaque:

- A Festa do aniversário da Gazin
- A Confraternização do Dia das Mães
- A Confraternização do Dia dos Pais
- A Festa dos caminhoneiros em louvor a São Cristóvão

De maneira geral, as organizações precisam entender que, a sociedade é parte integrante de suas cadeias produtivas e que, todas elas têm obrigações sociais e não apenas econômicas.

Dentro desse contexto, a Gazin representa um grande potencial de contribuição no campo da responsabilidade social, principalmente pelas suas características e proximidade direta com os consumidores e comunidade em geral.

Além das ações descritas acima, a Gazin ainda desenvolve algumas no decorrer do ano que não são regulares, dizem a responsável pelos Recursos Humanos e a Psicóloga Organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referencial teórico exposto nos capítulos iniciais e o estudo de caso da empresa, amparados pela metodologia, permitiram a reflexão e a elaboração das considerações finais da pesquisa no sentido de atender os objetivos propostos, cujos pontos principais se relatam a seguir.

O novo cenário da economia mundial apresenta-se para o mundo empresarial sob a forma de um permanente desafio, qual seja, o de manter-se uma empresa competitiva e, ao mesmo tempo, preservar a ética, cultivar valores humanos e desenvolver projetos de responsabilidade social.

Essas transformações intensificaram a fusão e incorporação de empresas e forçaram inúmeras outras a encerrarem suas atividades. No Brasil, as empresas enfrentam dificuldades para manter suas atividades por mais de uma década e poucas famílias brasileiras podem se orgulhar de ter permanecido por mais de três décadas como donos de uma mesma empresa, de destaque nacional.

A empresa escolhida tem como cunho ser diferente das demais existentes na região, daí o interesse em transformar essa pesquisa em um estudo de caso.

A empresa estudada ultrapassou as turbulências impostas pelo mercado, prosperou, destacou-se em sua área de atuação recebendo diversas premiações e, principalmente, cultivou valores éticos. A empresa é 100% nacional, tipicamente familiar, mesmo assim, pode se profissionalizar, utilizar a administração estratégica e planejar a sua sucessão e o seu futuro.

Enfrenta dificuldades e vivencia problemas inerentes a sua formação e classificação. Entretanto, é preciso considerar que um planejamento pode gerar resistências uma vez que induz mudanças. Porém, os conflitos acontecem não apenas nas empresas familiares, mas nestas podem se ampliar devido às relações estreitas entre dirigentes e colaboradores.

A Gazin é uma empresa que tem seus objetivos em consonância com os objetivos das pessoas que nela trabalham. A melhoria da condição sócio-econômica do funcionário é vista, pela direção, como o resultado do crescimento da empresa. A leitura do presidente é: se o funcionário está bem, a empresa está bem também.

Conforme apresentado na introdução, o problema da presente pesquisa é: A cultura organizacional pode influenciar ou não na prática de hospitalidade de uma empresa para com seus clientes internos?

Durante a pesquisa, observou-se o quão forte é a cultura da empresa. O ambiente de trabalho, em geral, é de descontração e o colaborador que não se enquadra no sistema, não fica muito tempo no grupo.

Diante do problema levantado, apresentaram-se três hipóteses:

A primeira alerta no sentido de que a cultura organizacional condiciona o estilo de hospitalidade de uma empresa. As entrevistas e as observações assistemáticas permitiram comprovar que os visitantes universitários, representantes da sociedade ou outras pessoas que porventura cheguem à empresa, são recebidos por colaboradores, pelo presidente, pelo departamento administrativo, pelos vendedores, pelos encarregados da limpeza, pelo jardineiro e carregador de mercadorias, sempre da mesma maneira. Com muita hospitalidade e cordialidade.

Também se verifica no ambiente de trabalho respeito, diálogo e ênfase a motivação. Entre os colaboradores existe companheirismo. O presidente não sabe o nome de seus colaboradores, por isso chama a todos de filho, porém, faz questão de ao encontra-los, cumprimentar com um aperto de mão e um abraço e aproveitar o momento para falar sobre os estudos, atividades profissionais e, por vezes, pergunta até sobre assuntos pessoais como saúde e família. Essa relação de cordialidade favorece quando os colaboradores recebem pessoalmente ou por telefone seus clientes, pois mesmo ao telefone atendem com um sorriso e, continuamente, são questionados sobre como o clima de otimismo e alegria é mantido na empresa.

Percebe-se que o funcionário ao sentir-se bem deixa transparecer seu estado de espírito na convivência diária, tanto na relação com os colegas de trabalho, como no relacionamento com clientes, fornecedores e visitantes.

A segunda hipótese afirma que o estilo de gerenciamento pode determinar a percepção de hospitalidade pelos clientes internos.

Nesse sentido, durante o estudo observou-se uma forte influência do comportamento assumido pelo diretor, na maneira de agir, trabalhar e relacionar-se com o público interno e externo, sobre cada colaborador. Todo novo funcionário é recebido com uma festa oferecida pelo diretor. Além disso, o sino é batido diversas

vezes, é dada as boas vindas durante a oração do bom dia e, o diretor pessoalmente, sempre prepara um trote e o aplica a esse funcionário. Essa é a forma utilizada pela empresa para recepcionar e, principalmente, procurar integrar esse novo sujeito à casa. Com esse mesmo entusiasmo espera-se que o contratado desenvolva suas atividades na empresa.

Os entrevistados manifestaram a emoção que sentiram ao serem acolhidos pela empresa. Frisaram que não sentem dificuldades em estarem próximos do presidente, dos diretores bem como de todos os colegas de trabalho.

Somando descontração e diversidade cultural os colaboradores da empresa conseguem se enquadrar na filosofia de trabalho, ou seja, atuar de maneira séria com competência e eficiência. Assim, a atitude da gerência é a mola propulsora que induz os colaboradores a trabalharem rumo ao sucesso.

A terceira hipótese sugere que a cultura organizacional pode influenciar no desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores. Percebe-se com facilidade que os colaboradores têm liberdade para crescerem e se desenvolverem conforme suas aptidões pessoais. O que conta é a disponibilidade e a capacidade individual de crescimento. A empresa incentiva a busca contínua de aprimoramento, novos conhecimentos e o desenvolvimento integral dos colaboradores, para isso custeia estudos, oferece treinamentos, palestras e desenvolve projetos que propiciam a aprendizagem. Para o presidente é motivo de orgulho saber que os seus colaboradores estão em busca do saber.

Para os colaboradores seu crescimento pessoal e profissional, entre outros fatores, resulta do incentivo constante recebido da empresa. Também declaram que a liberdade em poder opinar, questionar e apresentar idéias novas estimula sua criatividade e a busca por novas soluções.

Outros estímulos relevantes são os programas de benefícios aos colaboradores, desenvolvidos pela empresa que demonstram o reconhecimento pelo desempenho profissional. Merece destaque o programa de recompensas monetárias, pois o funcionário pode empregar o valor recebido em sua formação pessoal. A possibilidade de progredir na empresa é outra espécie de incentivo, já que qualquer funcionário pode vir a ocupar cargos de gerência se estiver apto.

Com base nos resultados da pesquisa, verificou-se que há a necessidade de algumas reflexões:

1 - Observou-se que a contratação de colaboradores está bastante voltada a população local, fato que pode limitar a visão da empresa. A cidade é pequena e no geral seus moradores não têm experiência profissional, desconhecem o mercado e as possíveis estratégias desenvolvidas por concorrentes;

2 - Ao custear os estudos de funcionários da localidade pode estar investindo em pessoas sem visão de mercado. Se por um lado isso é para a Gazin uma questão de responsabilidade social para com a comunidade, por outro ela pode vir a enfrentar problemas pelos limites de sua equipe;

3 – Averiguou-se, que com a expansão da empresa, existe carência de idéias novas. Para tal, é preciso investir em profissionais bem formados. O fato é que as características competitivas, que o mercado atual exige, dependem de um reordenamento que parta da cultura interna da empresa e, por isso, precisa ser arduamente trabalhado. É preciso semear a mudança sem causar receio nos atuais colaboradores. A Gazin deve manter os aspectos humanos que tanto cultiva e, simultaneamente, profissionalizar-se;

4 - Por ser uma empresa com administração centralizadora e de formação familiar, mesmo tendo criado uma *holding*, mantém os cargos familiares e seu poder decisório. Ou seja, os conselheiros são apenas alguns empresários das cidades vizinhas que atuam como colaboradores. Sugere-se que se crie e seja atribuído verdadeiro poder ao conselho de administração, para que dessa forma possa exercer o seu papel e garantir o crescimento, bem como a longevidade da empresa.

Durante o desenvolvimento dessa pesquisa foi possível identificar algumas linhas de investigação que poderão contribuir para expandir o conhecimento sobre o objeto desse estudo. Entre as futuras linhas de investigação podem destacar-se as seguintes:

1 - Sugere-se que se faça uma pesquisa etnográfica, já que é uma empresa com muitos colaboradores e que está espalhada por boa parte da região leste do Brasil;

2 - Por ser uma empresa familiar e com quase quatro décadas de existência, é interessante que seja realizada uma pesquisa com enfoque em empresa familiar.

A cultura organizacional pode representar o sucesso ou o fracasso de uma organização, justifica-se assim as pesquisas que resultem em conhecimento científico acerca desse tema. Os mercados globalizados ainda não estão consolidados. Enormes desafios exigem das empresas, como produtoras de riquezas, o máximo de flexibilidade no processo produtivo e competência de seus recursos humanos. Manter-se competitivo, com inovação e criatividade, são indicadores para a sobrevivência e perpetuação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. **Cultura organizacional:** generalizações improváveis e conceituações imprecisas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, abril/maio/junho, 2003.

BROTHERTON, Bob e WOOD, Roy C. Hospitalidade e administração da hospitalidade *in* LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade:** perspectivas para um mundo globalizado. São Paulo: Manole, 2004.

CABONE, P. **Cultura organizacional do setor público brasileiro:** desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 2, 2000.

CALVANO, L. **Sociedade limitada.** Folha de São Paulo, São Paulo, 18/12/2005. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/negocios/cn1812200503.htm>. Acessado em: 19/12/2005.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade.** São Paulo: Aleph, 2004.

\_\_\_\_\_. Turismo, hotelaria e hospitalidade *in* DIAS, Célia Maria de Moraes (org). **Hospitalidade:** reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho *in* FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *et all.* **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

COBRA, Marcos. **Serviços ao cliente:** uma estratégia competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.

DENCKER, Ada de F. M; DA VIÁ, Sarah. **Pesquisa empírica em ciências humanas.** São Paulo: Futura, 2001.

DIAS, Célia Maria de Moraes (org). **Hospitalidade:** reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme e SAMPAIO, Jáder dos Reis. **Uma discussão sobre cultura organizacional** *in* FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *et all.* **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

\_\_\_\_ e OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. Aprendizagem e gestão de conhecimento *in* FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *et all.* **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

GRINOVER, Lucio. Hospitalidade: um tema a ser reestruturado e pesquisado. *In* DIAS, Célia Maria de Moraes (org.) **Hospitalidade: reflexões e perspectivas.** São Paulo: Manole, 2002.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind.** New York: McGraw-Hill, 1991.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de administração.** São Paulo: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

LASHLEY, Conrad. Para um entendimento teórico *in* LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado.** São Paulo: Manole, 2004.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Liderança, poder e comportamento organizacional *in* FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *et all.* **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. Os processos de recrutamento e seleção *in* FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *et all.* **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente: externo e interno.** São Paulo: J. Lobos, 1993.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional: passos para a mudança.** Belo Horizonte: Luz Azul Editorial, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations.** New York: Prentice Hall, 1979.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenço e ALTHEMAN, Edman. **Empresa familiar: uma outra perspectiva – profissionalização e sucessão.** Revista da ESPM. set/out de 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

NOGUEIRA, Arnaldo José França Mazzei. Gestão estratégica das relações de trabalho *in* FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *et all.* **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

PAULA, Nilma Morcerf de. Introdução ao conceito de hospitalidade em serviços de alimentação *in* DIAS, Célia Maria de Moraes (org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas.** São Paulo: Manole, 2002.

PÜMPIN, Cuno e ECHEVARRÍA, Santiago García. **Cultura empresarial.** Serie Management. Juan Bravo, Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1988.

**Relatório anual da Gazin, 2003.**

**Relatório anual da Gazin, 2004.**

**REVISTA EXAME e VOCÊ/SA.** 150 melhores empresas para você trabalhar. Edição especial 2004.

RICCA NETO, Domingos. Quem são as empresas familiares? Disponível em: <http://www.empresafamiliar.com.br/artigo9.asp> Acessado em: 21/12/2005.

ROBBINS, Stphen P. **Administração: mudanças e perspectives.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SANTOS, Joel J. **Encantar o cliente dá lucro: revolucione a sua empresa e ame os seus clientes: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey – Bass, 1985.

SPILLER, Eduardo Santiago; et al. **Gestão de serviços e marketing interno.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## BIBLIOGRAFIA

ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. **Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas.** Revista de Administração de Empresas, v. 43, n. 2, abril/maio/junho, 2003.

BARBOSA, Livia. **O jeitinho brasileiro: a arte de ser mais igual que os outros.** 2. ed. São Paulo: Campus, 1992.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Um olhar sobre o marketing interno.** 3. ed. Porto Alegre: L&PM, 2000.

CABONE, P. **Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento da cultura.** Revista de Administração Pública, v. 34, n. 2, 2000.

CALVANO, L. **Sociedade limitada.** Folha de São Paulo, São Paulo, 18/12/2005. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/negocios/cn1812200503.htm>. Acessado em: 19/12/2005.

CAMARGO, Luiz Octávio de Lima. **Hospitalidade.** São Paulo: Aleph, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas.** São Paulo: Makron Books, 1992.

CHRISTOPHER, L.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2003.

CHURCHILL JUNIOR, Gilberto A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes.** São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva.** São Paulo: Atlas, 1993.

DENCKER, Ada de F. M.; BUENO, Marielys S. (orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades.** São Paulo: Thomson, 2004.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo.** São Paulo: Futura, 2001.

\_\_\_\_\_; DA VIÁ, Sarah. **Pesquisa empírica em ciências humanas.** São Paulo: Futura, 2001.

DIAS, Célia Maria de Moraes (org). **Hospitalidade: reflexões e perspectivas.** São Paulo: Manole, 2002.

DIAS, Sérgio Roberto Dias (org). **Gestão de marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da língua portuguesa**. 3. ed. Revisada e ampliada. 10. impressão. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1993.

FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) *et all.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, Maria Éster de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas 1998.

\_\_\_\_\_. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

\_\_\_\_\_. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LASHLEY, Conrad e MORRISON, Alison. Em busca da **hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. São Paulo: Manole, 2004.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente: externo e interno**. São Paulo: J. Lobos, 1993.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luz Azul Editorial, 1995.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry. **The structuring of organizations**. New York: Prentice Hall, 1979.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenço e ALTHEMAN, Edman. **Empresa familiar: uma outra perspectiva – profissionalização e sucessão.** Revista da ESPM. set/out de 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendedorismo e otimizar o processo sucessório.** São Paulo: Atlas, 1999.

PRAHALAD, C. K. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes.** São Paulo: Campus, 2004.

PÜMPIN, Cuno e ECHEVARRÍA, Santiago García. **Cultura empresarial.** Serie Management. Juan Bravo, Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1988.

**Relatório anual da Gazin, 2003.**

**Relatório anual da Gazin, 2004.**

**REVISTA EXAME e VOCÊ/SA.** 150 melhores empresas para você trabalhar. Edição especial 2004.

RICCA NETO, Domingos. Quem são as empresas familiares? Disponível em: <http://www.empresafamiliar.com.br/artigo9.asp> Acessado em: 21/12/2005.

ROBBINS, DeCenzo. **Administração de recursos humanos.** 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

ROBBINS, Stphen P. **Administração: mudanças e perspectives.** São Paulo: Saraiva, 2002.

SANTOS, Joel J. **Encantar o cliente dá lucro: revolucione a sua empresa e ame os seus clientes: fatores primordiais de diferenciação dos concorrentes.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco: Jossey – Bass, 1985.

SPILLER, Eduardo Santiago; et al. **Gestão de serviços e marketing interno.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

VASCONCELOS, Yuri. Concorrente desconhecido. **REVISTA EXAME.** ed. 830, 10/11/2004.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2003.

**APÊNDICE  
ENTREVISTAS**

## Entrevista 1

### Mário Valério Gazin

#### **1 – O que está por trás da maneira como a Gazin é estruturada e conduzida com relação aos colaboradores?**

Uma coisa é a mente. Se a mente ta boa, agente consegue levar tudo pra frente. Porque agente só constrói com a mente forte, com paixão, com tesão. Se não tiver muito tesão agente desanima. Hoje por exemplo aqui, foi um dia difícil. Quando agente retorna assim das filiais, agente tem sempre que acudir um, eu voltei triste, cheguei aqui meu irmão ta triste, ai quando ele vem aqui eu falo que ele tem que animar e quando eu vou lá ele fala que eu tenho que animar então agente consegue fazer um pouco isso. Então é ter muita paixão, muito tesão naquilo que agente ta fazendo e manter a mente sempre ocupada. Se a mente nasce pra vender agente vende, se você cria ela pra criar um filho, você cria um filho bem criado. Se você tem na mente que vai fazer um negócio crescer, você faz ele crescer. Mas se sua mente ta vazia sempre muito desocupada então acaba você não fazendo nada disso. Mas se ela tiver uma mente sempre muito ocupada e muito bem feita e muito específica naquilo que você quer e acredita que vai dar certo, vai dar certo com toda certeza. Vai pra frente.

#### **2 – Quando o senhor iniciou a Gazin, o senhor tinha uma quantidade pequena de funcionários até se transformar nessa potência que é hoje. O que o senhor pensava e queria que os seus funcionários fossem? O que o senhor queria deles? O que o senhor queria que fosse a Gazin?**

Eu já tinha trabalhado de empregado muito tempo, já tinha sofrido muito e não queria que eles sofressem tanto como eu sofri. E acho que com toda certeza, eles podem até ter trabalhado muito mais do que eu trabalhei, só que sempre se divertiram muito mais do que trabalharam. Isso é uma das coisas que deu certo. Agora você me falou do crescimento da Gazin. Ninguém faz nada pensando em crescer tanto. Agente faz pensando em ter uma vida melhor, não é isso! Viver melhor, ter um tipo de funcionário e assim por diante. Mas de repente agente acaba... até um tanto você cresce, depois daí pra frente você não cresce mais, ai quem cresce é o pessoal. Eles é que estão crescendo. Pra eles crescerem eles tem

que arrumar um sucessor, e ai um vai ponto sucessor, outro vai pondo sucessor, e vai pondo outro e assim vai crescendo a empresa. Porque ninguém pensa em crescer tanto. Acho que todo mundo quando começa ele cresce até um determinado tamanho. Se você olhar hoje a Gazin não é uma empresa muito grande por ela ter 39 anos. Não é a maior empresa, agora é a mais bonita! Eu concordo com você. É a empresa que tem menos problemas! Também concordo com você. É a empresa mais animada! Concordo também com você. Olha que é uma das mais animadas. Porque olha q tem muita empresa que ganha muito mais dinheiro que a Gazin, mas vive todo mundo F\*, todo mundo apagado, desanimado com coisas assim que não dá certo, uns fugindo das coisas. Aqui não, aqui todo mundo é aberto e é isso que vale a pena. Acho que esse é o meio de fazer sucesso. É fazer sucesso mostrando tudo o que você sabe e tudo o que você aprendeu.

### **3 – O senhor teve alguma experiência, enquanto funcionário, que o levou a trabalhar dessa maneira?**

Eu trabalhei com o Sr. Sebastião Rubira. Eu trabalhei com ele, ele era um espanhol que tinha uma estrutura muito segura. Eu aprendi a ser justo e honesto com ele e a não mentir. O resto.. ensinar a ganhar dinheiro não, porque era eu que ensinava ele a ganhar dinheiro. Na época eu tinha uns 13, 14 anos eu ensinava ele eu falava pra ele: Ó sr. Sebastião, pra ganhar dinheiro não pode ser assim, tem que ser assim, tem que acreditar, tem que ser forte. E ele falava: Mas será que vai dar certo? Eu falei vai vai da certo que dá. Então, ele não era bom pra ganhar dinheiro, mas era um homem justo. Eu me lembro que eu via ele mandar um monte de funcionário embora, na época quando os funcionários eram meninos, ele era mineiro e não pagava muito. Então ele contratava muito menino jovem, ele só tinha um homem de idade, o resto era tudo jovem. Ele sempre contratava molecada pra pagar menos, mas a molecada produzia muito. Eles trabalhavam com amor naquilo que eles estavam fazendo, porque ele sabia mandar. Ele corrigia. Por exemplo quando agente errava, antes dele mandar embora, ele mandava agente em casa, ficar três dias lendo um livro preto. Ai se você perguntar... eu já fui com esse livro preto pra casa, fiquei três dias com ele em casa, eu só não li o livro, não sei o que tinha escrito dentro. Hoje me arrependo muito de não ter lido o livro preto. Mas ele fazia você ler

o livro, ai chegava lá ele falava: Sua conta ta aqui, você não vai trabalhar mais comigo e pronto. Aprendi também a dispensar meus funcionários sem fazer desaforo, né, porque não precisa fazer desaforo pra dispensar. Então, aprendi com ele a ser justo e certo. A ganhar dinheiro não, a ganhar dinheiro eu aprendi com o tempo.

#### **4 – Fale da Gazin de maneira geral.**

Da gazin eu falo coisa boa. Uma coisa diferente, uma coisa animada, uma coisa feliz, é feliz também quem trabalha nela. Todo mundo tem feito um bom trabalho. Sábado passado mesmo, eu sai daqui na sexta-feira era seis horas da tarde, fui lá em Aquidauana – MS, cheguei lá de madrugada, mas fui. Porque eu tinha um compromisso de ir lá, porque era dia do idoso e nós íamos fazer uma quebra tudo pros idoso naquela cidade. Tinha lá uns 300 idosos ou mais, acho que uns 400...ou mais acho que tinha mesmo uns 600 idosos lá, era gente mesmo, tinha bastante gente. Fiquei impressionado porque tinha uns 50 homens só, o resto era só mulher. Tinha mulher demais e pouco homem. Tem muita viúva e não tem viúvo. Isso é uma preocupação pros homens muito séria. Mas fizemos uma festa bonita com eles o dia inteiro, a partir da uma hora até as seis horas da tarde. Fizemos a veiarada se divertir de toda maneira. Isso agente não tem feito só lá, tem feito em todos os lugares e esse é o meio de fazer sucesso o ano inteiro. Quer dizer, não é só ganhar dinheiro, ganhar dinheiro, ganhar dinheiro, esse é o meio da gente levar a vida.

#### **5 – Sr. Mário, tudo o que o senhor idealizou e idealiza a cada dia, está conseguindo implantar suas idéias e colher?**

Ta. Sim, consegue, meio na marra, meio no grito. Eu não tenho muito tempo pra .. eu não tenho mais muito tempo assim de vida. Então eu tenho que implantar ela muito ligeiro pra fazer ela funcionar. Se eu ficar esperando, por exemplo, eu fico doido. Aquele CD que eu falei pra você, eu vim aquele dia de São Paulo, passei em Maringá, gravei ele, trouxe ele em mãos, vim aqui, falei: Olha, eu quero isso aqui nas lojas, ligeiro, ontem eu ainda tava em loja não tinha visto ele chegar lá ainda. Cheguei aqui hoje já fiz um esparramo. Falei eu já tenho 55 anos, se não me der um

derrame, daqui 60 eu já não trabalho mais, então essa esperteza tem que ter, porque se não for assim desse jeito, é sempre no cutucão aqui. Pode ser o melhor funcionário, agente tem que estar sempre cutucando, não adianta. E alguém que me cutuque também. Tem que ta sempre cutucando também, não pode deixar parar. É que você não viu, mas ali a trás tem um pau, ali, que ta faltando amolar, mas é pra sempre cutucar todo mundo. Agente fala assim, mas é verdade mesmo. Hoje só vai mesmo no empurrão, só vai no empurrão. E se você deixar e facilitar um pouquinho você perde. Apesar das dificuldades o pessoal tem feito as coisas. Você passa e eles fazem.

## **6 – Quem operacionaliza suas idéias é o Recursos Humanos?**

Não, eu também. A Viviane e a Sonia é mais de um lado, o meu é de outro e eu tenho uma outra menina que trabalha ali atrás que esparrama também as idéias. Agora pouco o Paulo tava ali esparramando uma idéia, ele falou eu vou lá no seu computador. Ele podia ter passado do dele, mas passou do meu, porque parece que do meu dá mais sorte. E é assim, todo mundo ajuda. Todo mundo participa da disseminação das idéias. Esse mês por exemplo, tem uns balcões de atendimento e em cima do computador tem um vidro e eu andei numas lojas e vi uns vidros quebrados ai eu falei: Porque que não troca? Ahhh um.. ahh é porque isso, ahh é uma moleza. Agora eu dei um prazo, se um dia eu passar por essa loja e ver os vidros quebrados eu vou fazer um esparramo. Eu não vou chegar a fazer o esparramo, mas eles vão já trocar. Eu chego lá eles vão trocar com certeza.

## **7 – O senhor gostaria de falar mais alguma coisa sobre a Gazin?**

Quero sim, vamos lá. Então vou falar do pessoal né, que eu vejo assim.... você me conhece já faz uns dez anos né. Quando você me conheceu a Gazin já estava caminhando pra uma melhoria, cada dia melhorando mais. E se você me perguntar e isso aconteceu nesses dez anos? Não. Isso eu calculo que pra Gazin chegar no que ela tá hoje eu já venho trabalhando a 25 anos. Então não é de um dia pro outro que você consegue mudar uma cultura de pessoas. Né, porque mudar uma pessoa, mudar um ritmo de pessoa trabalhar é diferente de mudar uma máquina. Uma máquina você vai lá, liga o fio, lê o manual dela, liga o motor pra esquerda, ela

roda pra esquerda, se você quiser inverter você vai lá e muda o fio, ou inverte a energia e você consegue fazer girar pra esquerda ou pra direita, isso em coisa de minutos. Aqui não, mudar uma pessoa, você não consegue mudar uma pessoa tão rápido, então você vai ter que ir levando, levando e não faz de um dia pro outro e não pode desanimar também. Tem que ser todos os dias tem que ter a mudança. Hoje é de um jeito, amanhã tentar ser um pouquinho melhor e cada dia ser o melhor que pode. Então não se faz uma mudança assim em dez anos. Se você começar uma empresa nova hoje ou eu começar, ai seria muito mais fácil, ai eu começaria ela com um sistema novo. Mas como agente começou ela e uma empresa que já estava com conceito e todo mundo hoje que tem uma empresa já funcionando a cinco, seis, sete anos nunca pensou em fazer ela crescer ou cresceu ela pra fazer sucesso. Pensou em ganhar dinheiro. Todo mundo monta uma empresa pra ganhar dinheiro e nunca pra ela fazer sucesso ou fazer ela melhorar com o tempo e isso tudo leva tempo. E quando agente fala hoje eu vou mudar a minha empresa, eu vou mudar o segmento dela, ou a direção dela, não quero mais uma empresa pra ganhar só dinheiro. Eu quero uma empresa que faça sucesso que tenha mais segurança que tenha mais qualidade de serviço, prestação de serviço no emprego, no trabalho de cada um, eu quero que o pessoal estuda mais, quero gente mais formada. Então tudo isso não se faz de um dia pro outro. Então você tem que ir levando... hoje eu vou fazer primeiro o pessoal estudar da primeira a oitava, depois assim por diante. Agora eu quero melhorar a saúde do meu povo. Então ai começa todo o trabalho, então acho que tudo isso faz com que... não pode querer fazer de uma hora pra outra. Hoje eu preciso pressa, porque tudo mais já ta mais fácil. A base já ta feita. Então por isso que eu falo que hoje eu tenho que fazer mais ligeiro um pouco, a coisa não pode ser assim mais muito lenta. Por isso que os concorrente se prepara porque nós estamos ai. O concorrente que trabalhe mais do que nós, porque nós já estamos a 25 anos trabalhando. Quem vai começar hoje tem a facilidade que começa muito mais moderno, hoje tem internet, tem informação, tem o SEBRAE que é muito bom hoje. Tem um monte de curso hoje né. Tem seminário disso, seminário daquilo. Mas precisa gastar e tem que ter estímulo também né, não pode parar. Também se não tiver vontade de ir lá e aprender e passar pros funcionários ou só ir lá aprender, aprender e chegar aqui e não passar e não colocar em prática, também

não adianta nada. A educação aqui é continuada. Tudo o que ele aprende no curso lá fora, chegando aqui tem que passar pros outros. Aquele dia mesmo que eu vim de São Paulo, já mudei a minha palestra. Ahh e já achei um negócio lá em São Paulo numa revista lá, já juntei a revista e já fiz uma receita de sucesso e é assim que agente vai todo dia aprendendo um pouquinho e fazendo uma coisa diferente aqui outra ali. Só não pode parar.

## **Entrevista 2**

**Colaboradora:** Viviane Thomaz

**Departamento:** Recursos Humanos

**Tempo na empresa:** 9 anos

**Colaboradora:** Sonia Maria Morro Rosi

**Departamento:** Psicóloga Organizacional e Recursos Humanos

**Tempo na empresa:** 1 ano e 6 meses

**1 – É o Sr. Mário juntamente com outros diretores e gerentes quem idealizam tudo o que acontece aqui na empresa. E isso é operacionalizado na pessoa de vocês duas, no departamento de vocês. Eu queria saber de que maneira isso é feito? Ele tem a idéia, como é que vocês acompanham a idéia dele, como vocês operacionalizam e fazem isso acontecer?**

Isso é feito com muita conversa, com muito diálogo pra que agente consiga ter esse alinhamento de várias idéias, tanto da parte da diretoria com o departamento de Recursos Humanos, é por ai, agente vai conversando e realmente ele coloca a visão, a idéia e nós fazemos o planejamento pra ver como essa imagem chega até o líder e como é que agente operacionaliza pro funcionário. Realmente o canal é a comunicação, transparência nas informações, clareza de papéis e responsabilidades pra todos que estão envolvidos e acompanhamento desses resultados. E ai agente retro-alimenta o processo. Porque na verdade o que nós precisamos aqui é da execução, não adianta também agente ficar passando pras pessoas e as pessoas não executarem. Então hoje, o negócio, agente estava até

comentando, hoje a maior trabalho que agente faz é o acompanhamento. Nós precisamos acompanhar o processo que nós passamos.

## **2 – De que maneira é conduzido o departamento de Recursos Humanos?**

É conduzido a quatro mãos, já começa a necessidade de comunicação e entrosamento na própria equipe do departamento de Recursos Humanos, sempre tendo à mãos alguns parâmetros, então os nossos valores, a visão da empresa, a missão. Tem gente que chega e fala, ah isso não serve pra nada. Não. Tudo isso é um pano de fundo pra tudo que o departamento de Recursos Humanos faz. E agente quer dar um *feedback* pro funcionário melhorar, por que? Porque ele está sendo leal, em questão dos valores, agente quer que a pessoa se desenvolva, que ele tenha valores, competência. Então agente faz muitas reuniões, faz treinamento quando agente percebe que há uma carência de formação técnica, faz treinamento de desenvolvimento humano quando percebe que há falha com relação a atitude, cultura, com relação a esse tipo de coisa, e agente usa os murais e a internet, todos os recursos que agente tem para estar viabilizando o trabalho.

## **3 – Para a Gazin o que são os colaboradores, o que eles representam?**

Agente entende que eles são o nosso maior patrimônio, que ele é o depositário de tudo o que a empresa é competente. O funcionário é o representante da empresa. Se a Viviane é competente no que faz, a Gazin é competente no que faz. Se a Sonia é competente no que faz, a Gazin também é competente no que faz. Então ele é o nosso maior capital e é o fator crítico de desempenho. O colaborador, ele representa a empresa. A empresa só existe por causa dele e por ele.

## **4 – Como é o clima organizacional aqui na empresa?**

É um clima alegre, de entusiasmo, energia e competência. E as pessoas sentem muito quando, assim, o líder está meio murcho, as equipes já começam também murchar. Então agente trabalha muito com equipamentos, né, de manter um clima de alegria, boas relações, que tem a ver com questões de camaradagem entre as pessoas, ter orgulho de trabalhar na empresa e foco em competência. Ele sabe

que ele tem que ser competente, se não o mercado o concorrente bota ele pra correr.

### **5 – É feito pesquisa de Clima organizacional? Como e por que?**

Sim. Por meio de questionário impresso entregue aos colaboradores. As perguntas são de acordo com a pesquisa da revista Exame. por meio deste questionário é possível avaliar os pontos fracos e planejar melhorias a serem implantadas. A pesquisa é de muita valia para o funcionamento dos projetos. Os resultados são estudados, avaliados e devolvidos aos colaboradores como forma de incentiva-los a ver que a empresa se interessa pelo que acontece de bom e de ruim e que está sempre preocupada em resolver se não todos, a maioria, ou grande parte, dos seus problemas.

### **6 – Quais são as estratégias que o Recursos Humanos utiliza dentro da Gazin?**

É fundamental o treinamento, a educação. Educação corporativa, agente tem MBA agente tem treinamento anual, tem palestras semanais, toda quarta feira um setor é responsável por falar sobre um tema durante 45 minutos. Eles se reúnem escolhem um tema e fazem uma palestra. Reuniões, apesar de não fazer muito, porque já vamos conversando meio que informalmente e falando as coisas, mas tem a reunião com os líderes todo mês. Agente procura fazer um acompanhamento em todos os setores, o que está acontecendo com cada setor. Faz uma pesquisa de clima interno dentro dos padrões da Revista Exame, ai trabalhamos a devolução das informações, fazemos ajustes e planos de melhoria, fazemos acompanhamento junto aos gerentes comerciais, trabalho de acompanhamento nas filiais. O departamento de Recursos Humanos é centralizado, então alguns treinamentos das filiais, algumas turmas fazem em Douradina mesmo, outros, nós vamos pras cidades. Esses dias fomos dar treinamento em Ji-Paraná – RO. Tudo o que acontece na matriz agente procura estender também para as filiais. Atendendo a todos os funcionários, inclusive das lojas de varejo. Agente treina durante o ano desde as secretárias de copa até terceirizado, gerentes, vendedores, caixa, todos são treinados durante o ano. Agente não consegue fazer um trabalho com todos aqui, mas consegue a grande maioria e usamos eles como repassadores. Além do

Sr. Mário, que é uma figura visionária e que vai a todas as filiais e isso ajuda muito no trabalho da gente.

Em datas comemorativas sempre há um evento. Existem alguns projetos permanentes. Sempre tem alguma coisa em função da política do departamento de Recursos Humanos.

### **Entrevista 3**

**Colaborador:** Paulo José da Silva

**Cargo:** Gerente da Paraná Serviços de Garantias Ltda.

**Função:** Administrar os serviços da Gazin

- Garantia estendida
- Seguro residencial
- Seguro proteção financeira (carnês)
- Serviço de atendimento ao consumidor (SAC)
- Cartão fidelidade Gazin

**Tempo na Empresa:** 5 anos e 7 meses

Cursou a faculdade de Administração numa Universidade particular, com incentivo da empresa.

#### **1 – O que é a Gazin pra você?**

A Gazin é onde eu me encontrei, onde eu pude.. tudo o que eu tinha planejado na minha vida a Gazin ela proporcionou.. ela fez questão de deixar que eu guiasse o meu sonho do jeito que eu queria. É o que faltava mesmo. Na Gazin eu consegui me formar, casar, ter filhos... tudo, tudo o que eu sonhava pra uma vida que eu queria eu consegui aqui. A empresa deixou que eu conseguisse alcançar todos os meus objetivos. A Gazin não tem limites pra mim, aonde eu quiser ir ela deixa, só depende de mim. É bem explicito isso. Ela deixa... ela fala vai Paulo... vai indo. Não é a toa que tem uma frase do Sr. Mário, bem ali no quadro que diz assim: "O limite do meu crescimento é a capacidade do sonho dos meus colaboradores..." então se encaixou a fome com a vontade de comer.

## **2 – A maneira como você é tratado pela empresa, ajuda ou atrapalha seu desenvolvimento profissional?**

Ajuda porque é liberdade. Uma vez que você ganha por produção, né, por rentabilidade, quer dizer.. que nem o sr. Mário fala... se você ta ganhando bem, imagina eu. Se você consegue comprar um carro, imagina eu. Então ele tem essa filosofia, né. Ele entende que você estando bem, ele também ta bem. Então eu não tenho um limite, né. Se a pessoa descobrir isso ela consegue ultrapassar uma barreira. No crescimento profissional, a Gazin ajuda apoiando tudo, te ouvindo, te questionando, dando a mão, te acompanhando mesmo, dando suporte necessário. Se você precisa de um carro, precisa de um *Notbook*, do que você precisar ela te dá pro seu crescimento e muitas vezes ainda supera as suas expectativas. Quer ver um caso interessante... no início da garantia a mais, eu falei pro sr. Mário, vamos comprar um *Flip shart* ele falou não filho, você ta pensando pequeno, compra um *notbook*. Você vê, era além do que eu precisa. Um *flip shart* já servia, mas o *notbook* é bem melhor.

## **3 – A maneira como você é recebido aqui, como você é tratado, de que forma isso te ajuda no seu tratamento com o cliente?**

O cliente.... primeiro, a Gazin é uma extensão da minha casa praticamente. Porque aqui vc se sente em casa literalmente. Você tem toda liberdade, de manhã vc tem uma acolhida legal e isso vc consegue transmitir pro seu cliente essa confiança que a Gazin te passa, então numa negociação isso pesa muito porque ele vê, o que nós chamamos aqui de um brilho nos olhos. E também o que acontece! Quando vc vai fazer uma negociação fazemos questão que o cliente ou parceiro, venha visitar agente aqui na nossa casa. Ai ele chega aqui e encontra as portas abertas e pensa, isso aqui em Douradina, puxa. Em São Paulo mesmo, tem parceiros que vem nos visitar e volta com outra visão, muitos se abrem mais para o negócio. Facilita. A maneira como a Gazin trata agente facilita muito e você consegue transmitir isso pro cliente.

#### **4 – Como é o relacionamento entre os colegas?**

É uma filosofia de todo mundo querer bem o outro. Quanto a competição agente sabe que tem, mas não pode pensar que isso existe. Porque se eu pensar que o outro quer competir comigo, eu num ando, então tem que partir de você o companheirismo e o querer andar junto. A visão tem que ser holística mesmo. A grande maioria tem o mesmo objetivo e a minoria agente não pode nem considerar, deixa ela de lado. Porque tem, você sabe que é impossível essa perfeição. Mas você tem que acreditar que não, pra conseguir ser feliz aqui dentro.

#### **5 – Como é o clima organizacional?**

O clima aqui é... agente faz questão de estar sempre comemorando, sempre estar vibrando, se tiver que chorar chora junto, se tiver que rir, ri junto, mas sempre as conquistas e as vitórias são mútuas. Há sempre um comprometimento. Por mais que esteja em áreas distintas, está sempre um torcendo pelo outro, pra no final dar um total. Mas assim no meu departamento eu não tenho restrição em nenhum outro. Eu tenho acesso na Gazin inteira. Desde a oficina até a *Holding*. Eu tenho as portas abertas.

#### **6 – Você quer falar mais alguma coisa sobre a Gazin?**

Falar da Gazin é chover no molhado né, não tem o que falar. A primeira pessoa que eu contei que ia trabalhar na Gazin, foi pra um amigo meu de trabalho, o Marcos e ele disse: Paulo o que eu posso falar da Gazin pra você é o seguinte que a Gazin é muito gente e realmente você vem aqui e vê que ela tem um..... quem consegue enxergar isso e usar isso a favor dele, nossa!! Tem tudo. Tem pessoas que não conseguem enxergar ai a empresa não pode fazer nada. Mas quem consegue ver isso e comungar isso ai é fantástico. E ela faz jus ao título que ela tem. A melhor empresa da América Latina, uma das melhores. Ganhou um prêmio a semana passada, você ta sabendo? Da revista Valor, de empresas com 1.000 a 2.000 funcionários, na gestão de pessoas ela ficou em primeiro lugar no Brasil. É um título fantástico. Mas a Gazin é isso ai, ela faz questão que você evolua, ela realmente se compromete com a sua evolução. E ela fica contente, quando você fala Gazin é Mário Gazin. O orgulho dele é ver você bem. Isso é uma troca, né. Uma

coisa bem gostosa. Você levanta de manhã e vem trabalhar com vontade, com tesão, porque você fala, não lá eu vou fazer o que eu quiser e eu vou ser recompensado da mesma maneira ou até mais até.

#### **Entrevista 4**

**Colaboradora:** Kelly Cristina Dias de Oliveira

**Cargo:** Vendedora – Telemarketing Atacado

**Tempo na Empresa:** 5 anos

Cursou a faculdade de Administração numa Universidade particular, com incentivo da empresa.

##### **1 – O que é a Gazin pra você?**

A Gazin pra mim se resume em tudo, mudou a minha vida, sabe. Quando eu me lembro que a cinco anos atrás, que eu implorava pra entrar aqui, que eu precisava, pq eu queria estudar, pq eu queria uma vida melhor tanto pra mim quanto pra minha mãe. E tudo era mto difícil, mto difícil. Todo mês era um sofrimento atrás de sofrimento e eu trabalhava de empregada doméstica e ganhava R\$ 60,00 pra vc ter uma noção a cinco anos atrás. Ficava com R\$ 30,00 e dava R\$ 30,00 pro meu pai. Eu estava no último ano do segundo grau. Então... ou eu entrava na Gazin pra mudar a minha vida, ou eu ia acabar ficando uma empregada doméstica sabe Deus até quando. Então... depois que eu entrei mudou tudo, tudo, tudo. Hoje assim, tem hora que eu paro e penso e falo assim: Eu não acredito que eu sou quem sou, tenho o que eu tenho, que pra quem não tinha nada, hoje eu tenho muito. Então a Gazin se resume em tudo na minha vida. A Gazin mudou minha vida pessoal e profissional, pq eu consegui estudar pela Gazin. Mudou meu comportamento também, a cultura, tudo, mudou tudo. Antes eu tinha aquela visão pequena, visão do nada. Quando eu entrei na Gazin eu aprendi um pouco ali, um pouco aqui e muito na faculdade. Eu tenho outra visão hoje.

## **2 – Como a maneira que a Gazin recebe vc, te ajuda no crescimento profissional?**

A maneira como eles recebem e acolhem agente, desde o seu Mário até os outros funcionários de cargos operacionais é muito aconchegante, entendeu. Então te dá liberdade, liberdade pra você opinar, pra você conversar, pra você não se acanhar em opinar e expor suas idéias e estar falando o que acha. Então, o crescimento profissional está ligado com a liberdade que a Gazin dá favorecendo o crescimento. Porque não é em qualquer empresa que você pode chegar ali na mesa do presidente e conversar, né. Perguntar como que está e ele falar, ah vou viajar, vou pra Alemanha.... não existe isso em lugar nenhum. Eu nunca ouvi ninguém chegar em mim e falar isso. Coisa que você chega de manhã pra reunião... que nem esses dias eu cheguei cedo e o Sr. Mário me chamou lá, conversou, falou que ele ia sair de férias, que ele estava cansado. Ou então fica contando da viagem, que um país é melhor do que o outro, por isso, por aquilo. Então isso daí é fundamental.

## **3 – Por tudo isso que você falou que a empresa é e trata você, de que maneira ajuda ou atrapalha no seu atendimento e tratamento com o cliente?**

Quando eu atendo meu cliente..... favorece por que é difícil eu estar estrassada, entendeu. Então assim, eu não tenho motivo pra ter mal humor. Agente ta sempre de bom humor, sempre dando risada. Eu tenho uma cliente que esses dias falou assim: Menina mas o quê que acontece? Falei não, é assim sempre. Por que eu abri ela né, ai falei umas três vezes e toda vez que ela ligava eu estava assim, sempre sorrindo, e ela mas o que é que acontece? Eu falei não, você vai acostumar, mas eu to sempre sorrindo. Porque a pessoa que está do outro lado do telefone, sabe quando você está sorrindo. Então é diferente se você falar de mal humor. Então toda vez é assim e ela me perguntou e eu falei: Graças a Deus vai ser sempre assim, você nunca vai ver mudança. Daí ela ficou bem admirada. Então a maneira como agente é recebido pela empresa, agente procura passar pro cliente também, para que ele sinta a mesma coisa que agente sente. Porque o atendimento é uma troca né, uma troca de serviço de valores e tudo, então agente tenta passar.

**4 – Como é o relacionamento com os colegas de trabalhos?**

De maneira geral, o relacionamento com todo mundo é muito bom, sabe. Dando risada, uma também porque a empresa cobra isso, mas a maioria do pessoal já é assim, o que não é acaba ficando aqui na Gazin, porque a maioria do pessoal é brincalhão, um coloca apelido no outro então o relacionamento e a amizade é muito bom.

**5 – O Sr. Mário cobra que todos estejam sempre de bom humor, sempre brincando. Você acha que as pessoas acabam fazendo isso de maneira forçada ou é espontâneo mesmo?**

Algumas pessoas até forçam, mas a maioria das pessoas faz porque são assim mesmo. Ou seja, a minoria acaba sendo insignificante. A maioria é aquela coisa que vem de dentro mesmo. É a empresa que acaba contagiando todo mundo e acaba sendo sincero.

**6 – Como você acha que é o clima dentro da empresa para se trabalhar?**

Fisicamente a empresa é boa de trabalhar, da estrutura não tem nem o que falar ta tudo bom. O que tem de problemas eles arrumam. Que nem, era muita gente pra pouco ar. Ainda mais agora com esse calor, não tinha jeito. Mas agora já ta tudo beleza. E o clima com o pessoal é normal, assim sabe, não é um clima pesado, é um clima bem bacana. E o acesso aos diretores é muito fácil, desde o Sr. Mário até o os outros gerentes, não tem dificuldade nenhuma em chegar até eles. Até por telefone, agente liga e pergunta se pode falar com eles, eles falam: Pode, sobe aqui.. tal. É sempre assim.

**7 – Você quer falar mais alguma coisa sobre a Gazin?**

Só de falar que ela é tudo pra mim.. já to falando tudo. Só quero falar que eu quero ficar aqui por muito tempo. Eu vejo aquele pessoal que pega o cheque por tempo de trabalho, não pelo dinheiro, mas quero pelos anos. 10 anos, depois tem 15 anos. Pra eu saber que eu consegui chegar lá. Pra eu sentir a mesma emoção do primeiro dia. Acho que igual aquela nunca mais vai existir, porque demorou uns 5 meses pra eu acreditar que eu estava trabalhando aqui. Eu não acreditava.. e eu falava pra minha

mãe: Mãe eu não acredito, sabe, eu vinha besta, besta, besta trabalhar. Então eu quero ficar aqui por mais 5 mais 10... eu quero ficar, porque eu sei que eu posso, entendeu. Não é que agente se acha, mas é que eu sei que eu tenho as características que se adapta aqui com a Gazin, então eu quero ficar aqui. A Gazin já faz parte da minha vida. Então é isso.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1**  
**PESQUISA INTERNA DE CLIMA E CULTURA**



GAZIN  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS LTDA

## PESQUISA DE CLIMA E CULTURA

### Opção de respostas :

- 1 – Discordo sempre
- 2 – Discordo na maioria das vezes
- 3 – Às vezes concordo, às vezes discordo
- 4 – Concordo na maioria das vezes
- 5 – Concordo sempre

- 01) Este é um lugar agradável para trabalhar (            )
- 02) Eu recebo os equipamentos necessários para realizar meu trabalho (            )
- 03) Este é um lugar fisicamente seguro para trabalhar(            )
- 04) Todos aqui tem a oportunidade de receber um reconhecimento especial (            )
- 05) As pessoas aqui estão dispostas a dar mais de si para concluir um trabalho(            )
- 06) Pode-se contar com a colaboração das pessoas por aqui(            )
- 07) Os chefes deixam claros o que eles esperam de nosso trabalho(            )
- 08) Posso fazer qualquer coisa razoável aos chefes e obter respostas diretas(            )
- 09) A empresa me oferece treinamento e oportunidade de desenvolvimento para meu crescimento profissional(            )
- 10) Os chefes aqui mostram reconhecimento pelo bom trabalho e pelo esforço extra(            )
- 11) As pessoas aqui são pagas adequadamente pelo serviço que fazem(            )
- 12) Meu trabalho tem um sentido especial. Para mim, não é só “mais um emprego” ‘),(            )
- 13) Quando as pessoas mudam de função ou de área, a empresa faz com que se sintam rapidamente “em casa” ‘),(            )
- 14) É fácil se aproximar dos chefes e é também fácil de falar com eles(            )
- 15) Os chefes reconhecem erros não intencionais como necessários para se tocar o negócio(            )
- 16) Os chefes estão interessados nas idéias e sugestões que damos e tomam medidas com base nelas(            )
- 17) Quando vejo o que fazemos por aqui, sinto orgulho(            )



GAZIN  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS LTDA

- 18) Acredito que a quantia que recebo como participação nos lucros da empresa é justa(            )
- 19) Os chefes me mantêm informados sobre assuntos importantes e sobre mudanças na empresa(            )
- 20) Os chefes têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá(            )
- 21) Os chefes confiam no bom trabalho das pessoas sem precisar vigiá-las(            )
- 22) Os chefes envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho(            )
- 23) Os chefes evitam o favoritismo(            )
- 24) Eu me sinto bem com a forma pela qual a empresa contribui para a comunidade(            )
- 25) Os chefes sabem coordenar pessoas e distribuir tarefas adequadamente(            )
- 26) Em geral os chefes aqui dão autonomia às pessoas(            )
- 27) Este é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar(            )
- 28) As pessoas aqui são bem tratadas independente de sua idade(            )
- 29) As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem(            )
- 30) As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho(            )
- 31) Posso ser eu mesmo por aqui. (            )
- 32) Os chefes cumprem o que prometem(            )
- 33) As pessoas aqui são bem tratadas independente de sua cor ou raça. (            )
- 34) Aqui as pessoas se importam umas com as outras(            )
- 35) Os chefes agem de acordo com o que falam(            )
- 36) Nossas instalações contribuem para um bom ambiente de trabalho(            )
- 37) As pessoas aqui são bem tratadas independente de sexo(            )
- 38) Tenho orgulho de contar a outras pessoas que trabalho aqui(            )
- 39) Existem um sentido de “família” ou de “equipe” por aqui(            )
- 40) Nós sempre comemoramos eventos especiais(            )
- 41) Acredito que a empresa só promoveria uma demissão em massa como ultimo recurso(            )
- 42) As pessoas evitam fazer “politicagem” como forma de obter resultados(            )
- 43) As pessoas são encorajadas a equilibrar sua vida profissional e pessoal(            )
- 44) As pessoas aqui são bem tratadas independente de sua opção (ou orientação) sexual(            )
- 45) Os chefes são competentes para tocar o negocio(            )



GAZIN  
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS LTDA

- 46) Se eu for tratado injustamente, acredito que serei ouvido e acabarei obtendo justiça(            )
- 47) Temos benefícios especiais e personalizados aqui(            )
- 48) Sinto que estamos todos “no mesmo barco” (            )
- 49) Os chefes são honestos e éticos na condução dos negócios(            )
- 50) Os chefes mostram interesse sincero por mim como pessoa e não somente como empregado(            )
- 51) Pretendo trabalhar aqui até me aposentar(            )
- 52) Eu me sinto um membro importante na organização independentemente de minha função ou cargo(            )
- 53) Quando necessário, a empresa me permite cuidar de assuntos pessoais durante o expediente(            )
- 54) Sinto que eu sou valorizado aqui e quem posso fazer a diferença(            )
- 55) Quando se entra nesta empresa, fazem você se sentir bem-vindo(            )
- 56) Este é um lugar divertido para trabalhar(            )
- 57) A empresa me dá oportunidade de participar em atividades de ação social ou comunitária(            )
- 58) As pessoas aqui soa bem tratadas independente de serem portadoras de deficiência(            )
- 59) Se precisar falar com o meu chefe, ou o chefe do meu chefe sei que serei recebido(            )
- 60) O tempo que dedico ao meu trabalho é adequado que foi combinado com a empresa(            )
- 61) Levando-se tudo em conta, eu diria que este é um excelente lugar para trabalhar. (            )

Comentários:

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANEXO 2**  
**PREMIAÇÕES E CLASSIFICAÇÕES DA GAZIN**

# Nº 1

## da Região Sul do Brasil

Aumento de Vendas no ano já descontada a inflação em %



<b>01</b>	<b>MÓVEIS GAZIM</b>	<b>31,2</b>
<b>02</b>	<b>WEG EXPORTADORA</b>	<b>24,6</b>
<b>03</b>	<b>COOP. INTEGRADA</b>	<b>19,7</b>
<b>04</b>	<b>FERRAMENTAS GERAIS</b>	<b>17,7</b>
<b>05</b>	<b>LAR</b>	<b>16,1</b>

Fonte Revista Exame Julho de 2005

## As 100 maiores da região Sul do Brasil

Ordem		Empresa Sede	Setor	Vendas	
2004	2003			Valor (US\$ milhões)	Crescimento (em %)
<b>86</b>	90	<b>GKN</b> , Porto Alegre, RS	Automotivo	<b>207,0</b>	NA
<b>87</b>	496	<b>INPACEL</b> , Arapoti, PR	Papel e Celulose	<b>207</b>	NA
<b>88</b>	100	<b>MÓVEIS GAZIN</b> , Douradina, PR	Com. Varejista	<b>205,9</b>	<b>31,2</b>
<b>89</b>	88	<b>ELETROSUL</b> , Florianópolis, SC	Serv.Públicos	<b>201,8</b>	<b>14,5</b>



Fonte Revista Exame Julho de 2005

## As Melhores do Comércio

Classificação das empresas por pontos obtidos

	Pontos	Empresa / Sede	Vendas (em US\$ milhões)
01	585	COAMO - PR	1.572,9
02	530	MÓVEIS GAZIN - PR	205,9
03	450	COOP. AGRÁRIA - PR	297,9



**Pelo segundo ano consecutivo  
uma das 100 melhores empresas  
para se trabalhar da  
América Latina.**



**Pelo terceiro ano consecutivo uma das 150 melhores empresas para se trabalhar do Brasil**



## **As Melhores de Cada Setor**

### **Comércio Varejista**

**01** Magazine Luiza

**02** DPaschoal

**03** Móveis Gazin



*Fonte Revista Exame Você S/Ade 2005 edição Especial*

**Valor**  
CARREIRA

**AS MELHORES  
NA GESTÃO DE  
PESSOAS**

**MÓVEIS GAZIN**

**1º LUGAR 2005**  
2.001 A 4.000 FUNCIONÁRIOS



**Empresa amiga  
da gente**

**ANEXO 3**  
**PESQUISA COM A EMPRESA - 2005**  
**GREAT PLACE TO WORK® CULTURE AUDIT®**  
**PARTE 1**  
**(respondido)**

**excel**

**ANEXO 4**  
**PESQUISA COM A EMPRESA - 2005**  
**GREAT PLACE TO WORK® CULTURE AUDIT®**  
**PARTE 2**  
**(respondido)**

Este questionário é parte integrante da Pesquisa com a Empresa. Nos itens que se seguem serão apresentadas as perguntas e instruções para suas respostas.

As respostas a este questionário devem ser enviadas em Word, na seqüência apresentada e da seguinte forma:

uma cópia em meio magnético (disquete ou CD)

uma cópia em papel, assinada, para:

Great Place to Work® Institute

Rua Ferreira de Araújo, 202 – Conjunto 52 - Pinheiros

Cep: 05428-000 - São Paulo – SP

Suas respostas servirão de **base para a formação de um perfil** das empresas participantes do processo de seleção do GUIA EXAME **“As Melhores Empresas para Você Trabalhar”**

Edição 2005.

Qualquer dúvida ligue - **(11) 3037-7280**

Inscrição em Grupo? (Sim ou Não)	SIM
<b>Nome fantasia</b> (aquele que aparecerá no guia) Em caso de inscrição em Grupo, preencha com o nome do Grupo, em caso de inscrição de uma empresa pertencente a um grupo, identifique claramente a empresa a que se refere:	MÓVEIS GAZIN
<b>Razão social</b> Em caso de inscrição em Grupo, preencha com a Razão Social do Grupo, em caso de inscrição de uma empresa pertencente a um grupo, identifique claramente a empresa a que se refere:	GAZIN – INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS LTDA
<b>CNPJ</b> Em caso de inscrição em Grupo, preencha com o CNPJ do Grupo, em caso de inscrição de uma empresa pertencente a um grupo, identifique claramente a empresa a que se refere:	77.941.490/0001-55

## CULTURE AUDIT® INSTRUÇÕES

Queremos entender o que se destaca na cultura e no ambiente de trabalho de sua organização. Estamos particularmente interessados no que for **especial, exclusivo ou inusitado**. Procure ter sempre em mente a seguinte questão: **o que atrai as pessoas para sua organização e as fazem querer permanecer?**

Para termos uma melhor compreensão da cultura de sua empresa, gostaríamos que você respondesse as questões a seguir. Estas questões darão a oportunidade para você explicar o que diferencia sua organização das outras. Não há respostas certas ou erradas.

Nossa recomendação:

- **Ao descrever as políticas e práticas de sua empresa, escreva no mínimo 20 linhas** (meia página de um documento) para cada item. Respostas muito sucintas tornam difícil uma avaliação mais consistente. Entretanto, procure ser objetivo e tente responder às seguintes questões: O que é? Para quem é? Como é feito? Há quanto tempo? Quais resultados foram obtidos?
- Estamos interessados no conteúdo de suas respostas e não em sua extensão ou estilo.
- Em suas respostas, faça sempre referências aos materiais eventualmente anexados.
- Procure sublinhar as práticas que você acredita que façam da sua empresa um Excelente lugar para se trabalhar.

## C. CULTURE AUDIT® QUESTÕES ABERTAS

1. **Considerando que a cultura das organizações está baseada em sua Missão, Visão e Valores, favor explicar:**
  - **Como foram construídos a Missão, Visão e Valores;**
  - **Como os funcionários participaram da elaboração;**
  - **Como estes são disseminados junto aos funcionários, clientes, fornecedores e comunidade;**
  - **Como a empresa avalia sua compreensão e aplicação por todos os funcionários, principalmente pelos que exercem a liderança;**

**Obs. Para melhor ilustrar sua resposta, você pode enviar/anexar material produzido pela empresa que trate desse assunto, slogans corporativos, histórias sobre os criadores da organização, etc.**

O primeiro elemento a ser estabelecido pela empresa foi a Visão de futuro, pois temos como princípio que quem não sabe o que quer ser, não chega a lugar algum. A direção é necessária para a soma e convergência de esforços de uma equipe. Não há como contagiar pessoas sem direção. Impossível conduzir uma equipe, inspirar a realização de sonhos de pessoas, sem um horizonte claro sobre o que empresa quer ser frente ao mercado. Uma vez definida a visão, iniciou-se o processo de construção da missão, como razão de existência e forma de se chegar ao futuro. Desta forma, também definiu-se os valores representativos da cultura interna que norteariam as relações entre as pessoas e filosofia de trabalho. Considerando a política interna de gestão de pessoas, todos estes elementos foram construídos a partir de reuniões de idéias e expectativas, da equipe, sempre, de acordo com os recursos e condições da empresa. A metodologia de trabalho envolveu reuniões setoriais conduzidas pelo departamento de Recursos Humanos e líderes,

no sentido de convergir nossas concepções, eleger elementos sólidos e representativos da cultura e clima interno .

A disseminação destes elementos de Gestão estratégica para resultados: valores, missão e visão de futuro, foi efetuada, segundo a metodologia de reuniões setoriais e material de endomarketing. Confeccionou-se banners para serem afixados em todos os setores e unidades da empresa. Um quadro grande para o escritório central da matriz. Divulgado em todas as filiais, por meio de banners, e-mail explicativo. No programa de Capacitação e Formação de Gerentes, Gestores e demais programas de desenvolvimento que aconteceram durante o ano na Gazin. Expostos em material de divulgação diversos, eventos com representantes e fornecedores. Houve também palestras institucionais internas realizadas pelos líderes das diversas Áreas da Empresa: gerência geral, Gerência de Recursos Humanos, Direção e outros e também para comunidade e visitantes que vêm à empresa por meio do programa de responsabilidade social visitas universitárias e clientes. Faz parte da cartilha de integração para o novo funcionário, bem como, do treinamento de integração para os novos funcionários. Enfim, nas mais variadas oportunidades que temos, aproveitamos para trabalhar com esses elementos. São sempre explorados, pois são eles que justificam e respaldam nossas ações e atitudes frente ao mercado e internamente na Gazin.

Avaliamos que a compreensão e assimilação, é mais que adequada por que apenas tornou público aquilo que já era parte da cultura e clima. Sua definição de maneira participativa tornou a compreensão automática e a aplicação também, pois são tratados como nossos guias, respaldam nossas ações e atitudes. Faz com que falemos a mesma “língua”, gera comprometimento e sensibilização interna para os rumos e os elementos que nos guiam. A aplicação foi favorecida inclusive, por que tem como referência à história e os valores de seus fundadores, que de origem humilde e pobre, compreenderam desde muito cedo a importância do trabalho e valorização do ser humano, para a construção de projetos de vida sólidos e consistentes, unindo sucesso empresarial e pessoal.

**2. Quais são as formas pelas quais a empresa compartilha *informações* com os funcionários, considerando tanto a comunicação institucional quanto a praticada pela liderança? Como a liderança se faz acessível aos funcionários?**

**Destaque em sua resposta:**

- **Os mecanismos de informação utilizados e sua periodicidade (repassa de informação da empresa para o funcionário em via única)**
- **Os mecanismos de comunicação utilizados e sua periodicidade (troca de informação do líder-liderado e do liderado-líder em via dupla)**
- **A importância dos líderes no processo de comunicação**

Na Gazin a preocupação com a sintonia e qualidade em comunicação é um dos desafios de todos os dias. Queremos sempre melhorar a comunicação, alias até elaboramos um projeto de responsabilidade social para o público interno denominado, “sintonia e comunicação” procurando sempre criar canais para estimular a comunicação eficaz. Já começa pelos padrões da estrutura física, que são planejados para que não existam divisórias. Todos vêm todos trabalhando. As reuniões são normalmente em locais abertos, porém que possibilitem as condições de sua realização, com o sigilo necessário aos assuntos que merecem atenção particularizada. Caso contrário, todos têm acesso aos ambientes e pessoas. Os murais setoriais são explorados com muita eficácia pelos líderes e funcionários com informações de interesse coletivo, com o intuito de gerar comunicação otimizada, organização, disciplina e potencialização dos talentos de cada um. Inclusive com a divulgação da nossa visão, missão, valores, filosofia e negócio. A organização do mural é

de responsabilidade de cada setor, a cada mês. Ocorre concurso anual entre os departamentos, para escolha do mural mais belo e criativo. Eles são fotografados pelo departamento de Marketing e eleitos segundo votação da equipe dos setores ao final do ano.

O departamento de Recursos Humanos disponibiliza, via e-mail, semanalmente “charts” reflexivos e motivacionais para todos da empresa, matriz e filiais. A intranet e a página institucional disponibiliza informações de toda natureza sobre o negócio: objetivos, resultados, convites, cursos, eventos, documentos internos etc..... As mesas dos diretores estão situadas em locais centrais e todos podem ter acesso direto a qualquer um deles, para dar idéias, sugestões, solucionar problemas e ou simplesmente conversar, etc.... As reuniões são ferramentas de uso contínuo na solução e prevenção de problemas. Temos reuniões de líderes mensalmente, setoriais semanalmente e diárias de acordo com a necessidade interna.

A comunicação já se inicia na “oração do bom dia” na Gazin, onde todos os dias os funcionários dos setores se reúnem em um grande círculo, de mãos dadas antes de começar o expediente para uma oração coletiva. Um funcionário voluntário faz agradecimento de fé a Deus, pedindo proteção para todos. Em seguida, todos rezam um Pai Nosso e Ave Maria. Caso tenha funcionário novo, este é apresentado para que todos o conheçam. Este é convidado para ocupar posição central e fazer discurso, dizer algumas palavras. Anunciam-se aniversariantes do dia, que também ocupam o centro de grupo e falam. A pessoa ou as pessoas são convidadas a falar alguma coisa aos colegas, sobre si mesmo, sentimentos, desejos, agradecimentos. Depois aplaudido por todos que cantam parabéns. Por vezes, acontece também em seguida, conduzido por um funcionário voluntário, uma breve ginástica laboral, mais voltada para alongamento. São feitos os recados importantes sobre sucesso do negócio ou alguma informação útil para que as pessoas possam estar corrigindo atitudes, obtendo resultados, enfim orientando seu desempenho e postura profissional, bem como, compartilhados notícias sobre sucessos, conquistas recados diversos, sobre campanhas promocionais, projetos de responsabilidade social, visitantes presentes e até da comunidade.... Ao final todos se confraternizam, abraçam-se, desejando coisas positivas e iniciam o expediente. Considera-se este um dos momentos que favorecem a integração dos funcionários aos objetivos estratégicos, bem como melhoria do relacionamento humano no trabalho, fator de prioridade na Gazin. Às segundas feiras cantamos o Hino nacional, como parte do projeto de responsabilidade social – momento cívico, que acontece em todos as filiais da Gazin nos 5 estados. As informações necessárias ao desempenho do negócio e das pessoas são continuamente e pontualmente, compartilhadas, reforçados os valores e missão que nos orientam por todos, principalmente os líderes. Há também reuniões setoriais toda semana, onde são apresentados os objetivos do setor, ressaltada a importância da integração entre todos os setores, o espírito de alegria, as queixas sobre atitudes inadequadas desintegradoras no setor ou de outros setores e que dificultam a geração de resultados globais competitivos e a realização humana. A Viagem dos Cem 100% campeões, é também uma estratégia de comunicação, onde todos têm a oportunidade de se integrar e trocar experiência e informações às mais diversas. São convidados mais ou menos 120 funcionários da Gazin que fazem uma viagem patrocinada pela empresa, para localidade de escolha do grupo. Nesse ano foram para Natal e Fernando de Noronha. A empresa investiu mais ou menos R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais) no programa. Viajam gerentes e funcionários do suporte técnico que contribuíram efetivamente para os resultados da Gazin e melhoria do clima e cultura, segundo escolha e observação anual do Sr. Mário Gazin (Presidente da Empresa) e indicações gerenciais.

O papel dos líderes nesse processo de melhoria da comunicação é fundamental, pois só se considera comunicação uma via de mão dupla, onde todos sentem que têm liberdade para trocar idéias e opiniões em clima favorável e de qualidade de vida. Como dizemos sempre, posso não concordar com a opinião de meu colega, comandado ou superiores, porém devemos lutar até a morte pelo seu direito de dar sua opinião.

Nos casos de informações via única, os mecanismos são murais e comunicados internos, em papel ou via e-mail. Para termos claro que todos estão cientes das informações temos ficha de leitores, registro de mensagens, onde possível monitorar o andamento do processo comunicativo e comprometimento das pessoas no cumprimento dos objetivos. A periodicidade é estipulada, segundo demanda do fluxo de serviço e trabalho ou necessidades e realização das pessoas. Nos casos de via de mão dupla os mecanismos são reuniões formais e informais, de acordo com as demandas do processo de trabalho, desempenho gazin e nível de satisfação e qualidade de vida das pessoas. A Gazin trabalha muito com comunicação visual escrita, por isso, confeccionamos muitos banners com metas e comunicação motivacional e reflexiva, bem como, quadros com fotos. Outra estratégia adotada em comunicação desde 2004 foi a elaboração do balanço social, revista onde constam todas as informações sobre a empresa, ações sociais e de desempenho global. O setor de controladoria tem o jornal Controle Remoto – mensalmente. Seu objetivo é divulgar informações claras sobre o balanço financeiro da empresa, informativo sobre saúde, produtos, integração interna e outros temas.

### **3. Que tipo de suporte, ferramentas, treinamento a empresa oferece aos líderes para que eles possam se desenvolver no exercício da liderança?**

Educar e Educar-se é uma arte. Esse tem sido o foco dos programas de capacitação e formação da equipe Gazin. A valorização do conhecimento é uma questão realmente significativa, estamos sempre preocupados em obter novas informações e conhecimentos por meio das mais diversas estratégias, desde aquisição de livros atualizados de gurus da Administração contemporânea, filmes, cursos com entidades externas, até realização e participação em eventos tipo HSM – o mundo da gestão, onde a Gazin encaminhou 5 funcionários, que tiveram como responsabilidade disseminar internamente as informações e conhecimentos para todos os setores em todos os níveis. Foram realizadas 7 palestras internas na Gazin pelos participantes, já na semana seqüente ao evento. Essas informações foram também repassadas no encontro nacional de gerentes com 120 participantes, que tiveram como responsabilidade disseminar junto às filiais, fazendo chegar a todos as informações em efeito cascata, com o objetivo de melhorar o nível de desempenho da equipe em sintonia com os melhores do mundo. Como foi dito os conhecimentos foram transmitidos a todos independente da função, desde o nível operacional ao gerencial. Assim como ficou disponibilizado na página da Gazin a referida palestra em power point para todos que quisessem ter acesso ou reciclar-se. Além desse evento que entendemos foi o de maior peso, houve a participação de funcionários e sócios em diversos eventos, segundo suas áreas de necessidade ou foco de trabalho. Desenvolvemos com processo de desenvolvimento de nossa comunidade interna, o repasse dos resultados da pesquisa EXAME 2004 no evento dos Gestores, com a participação de profissionais renomados do Great Place To Work. Participou também conosco no encontro nacional de gerentes o prof. Marcos Aurélio Viana, que muito contribui com a disseminação de informações e conhecimentos sobre liderança.

Como parte do programa de melhoria da qualidade de vida no trabalho, foi também realizado durante o ano de 2004, treinamento interno de Relações Humanas e melhoria da qualidade de vida para todos funcionários da matriz – 21 turmas de mais ou menos 35 pessoas, com a perspectiva de aproximar as pessoas e levá-las conviver em melhor clima interno, de respeito e colaboração, imprescindíveis para saúde emocional e física de cada um, executadas pelo setor de Psicologia/Recursos Humanos. Além disso, a Gazin realizou: 3 turmas de treinamento gerencial – Encontro Nacional de Gerentes, 2 turmas de gestores (programa interno de preparação de futuros gerentes e líderes, com a colaboração de instrutores internos da Gazin, destinado a viabilizar promoções e trainees para futuras e oportunas substituições de líderes em situações especiais, por exemplo férias, promoções

ou dispensas/demissões. Foram também executadas 1 turma treinamento de secretária de copa, 1 de analista de crédito e caixas e 3 turmas de vendedores. Todos os programas foram feitos na Matriz, deslocando os funcionários por meio de ônibus da própria empresa, pois entendemos que estar aqui na Matriz já é para eles um processo interessante para reciclagem e aquisição de conhecimentos e atualização, bem como ampliação da visão e comprometimento de cada um. Podemos considerar que a política de investimento em educação corporativa na Gazin é maciça e contínua, focando sempre os líderes como ponto fundamental do processo de geração de qualidade de vida no trabalho e otimização de resultados. A temática dos cursos em diversas áreas teve como foco principal a realização da pessoa e o aumento de desempenho, por isso, os temas tratados foram: intrapessoal: auto-conhecimento, autodisciplina, autoliderança e o interpessoal. Temos também as mini-conferências que são palestras realizadas de manhã de 7:15 h às 7:45 h, todas terças feiras pelo Departamento de Controladoria que são estudo de casos referente ao próprio departamento, as quartas feiras de manhã das 7:15 h às 7:45 h se reúnem os demais departamentos com palestras sobre o funcionamento do próprio departamento e assuntos interessantes, nas quintas-feiras se reúnem o pessoal do Atacado para discutir sobre metas e outros assuntos, aos sábados o pessoal da Logística e Armazenamento, todos já com programação anual. Quem coordena as palestras são os líderes e ou os próprios funcionários de todos os níveis, qualquer um que se sinta em condições individual ou em conjunto com o grupo pode atuar, colaborando com os demais como pode. O local é a sala de treinamento Alfredo Gazin com todos os recursos instrucionais. É muito gratificante para todos ver os resultados e participações, principalmente de funcionários de nível hierárquico operacionais, que se sentem evoluindo e têm sua auto-estima elevada, perante a realização desse processo. Os temas são os mais diversos, desde saúde, meio ambiente, motivação, como funciona um determinado setor, os produtos da empresa, enfim tudo que vincule desenvolvimento humano e organizacional.... Também melhoramos a comunicação e integração por meio do café comunitário realizado uma vez por mês, em cada unidade de empresa, com a participação dos funcionários que voluntariamente colaboram com os alimentos. Projeto este melhor explicado no balanço social e projeto de responsabilidade social Gazin.

#### **4. Que tipo de suporte, ferramentas e instrumentos sua empresa oferece aos líderes para garantir:**

- **que eles possam avaliar o desempenho de funcionários e lidar com promoções ou com desempenhos inadequados**
- **que os funcionários recebam “feedback” pelo trabalho realizado**
- **que eles possam distribuir tarefas / trabalhos equilibradamente**

O melhor suporte é a preparação de cada um para o exercício adequado de sua função de líder no que se refere às competências e habilidades em liderança. Focar a liderança com a arte de desenvolver pessoas, despertar em cada um a vontade de fazer, ser eficaz, ter postura profissional e querer evoluir. Esse processo é cuidado já desde as promoções e contratações, onde privilegia pessoas internas ao grupo ou empresa, que venha demonstrando habilidade de relacionamento, camaradagem, imparcialidade no trato, orgulho e outros requisitos. Principalmente, pessoas que têm orgulho de trabalhar na Gazin, identificam-se com sua filosofia, enfim, demonstram facilidade de comunicação / relacionamento e firmeza quando necessário para dizer o que precisa ser dito, cuidando da maneira de como fazê-lo. Além desse processo o departamento de Recursos Humanos organiza cursos sobre as práticas de gestão e condução de equipes, como utilizar as ferramentas gerenciais, em prol da potencialização dos talentos da equipe e qualidade de vida no trabalho. Realiza laboratórios de sensibilização para viabilizar o auto-conhecimento

de cada líder, onde cada um pode se auto-conhecer melhor e superar suas dificuldades em ser leal com a pessoas, ter mais autoconfiança para dizer o que precisa ser dito, a quem precisa ser dito, cuidando da maneira de como fazê-lo, com o foco na preservação da auto estima e o Poder de referência do líder. Trabalha-se muito com a necessidade e função do feedback, como ferramenta de comunicação, qualidade de vida e desenvolvimento. Exatamente para auxiliar e qualificar as pessoas para que possam lidar com suas carências e comportamentos insatisfatórios, atende ao nosso valor da lealdade e oportuniza que a pessoa possa saber a opinião do outro sobre si e seu trabalho. Tomar decisões sobre seu futuro e vincular-se às necessidades da empresa, possibilidades de promoções e carreira. Trabalha-se muito no líder a questão de que ninguém deve saber do problema de desempenhos insatisfatórios antes que o próprio executante, que somente após insucesso nessa etapa outras medidas devem ser tomadas. A empresa trabalha com a política de efetuar reuniões educativas e de avaliação entre os gestores e membros de sua equipe, para proporcionar reconhecimento negativo, autêntico, condicional e verbal, bem como, incentivar a cultura do reconhecimento positivo, condicional e incondicional, autêntico e verbal continuamente, como uma forma de criar estímulos para que cada um deseje melhorar sempre, pois líderes notam e oferecem reconhecimento. São feitas pesquisas de clima e cultura interna pelo menos duas vezes no ano para avaliar a relação dos líderes com seus superiores, pares e comandados, e demais aspectos da empresa, enfim otimizar todo clima interno e subsidiar melhorias, a partir de planos de ação. As reuniões para distribuição dos trabalhos e delegação ocorrem sempre entre a equipe e líder, considerando-se o mérito e domínio de habilidades e competências do funcionário. O líder sempre deve deixar claro para o grupo os motivos de sua escolha, sejam elas quais forem, para que as pessoas tenham condições de auto-avaliar-se e empreender em processos de melhoria pessoal e profissional, bem como preservar as condições do clima interno.

As informações sobre o desempenho de cada funcionário subsidiam programa de *coaching*/aconselhamento e orientação individual com cada um, sempre que necessário, para que estes tenham possibilidade de evoluir, sanear condutas insatisfatórias, auto-conhecer-se frente aos feedback recebidos, tomar a decisão de mudar e desenvolver-se. Para promover maior eficácia nesse processo é utilizada para controle dos líderes responsáveis por este processo, o Formulário de Acompanhamento de Pessoal (FAP), com o objetivo de registrar as demandas insatisfatórias, contrato de melhoria, prazos e realimentação do processo de investigação, intervenção, resultados. O aproveitamento do potencial e capacidade de trabalho da equipe é uma das responsabilidades dos líderes, por isso há monitoramento constante por meio de reuniões entre os gestores, Recursos Humanos e com equipe, análise de balanço e resultados, no sentido de verificar o nível de organização e distribuição das tarefas no setor, bem como, eficácia na prestação de serviços a nossos clientes. Mantém-se muita atenção 'a capacidade do líder em otimizar os desempenhos, criar escalas de serviços, rodízio de profissionais em diversas atividades, criar back up/sucessores com o objetivo de viabilizar as promoções internas e melhorias salarias, que têm como base o mérito de cada um. Na Gazin alguém só é promovido se tiver um sucessor preparado para ocupar seu lugar. Não podendo, portanto, haver políticas discriminatórias com pouco incentivo ao desenvolvimento. A filosofia Gazin orienta que todos, independente, de posição, cargo ou área devem se preocupar em formar seus back-up para si mesmo. Em caso de dúvidas o líder consulta o CDG (Comitê de Desenvolvimento Gazin), composto por funcionários do setor eleitos pelos próprios pares, que têm condições de auxiliar no processo decisório de maneira mais justa e imparcial, de acordo com os critérios em discussão.

**MODELO**



**FICHA DE ACOMPANHAMENTO DE PESSOAL - FAP**

*A Gazin sabe que todos que estão aqui têm um grande potencial, por isso exige foco.*

O ritmo das transformações tem exigido das organizações grandes desempenhos. Capacidade de superação de desafios e competitividade, por isso precisamos estar sempre, aprimorando a sintonia entre os diversos profissionais e os objetivos da empresa. Precisamos deixar claro onde queremos chegar e posicionar cada um de maneira que use seu talento para contribuir nesse processo.

Esta ficha, é uma ferramenta de monitoramento e avaliação de desempenho criada para esse objetivo. Aqui estará o registro de todas informações discutidas, negociadas e planejadas entre a empresa e o funcionário em diversas situações, bem como, os prazos para execução.

Nome do Funcionário: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Setor: \_\_\_\_\_

Data do contato: \_\_\_\_\_

Local: \_\_\_\_\_

**SITUAÇÃO ATUAL:** (Registre as demandas/necessidades do contato)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**AÇÕES PREVISTAS:** (Registre as ações que ficaram combinadas, segundo contrato de consentimento e responsabilidade entre funcionário-empresa, determinando os prazos para seu cumprimento).

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**DATA DO NOVO CONTATO:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Funcionário

\_\_\_\_\_  
Gerência

**5. Que oportunidades diferenciadas de *desenvolvimento profissional ou pessoal* existem para os funcionários de sua empresa?**

**Destaque em sua resposta:**

- **os processos de desenvolvimento e treinamento (aprendizado relacionado às necessidades da empresa)**
- **os mecanismos utilizados para garantir o aprendizado contínuo (empregabilidade) de seus funcionários**
- **as oportunidades oferecidas para incentivar a melhoria da educação formal (Ensino Fundamental, Médio, Superior, etc.)**
- **as oportunidades oferecidas especificamente para os executivos**

Primeiramente, de acordo com nossos valores, principalmente a lealdade, as pessoas têm feedback contínuo e pontual sobre seu desempenho, podendo efetivamente promover as melhorias necessárias. Depois os diagnósticos organizacionais efetuados em todas as unidades. Assim, constatadas as carências as pessoas são convidadas a participar dos programas de desenvolvimento técnico profissional ou pessoal.

As oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal já se iniciam com a prática e política de investimento em educação pela Gazin, quando esta financia por meio do incentivo à formação universitária, integral e parcialmente, de acordo com o desempenho de cada um, cursos universitários aos seus funcionários, pós-graduação, inclusive com Programa de Educação Corporativa, interno, através da Unigazin, onde as pessoas podem ter acesso a MBAs em Gestão Empresarial, com aulas aos finais de semana, totalmente financiados pela empresa, em parceria com a Instituição de Ensino superior Unioeste de Cascavel. Há também a política interna de incentivo para que os funcionários concluam o Ensino Fundamental, Médio e Superior, primeiramente deixando claro que nossa política de GESTÃO DE PESSOAS, promoção e contratação privilegia as pessoas que estão estudando, que tenham concluído o segundo grau e para os cargos executivos o curso superior. Viabiliza horários de trabalho mais flexíveis, para que a pessoa possa estudar, inclusive oferece instalações e equipamentos de informática e outros internamente para o estudo e confecção dos trabalhos escolares. Criando critérios para evolução na carreira tendo como exigência escolaridade específica, como estímulo. Programa de Formação de Gestores para que as pessoas tenham condições de se preparar em domínio de informações técnicas e de relacionamento. Cursos técnicos para o incremento de conhecimentos específicos na área de desempenho da empresa: indústria de móveis, fabricação de colchões, espumação; Programa de capacitação na área comportamental e atitudinal, com o foco em auto-conhecimento, melhoria do relacionamento interpessoal, motivação, maturidade emocional, stress, qualidade total no trabalho, 5 S's – de olho na qualidade; Gestão Empresarial; Marketing e Propaganda, Orçamento, Balanced Score Card e outros.

**Quanto aos processos de planejamento de carreira ou planejamento de desenvolvimento profissional ou pessoal de médio ou longo prazos, a política da Gazin tem unido linha de Fomento ao Desenvolvimento de Competências Pessoais, interpessoais e de liderança e o Programa de Recrutamento Interno, onde as pessoas são incentivadas a buscar aperfeiçoamento em habilidades fundamentais, dentro da sua carreira como especialista ou generalista. A preocupação central, além de fornecer orientações educativas para que a pessoa se organize responsabilmente, segundo seus objetivos, de acordo com os feedback recebidos e avaliações do seu desempenho, chamamos muito 'a atenção para as questões da empregabilidade, preocupando-nos constantemente com cada um e seu grau de conhecimento e atualização em diversas áreas. A política do aproveitamento dos talentos internos**

**destaca muito o mérito, a dedicação e o comprometimento de cada um, ressaltando que a responsabilidade de gerenciar a relação de desempenho com a empresa e com a própria vida, é de cada um. Não há regras quanto 'a movimentação na carreira ela pode ser horizontal ou vertical, especialista ou generalista, cada profissional escolher seu caminho, bem como, a empresa oferecer oportunidade a qualquer momento, cabe a ele estar pronto.**

Os mecanismos utilizados para promoção do aprendizado contínuo são trabalhados direto pelo Recursos Humanos/Direção com os líderes no sentido de cobrar, orientar e incentivar cada um a estudar, concluir seus estudos, destacando as possibilidades de evolução na carreira dentro da empresa ou incertezas do futuro. Palestras motivacionais e trabalho de desenvolvimento intra pessoal para que cada um reflita sobre sua estratégia de vida. Divulgação constante da possibilidade e abertura quanto 'a movimentação na carreira, rodízio de função, flexibilidade de horário, reconhecimento da evolução do funcionário com reconhecimentos da sua dedicação. Reuniões constantes com as equipes, palestras com diversos profissionais, focando as tendências no mundo do trabalho, fim dos empregos. Para os executivos, especificamente, participação em eventos e viagens nacionais e internacionais, cursos de pós graduação, visitas técnicas, aquisição de livros, assinatura de revistas especializadas, tipo: venda mais e *management* e outros.

## **6. Que oportunidades de planejamento de carreira sua empresa oferece aos seus funcionários?**

**Destaque em sua resposta:**

- **os processos de planejamento de carreira, o planejamento de desenvolvimento profissional ou pessoal de médio e longo prazos**
- **as oportunidades de movimentação na empresa**
- **as oportunidades oferecidas especificamente para os executivos**

O planejamento de carreira já é trabalhado desde o processo seletivo, pois focamos pessoas que queiram evoluir, manifestem desejo de conquistar novos postos, estudar e tornar-se um profissional de referência. A Gazin tem em sua política de carreira a possibilidade de ascensão generalista, a pessoa pode perfeitamente ser transferida de uma área operacional para área administrativa ou até gerencial basta que apresente os pré-requisitos e qualificativos humanos e técnicos para ocupar a função e obter os resultados necessários. A Gazin acredita muito em ensinar quem tem potencial e vontade, por isso as oportunidades estão abertas para todos. Por exemplo: carregador do depósito/Centro de Distribuição é transferido para o escritório/administrativo basta ter potencial, conhecimentos mínimos necessários, estar estudando e ter avaliação de desempenho positiva de seu líder. Analista de crédito passa a gerente, secretária de copa à vendedora e assim sucessivamente. Para os executivos os mecanismos são os mesmos, a avaliação é sempre segundo os resultados gerados em sua área e habilidade de relacionamento e exercício do poder, principalmente por sua maneira de ser. As oportunidades de capacitação são sempre discutidas com a chefia direta e Recursos Humanos, considerando o nível de dedicação da pessoal e possibilidades de aproveitamento dentro do quadro de necessidades de resultados da empresa. Além disso o fomento em formação universitária em áreas do negócio Gazin, já potencializando a relação de convergência futura.

**MODELO****CADASTRO ESPONTÂNEO DE INTENÇÃO DE TRANSFERÊNCIA***IDENTIFICAÇÃO*

Nome do Empregado \_\_\_\_\_  
 Cargo \_\_\_\_\_ R.G. \_\_\_\_\_  
 Unidade de Negócio \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_  
 Tel./ramal \_\_\_\_\_

## Escolaridade:

- ( ) Primeiro grau incompleto  
 ( ) Primeiro grau completo  
 ( ) Segundo grau incompleto  
 ( ) Segundo grau – educação básica  
 ( ) Segundo grau – curso técnico  
 ( ) Terceiro grau incompleto  
 ( ) Terceiro grau – curso

**CONHECIMENTO**

Comente sobre conhecimentos técnicos que você domina e que não podem ser comprovados através de certificados de conclusão de curso (ex. informática), experiências profissionais e atividades diárias.

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**INTENÇÃO DE TRANSFERÊNCIA**

Unidade de Negócios \_\_\_\_\_  
 Cidade \_\_\_\_\_ Cargo \_\_\_\_\_  
 Motivo \_\_\_\_\_

Assinatura do Empregado \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Documento recebido em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Gerente Recursos Humanos

**7. De que formas específicas sua empresa demonstra agradecimento (forma não monetária) ou reconhecimento (forma monetária) pelo bom trabalho ou esforço extra de seus funcionários?**

A cultura de reconhecimento trabalhada e empreendida na Gazin está respaldada no fato de que a forma mais adequada de demonstrar reconhecimento condicional ou incondicional positivo ou agradecimento é diretamente ao funcionário e em momentos oportunos, eventos da empresa, falando, publicando em locais apropriados, murais e outros materiais informativos da empresa sobre os destaques de desempenho no setor e na empresa. Na oração do bom dia, café comunitário, realizado uma vez por mês. A Gazin demonstra também seu reconhecimento pelo esforço de cada um por meio de almoços coletivos pagos pela empresa, almoço com o presidente, onde com muita frequência, pessoas são convidadas para almoçar na casa dele. Prêmios (carro, motos, bicicletas, viagens, patinetes, TV, relógios) por desempenhos destacados nas mais diferentes áreas. Por exemplo: os condutores têm metas de redução de custo, com avaliações mensais e premiação semestral. Os funcionários foram divididos em equipes por tipo de caminhão, marca, ano e os resultados são definidores de um prêmio, que é um carro. Todos os que atingirem os índices de redução significativos de acordo com as metas, concorrerão, individualmente ou em grupo. Há também os jantares esporádicos, onde os diretores cozinham para funcionários e em muitas oportunidades, clientes na “cozinha do Sr. Mário” ou outros locais que se fizerem adequados. Passeios em finais de semana junto com o presidente e diretoria, segundo convites pontuais para localidades da região, tipo porto Camargo e outros; Funcionários têm oportunidades de ir à convite da gerência de área para viagens em localidades diversas, inclusive visitas a filiais em outros estados, com o intuito de abrir a visão da pessoa, entender melhor as demandas da organização. Por exemplo, alguém da área operacional pode ser convidado para ir para as filiais ou indústrias para conhecer suas realidades, produtos e serviços. A viagem para equipe do Atacado para o Pantanal como consequência de consecução de metas; seguro de vida; plano de saúde para o funcionário; previdência privada, auxílio funeral; convênio com farmácia; convênio AFUNGAZ (Associação dos funcionários do Grupo Gazin), convênio posto de gasolina, tratamento odontológico, ambulatório médico, check-up anual de saúde, exames audiométricos, atendimento psicológico; estacionamento coberto para bicicletas, motos e carros; café da manhã comunitário, mensal; ginástica laboral; cantina com horários livres para tomar café, segundo as condições do setor; camisetas com motivos e datas especiais da empresa, fornecimento de 4 conjuntos de uniformes e tênis devidamente aprovados pela segurança do trabalho pago pela empresa. Quanto ao reconhecimento monetário, a Gazin comprovadamente paga

salários superiores à média da região, comprovado por pesquisas salariais; Participação nos Lucros e Resultados; Bônus por mérito pagos a funcionários com desempenho e dedicação destacada; Bônus monetário de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) para as pessoas que completarem 10 anos terão que plantar uma árvore registrando a data de admissão e o nome na placa, Bônus de R\$- 5.000,00 para quem completar 15 anos de empresa; Bônus de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) para os que completarem 20 anos; Bônus de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) para os que completarem 25 anos; Bônus de 10.000,00 para os que completarem 30 anos de trabalho. Os benefícios são oferecidos a todos indiscriminadamente segundo os critérios da empresa. Há também na Gazin a biblioteca com livros e vídeos em diferentes áreas e temas, que são disponibilizados aos funcionários, com o objetivo de promover o desenvolvimento pessoal e profissional de cada um. Festa de confraternização anual com jantar para todos funcionários, em 2004 estiveram presentes 1800 pessoas (funcionários e familiares), realizado na AFUNGAZ. Entrega de prêmios por mérito e desempenho de excelência. Após o jantar houve baile com uma das melhores bandas do Paraná. Festa de comemoração Dia das Mães e dos Pais, sendo convidado todos funcionários para serem homenageados. A Gazin permite que os setores se organizem e realizem confraternizações após conquistas de metas, soltam foguetes, batem o sino da Excelência, que é um projeto de responsabilidade social para auto-reconhecimento e reconhecimento do outro, conforme descrito no projeto anexo.



#### **TEMA: Sino da Excelência**

**Objetivo:** Estimular o reconhecimento no trabalho, seja pela própria pessoa, pares ou superiores. Elemento de fundamental importância para a melhoria da auto-estima, motivação e qualidade de vida no ambiente de trabalho. Dinamizar o desempenho da equipe e promover clima de prazer no trabalho.

**Resultados Esperados:** melhoria da qualidade de vida e comprometimento de cada um.

#### **Normas do Sino de Excelência:**

Todo funcionário poderá:

- 1) Tocar o Sino de Excelência após executar um desempenho ou ação destacada, segundo sua própria avaliação e que esteja de acordo com os valores da Gazin:

- Encantar o cliente;
- Cumprir metas;
- Cooperar com os outros.
  - 2) Em seguida deverá relatar a ação por escrito, citando o valor atendido.
  - 3) Encaminhar ao departamento de Recursos Humanos para análise do mérito e emissão do selo-valor.
  - 4) O sino também poderá ser tocado por você , para o desempenho destacado de outra pessoa, segundo seu interesse.
  - 5) Após tocar o sino, seguir o mesmo procedimento citando o nome da pessoa, encaminhando ao departamento de Recursos Humanos.
  - 6) Todas as ações serão analisadas, mensalmente, pelo departamento de Recursos Humanos. Obtendo mérito serão emitidos os selos valores aos merecedores: pessoa que tocou para si ou pessoa para quem alguém tocou o sino.
  - 7) Os selos deverão ser colecionados e ao final do ano quem tiver 12 selos de vários tipos (valores) concorrerá a prêmios, por parte da empresa.

Pergunte-se:

*Por quem os sinos dobram?  
Dobram por Você!  
Parabéns!!!*

Benefícios outros tais como refeitórios e/ou restaurante interno a Gazin não oferece, pois é uma cidade muito pequena – mais ou menos 6.000 habitantes, onde todos têm oportunidade de ir às suas residências e fazer sua refeição. Além disso, a Gazin valoriza o momento da integração do funcionário com a família, principalmente na hora das refeições.

**8. Quais métodos sua empresa utiliza para encorajar a colaboração entre líderes e liderados, incluindo a alta liderança? Destaque em suas respostas os mecanismos utilizados para envolver os funcionários nas decisões que afetam seu emprego e seu ambiente de trabalho.**

A colaboração entre gerentes e funcionários é encorajada a partir de diretrizes claras quanto à filosofia de gestão do negócio, do departamento de Recursos Humanos e da equipe Gazin, valores e missão da empresa; monitoramento de resultados, pesquisa de clima e cultura interna, realizados frequentemente para manutenção de intervenções a partir de indicadores atualizados e comunicação assertiva e pontual. A sintonia entre direção e líderes é bastante apurada e o suporte do departamento de Recursos Humanos contínuo, com vistas a manter o clima de abertura à gestão corporativa inteligente. O estilo de gestão e liderança é trabalhado sempre, na perspectiva relacional, onde cada um tem claro sua influência como pessoa e profissional no comportamento dos liderados. São realizadas auditorias de resultados e Recursos Humanos, por meio de reuniões e bate papos informais com as equipes, coordenadas pelo setor de Recursos Humanos e Direção, visando sanar e prevenir problemas relacionados ao funcionamento interno, reestruturações, procedimentos, que interferem no desempenho, motivação e qualidade de vida das pessoas. A política desenvolvida é a de gestão participativa, adotando como ferramentas o treinamento e desenvolvimento, reuniões, *coaching*, para que o clima seja de abertura à participação, troca de idéias, críticas e sugestões. Sempre preocupamo-nos em envolver em tomada de decisões as pessoas afetadas ao problema. A Gazin tem também o CDG (Comitê de Desenvolvimento Gazin), comitê composto com cinco funcionários do próprio setor, eleitos por seus pares. Com mandato de dois anos, para atuar no suporte decisório das questões referentes ao setor assessorando e respaldando o líder em decisões participativas. O resultado de tudo isso é uma equipe com muito mais maturidade e responsabilidade.



**9. Como a empresa demonstra respeito pelos indivíduos enquanto pessoas e não somente como funcionários?**

**Destaque em sua resposta:**

- **Os mecanismos utilizados para garantir, em todos os níveis da organização, um ambiente física, psicológica e emocionalmente saudável.**
- **Práticas focadas na qualidade de vida do funcionário.**
- **Práticas focadas no incentivo ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos funcionários.**

Tendo como pressuposto e premissa o cumprimento e lealdade aos seus valores e da Gazin. Alias lealdade é o primeiro e mais defendido valor na Gazin. Por isso, procuramos desenvolver a gestão integrada de pessoas com foco em resultados, clareza de informações e comunicação, feedback constante entre líderes e liderados. Oferecendo reconhecimentos positivos e negativos quando necessário. Promovendo educação e desenvolvimento, investindo em melhoria estrutural, tecnológica e comportamental. Unindo, buscando coerência entre discurso e prática. Envolvendo as pessoas nas tomadas de decisão que afetam seu emprego e seu ambiente de trabalho. Viabilizando equipamentos e materiais adequados ao desempenho e complexidade da tarefa. Demonstra também, na expressão de afetividade, entre todos desde a direção, com apoio, aporte de conhecimentos e limites, contratos formais e psicológicos justos e não manipulativos quanto aos objetivos e resultados esperados. Transparência nas relações mesmo em situações de difícil trato, pois nem sempre podemos atender aos anseios de todos, porém visamos ser justos. Estabelecendo critérios para tomada de decisões e seguindo-os. Realizando Programas de qualidade de vida e saúde a partir do laboratório integrado de atendimento à saúde com médico, psicólogo, dentista, técnico de segurança no trabalho. Trabalhando com afinco para a consecução dos resultados, preservando os clientes internos e externos. Brigando pela imagem Gazin no mercado, praticando política de preços justa e adequada ao mercado para promover competitividade. Enfim, tudo que a Gazin faz é com o intuito de mostrar para as pessoas que muitos dependem do sucesso do negócio e que por esse motivo temos que nos unir. Um dos mecanismos utilizados para sensibilizar os funcionários, é o incentivo por parte da direção para que as pessoas economizem, planejem seus orçamentos, compre bens, como casa própria, carro e motos. Busca nos casos de promoção e benefícios, tais como escolher alguém para uma visita no exterior ou em outra empresa para *benchmarking*, escolher aqueles que demonstram estar se desenvolvendo como pessoa, estudando, estruturando sua vida pessoal e familiar. E também em suas decisões explicar os critérios e possibilidades de mudança, segundo a política da empresa.

**10. A sua empresa possui alguma modalidade de benefícios especiais, únicos ou diferenciados (excluindo aqueles que são obrigatórios por lei ou impostos por convenção coletiva)?**

**Destaque em sua resposta:**

- **o tipo de benefício (incluindo formas de remuneração indireta), a quais níveis se aplicam e qual a participação (%) do funcionário e da empresa no custo do benefício.**
- **os benefícios que são estendidos aos dependentes.**

A Gazin conta com a AFUMGAZ (Associação de Funcionários da Móveis Gazin). Uma ampla área verde, dentro do parque industrial da Gazin, com piscina, sala de ginástica, três campos de futebol, uma quadra para vôlei de areia, musculação, piscina, estacionamento, estrutura para fazer churrascos. Lanchonete, salão de festa para mais de 500 pessoas e estrutura para aulas de balé, para os filhos de funcionários. As instalações da AFUMGAZ é destinada a todos os funcionários e dependentes, com o objetivo de lazer, saúde e integração. O funcionário paga apenas uma mensalidade simbólica de R\$ 10,00

(Dez Reais ao mês). Temos ainda ao lado da AFUMGAZ, vinte e dois chalés/quartos para alojamento, com frigobar, televisão, ar condicionado e uma casa completa, onde os funcionários de outras cidades podem se hospedar em períodos de férias. Assistência odontológica, apenas para o funcionário pelo custo mensal de quatro reais. Assistência Médica – Plano de Unimed – 100% pago pela empresa. Auxílio funeral, inclusive pagando passagem para deslocamento do funcionário, quando em serviço da empresa e ocorre falecimento de um parente de primeiro grau. Aula de Ginástica gratuita na AFUNGAZ com professor especializado. Seguro de vida para o funcionário no valor de R\$ 18.800,00 (dezoito mil e oitocentos reais) caso de morte natural e R\$- 33.600,00 (trinta e três mil e seiscentos reais) em caso de morte acidental. Viagem para localidades diversas, como conseqüência de consecução de metas; convênio com farmácia; ambulatório médico, check-up anual de saúde, exames audiométricos, atendimento psicológico; estacionamento coberto para bicicletas, motos e carros; café da manhã comunitário, mensal; ginástica laboral; cantina com horários livres para tomar café, segundo as condições do setor; fornecimento de 3 conjuntos de uniformes pagos pela empresa. Bônus por mérito pagos a funcionários com desempenho e dedicação destacada; Bônus monetário de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) para as pessoas que completarem 10 anos de serviço, para receber terão que plantar uma árvore no parque florestal da empresa, registrando a data de admissão e o nome em placa que ficará afixada no pé da árvore. Bônus de R\$- 5.000,00 para quem completar 15 anos de empresa; Bônus de R\$ 10.000,00 (dez mil reais) para os que completarem 20 anos; Bônus de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) para os que completarem 25 anos; Bônus de 10.000,00 para os que completarem 30 anos de Gazin. Programa incentivo à Formação Universitária, onde a Empresa paga 50% da mensalidade para todos os interessados em estudar. O benefício pode ser ampliado, chegando a pagar 100%, depende das notas escolares que deverão ser superior a 8. Além de outros prêmios pagos em campanhas promocionais, tais como carros, motos, viagens e outros que são sempre divididos entre as equipes vencedoras. Há ainda um benefício indireto para os funcionários que trabalham no centro de distribuição, a partir do valor pago pelos caminhões que descarregam no centro de distribuição. Este valor vai para um caixa, depois é comprado uma moto, que é sorteada entre todos os funcionários.

#### **11. Como sua empresa garante que os funcionários sejam pagos adequadamente pelo trabalho que realizam?**

**Destaque em sua resposta:**

- **os instrumentos utilizados para garantir um salário adequado**
- **como é feita a divulgação deste trabalho para os funcionários**
- **como é feita a divulgação das faixas salariais (tabelas de salários não gerenciais) aos funcionários e qual é o grau de abertura destas faixas aos funcionários**

Mantendo-se atenta a realidade do mercado por meio de pesquisas salariais em parceria com empresas do mesmo porte, preferencialmente ramo, e informações obtidas no sistema de recrutamento e seleção de pessoal. Respeitando a estrutura dos cargos e política de remuneração, evitando aumentos sem critérios. Garante também que os salários sejam pagos, incentivando e trabalhando planejadamente para geração de resultados, compartilhando com todos essa responsabilidade, fornecendo treinamento especializado. Intervindo sempre pontualmente, em possíveis inadequações observadas. Situação que se caracteriza ainda melhor, quando observamos que a Gazin, apesar de estar localizada em cidade pequena, por política, efetua plano de remuneração superior que outras empresas da região. Fatos constatados por meio do acompanhamento das pesquisas salariais publicadas pela mídia especializada. Vale ressaltar que a Gazin leva tão a sério a questão da remuneração que em 38 anos de existência só houve um atraso no pagamento de seus

funcionários, de apenas 06 dias. A valorização e respeito às necessidades das pessoas é fato e não discurso, por isso a remuneração é atenciosamente cuidada por nossa direção.

A divulgação das faixas e possibilidades de ascensão é divulgada já na contratação. Também é informação de acesso dos líderes que têm como estar trabalhando com os ajustes necessários e adequações possíveis de acordo com política e promoções. As tabelas de salários estão abertas para a comunidade interna, sob a responsabilidade do Departamento de Recursos Humanos. Como tudo na Gazin, qualquer um que queria saber sobre este assunto procura o departamento de Recursos Humanos, ou o líder imediato que também pode buscar a informação e dar retorno com as explicações devidas. A Gazin trabalha muito mais focada na questão do mérito, que salários, apesar de tê-los definidos nas faixas salariais compatíveis, com critérios claros de divulgação, que é dedicação e desempenho destacado, em acordo com os objetivos propostos e combinados entre as partes. Atitude e postura profissional na busca de soluções inteligentes para evolução da pessoa e do negócio, por isso há casos de remunerações diferenciadas para um mesmo cargo, vinculado à competência da pessoa. Está é uma forma de realmente deixar claro para as pessoas que as posturas e evoluções diferenciadas são reconhecidas de forma não monetária e monetária.

## **12. Que métodos existem para um funcionário poder apelar ou se fazer ouvir quando se sentir *maltratado ou injustiçado*?**

Método da comunicação aberta e direta entre o departamento de Recursos Humanos/ Presidente e Direção, líderes e equipes. Todos têm acesso a todos, muito facilmente. Ou por outros meios: caixa de sugestões, ligação telefônica sem identificação, e-mail, enfim, qualquer caminho que a pessoa lesada queira escolher, encontrará alguém para ouvir e orientar. Enfim, mantendo atenção e estreitando a comunicação, entre as pessoas. A filosofia de se trabalhar com a verdade e lealdade, não incentivando em hipótese alguma mentira, fofoca ou ficar falando para pessoas que não possam auxiliar ou não tenham competência para resolução do problema. Este é também um método de minimizar injustiças e promover o desenvolvimento sustentável. Além disso, temos CDG (Comitê de Desenvolvimento Gazin), conforme está descrito na questão seguinte, que atua diretamente nestes e outros casos.

## **13. Quais mecanismos existem em sua empresa para garantir que não haja discriminação, bem como para incentivar o respeito à diversidade?**

Política de gestão de pessoal clara e objetiva, com o foco em valorização humana e respeito às diferenças e biodiversidade, amplamente divulgada entre todos os funcionários da empresa. Monitoramento sistemático quanto 'a quaisquer incidentes dessa natureza. Intervenção pontual, junto aos líderes e aos envolvidos, no sentido 'a importância das relações humanas saudáveis e construtivas para geração da qualidade de vida e saúde mental no trabalho. Programas de desenvolvimento humano e educação continuada. Política de contratação e promoção por competência, independente de raça, cor, sexo ou credo. Outro mecanismo é o Comitê de Desenvolvimento GAZIN , conforme apresentado abaixo com sua estrutura e regulamento:

### **C.D.G. – COMITÊ DE DESENVOLVIMENTO GAZIN OBJETIVO ESPECÍFICO:**

O Comitê de Desenvolvimento GAZIN, a ser criado em todas as unidades administrativas da GAZIN HOLDING, tem por objetivo a Gestão de Pessoas, Tomada de Decisões e Desenvolvimento Sustentável, contribuindo dessa forma para o sucesso Gerencial na Empresa que depende cada vez mais das habilidades, do conhecimento, da criatividade e da motivação das pessoas que nela trabalham. O sucesso das pessoas, por

sua vez depende cada vez mais das oportunidades de aprendizagem e de um ambiente que estimule e proporcione o pleno desenvolvimento e aplicação de seu potencial nas atividades que executa.

É imprescindível que a gestão de pessoas tenha como meta à criação de equipes de alto desempenho, por meio de capacitações coletivas, estimuladas a obter resultados e a superar as metas inicialmente atribuídas.

O Comitê de Desenvolvimento Gazin é composto pelo **comitê central da matriz**, que é co-gestor dos demais comitês das unidades da gazin *holding* (Empresas Controladas e Coligadas, Filiais e Unidades Administrativas).

### **OBJETIVOS GERAIS:**

Os objetivos gerais do C.D.G. são no sentido de buscar soluções internas para o desenvolvimento sustentável da Empresa e que visam primordialmente:

a) Geração de conhecimento necessário para a tomada de decisões tanto Administrativas, Financeiras e ou Econômicas;

b) A montagem de equipes, capacitando desta forma os colaboradores a decidir em equipes para enfrentar desafios de novas metas pré-estabelecidas e contribuindo desta forma com soluções específicas e inovadoras;

c) Contribuição para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e seus dependentes tornando desta forma o ambiente de trabalho mais saudável e competitivo;

d) Estabelecimento de paradigmas competitivos e de cooperação que são referenciais para as relações interpessoais;

e) Estimulação a participação em equipes de trabalho onde serão discutidos e decididos assuntos importantes do dia a dia da Empresa;

f) Retomar sempre o diálogo que é papel fundamental e primordial em toda e qualquer ação de desenvolvimento da empresa;

g) Estimular, expandir e fortalecer equipes de trabalho;

h) Criação de mecanismos específicos que estimulam os colaboradores e equipes a contribuir com idéias inovadoras que visam a solução e ou melhoria dos problemas do dia a dia da empresa;

### **JUSTIFICATIVA:**

Os C.D.G. se fazem necessário na parceria com o processo decisório, neste sentido o propósito é de que haverá uma visão mais ampla das finalidades e necessidades da empresa por parte de todos os colaboradores, ponderando desta forma os aspectos específicos sobre os quais deverá haver insistência prioritária. Diversos procedimentos deverão ser usados na prática, gerando parceria nas soluções inclusive com a participação de terceiros. Este processo pode variar, desde a simples comunicação formal ou informal, mantendo os interessados informados para que possam melhor conhecer e reagir ao proposto, inclusive na participação direta em todas as decisões relativas ao desempenho funcional Individual ou coletivo, demonstrações financeiras, metas, necessidades e qualidades das contratações e suas necessidades inclusive demissões e outros tantos quantos forem as necessidades da empresa e ou unidade.

A participação neste processo visa principalmente priorizar:

a) Maior autonomia das unidades no processo decisório relativo a gestão de pessoas e capacitação de cada filial para que todos alcancem posicionamento ao comprometimento com os resultados;

b) Reuniões abertas com a equipe para discussão da situação individual de cada unidade (Filial) e ou empresa como um todo;

c) O envolvimento de todos os colaboradores como fator decisivo no processo de implantação dos comitês nas unidades;

d) Maior facilidade na parceria interna das unidades (Filiais) com objetivo de aproximação maior entre os colaboradores, tendo as condições de trabalho e os meios disponíveis entre elas, como similares.

### **ESTRUTURA DO C.D.G.:**

O C.D.G. é estruturado de tal forma a contemplar solução colegiada em cadeia, visando suportar as decisões em comprometimento e anuência da empresa como um todo, neste sentido, o suporte ou elo de alicerce básico é o Comitê Central localizado na Matriz da Gazin Holding avalizado pela alta administração (Diretoria Executiva da Gazin Holding).

A estrutura conceitual contempla:

#### **1) COMPOSIÇÃO DO C.D.G. (Comitê de Desenvolvimento Gazin):**

As C.D.G. nas unidades (Filiais) serão compostos por cinco colaboradores (Funcionários) e terão mandato não superior a dois anos, podendo ser reeleito, haverá tantos comitês quanto forem às unidades administrativas da empresa, subordinados ao Comitê Central da Matriz.

#### **2) CRITÉRIO DE ESCOLHA DOS INTEGRANTES DOS COMITÊS:**

O primeiro Comitê Central da Matriz (Co-Gestor) será indicado e nomeado pela Diretoria Executiva da Gazin *holding* e terá cinco componentes efetivos e dois suplentes.

Nos demais comitês das unidades (Filiais e ou Unidades Administrativas) todos colaboradores (Funcionários) são candidatos e poderão ser votados sendo que o gerente da unidade será membro nato do Comitê, porém os quatro mais votados (Voto Secreto) serão empossados como membros efetivos do comitê, o quinto e sexto, mais votados (se houver), serão os suplentes. O membro nato será o presidente do comitê.

---

### **COMPETÊNCIAS COLEGIADAS DOS COMITÊS:**

Várias são as competências dos comitês, porém terão sua função básica voltada especificamente para as seguintes tarefas específicas:

a) Todas as contratações deverão ser Analisadas e aprovadas pelo comitê daquela Unidade (Filial), havendo controvérsias será resolvido pelo Comitê Central da Matriz.

b) Todas as demissões deverão ser Analisadas e aprovadas pelo comitê daquela Unidade (Filial), havendo controvérsias será resolvido pelo Comitê Central da Matriz.

c) Os Comitês terão incumbências, sempre colegiadas, nos seguintes assuntos:

- 1) Realização de despesas e controle orçamentário (nos limites do orçamento anual e ou mensal).
- 2) Indicações para investimentos.
- 3) Melhorias na lucratividade.
- 4) Metodologias de vendas e negócios.
- 5) Análises disciplinares dos colaboradores na unidade.

6) Indicações e ações que visam economia, lucratividade e expansão, sempre respeitando as normas do controle interno da empresa e legislação tributária e civil.

d) Os comitês se reunirão sempre que houver fatos relevantes a serem resolvidos, principalmente, sobre assuntos nos itens anteriormente elencados ou mensalmente após a divulgação dos resultados da empresa.

e) De toda reunião será lavrado uma ata (Modelo Padrão) (Secretário será Nomeado Ad-Hoc) e arquivado na unidade (Filial) em ordem cronológica de data e será objeto de Auditoria Interna e cópia enviada via @mail ([cdg@gazin.com.br](mailto:cdg@gazin.com.br)) para o comitê Co-Gestor e elaborada obrigatoriamente por processo eletrônico de dados.

f) Sempre que houver interpelação das decisões emanadas pelos comitês, deverão ser encaminhadas ao Comitê Central na matriz para veredicto final.

g) Todo colaborador, das unidades, tem direito à voz durante as reuniões ordinárias (Reunião Mensal) como também nas extraordinárias (Reuniões periódicas, especificamente convocadas para dirimirem sobre problemas do dia a dia).

h) No caso de faltas graves (Supostos Roubos ou Furtos) por parte de colaboradores das unidades, estes serão comunicados e encaminhados ao Comitê Co-Gestor (Central), para providências.

i) Nos casos relacionados com a pessoa do Gerente da Unidade, fatos estes serão comunicados e encaminhados (Individualmente pelos Membros ou em conjunto) para o Comitê Co-Gestor (Central) para que este tome as providências cabíveis.

j) As decisões serão tomadas pela aprovação da maioria simples do Comitê (Voto Secreto e ou Nominal).

k) As decisões aprovadas poderão ser objeto de reformulação e ou reforma bastando voltar à pauta da Reunião do Comitê para discussão e nova votação.

#### **DAS DISPOSIÇÕES GERAIS:**

A qualquer momento poderá este regulamento ser Alterado, Modificado e ou Acrescentado, sendo competente para tal o Comitê Central da Matriz.

Em nenhuma hipótese poderá haver alterações sem que estas estejam balizadas pelo Comitê Central da Matriz e Anuência da Alta Administração.

Os casos omissos e ou não relacionados neste regulamento serão resolvidos pelo Comitê Central da Matriz, Co-Gestor dos demais Comitês.

#### **14. Quais as práticas, políticas e benefícios especiais existentes em sua empresa para atrair e reter mulheres?**

A Gazin não tem nenhuma prática específica para atrair ou reter mulheres, porque trabalha com foco de que competência não tem sexo ou outra variável que a determine. Talvez esse seja um dos atrativos, todos sabem que seus méritos podem ser reconhecidos, desde que haja dedicação e competência. Política de valorização humana e liberdade com respeito às diferenças.

#### **15. Quais as práticas, políticas e benefícios especiais existentes em sua empresa para atrair e reter executivos? (caso haja, destaque, em sua resposta, a forma de definição da política salarial e de remuneração e programas de aposentadoria específicos para executivos)**

A política tem sido oferecer em local que possibilita desafios. Ambiente de trabalho favorável à mudança, transformação e inovação. Cultura da informalidade, alegria, motivação e gestão participativa. Valorização humana e perspectivas de remuneração compatível com o nível de competência e conhecimentos da pessoa, bem como, resultados

alcançados. Um local onde você tem autonomia para aplicar seus conhecimentos na geração de resultados positivos financeiros e sociais. Recursos humanos qualificados e motivados para a consecução de metas. Recursos financeiros e equipamentos compatíveis aos projetos de ação. Liderança honesta e visionária. Empresa sólida, paga todos seus impostos, preocupada com a responsabilidade social e sucesso para todos.

**16. De que formas específicas sua empresa estimula o orgulho do funcionário por seu trabalho e pela empresa?**

**Destaque em sua resposta:**

- **Como a empresa demonstra que é *socialmente responsável***
- **As formas com que os *funcionários são envolvidos nas ações sociais***

Desde o processo de contratação todos têm claro que é para a Gazin um orgulho merecer sua confiança e escolha. Procuramos trabalhar com a filosofia de que está relação será sempre construída com dedicação e competência de ambas as partes, voltada para o social. A Gazin procura fazer seu papel enquanto empresa e o funcionário cumpre com suas responsabilidades e objetivos, empreendendo atitude e postura profissional. Mas acima de tudo tornando-se um ser humano capaz de realizar e amar no trabalho e na vida. Trabalhamos muito com informações sobre resultados, a imagem da Gazin para os clientes, qualidade dos produtos e serviços, advindas das pesquisas de satisfação do cliente, Ações sociais e comunitárias e sobre preservação ambiental.

Elementos inclusive que servem como demonstrativo de que a empresa é socialmente responsável. Razão pela qual os funcionários sempre interessam-se em participar quando convidados ou a partir do voluntariado nas diversas ações sociais, muitas vezes até por iniciativa própria, quando dá de si mesmo. Há também a exigência de que os funcionários que completarem 10 anos de empresa esteja plantando uma árvore onde está receberá o seu nome com sua data de admissão, contribuindo com a melhoria do ambiente e a sociedade. Demonstra também em ações sociais tais como: Show de prêmios comunitários, onde é executada uma parceria com entidades filantrópicas das cidades. Estas responsabilizam-se pela venda das cartelas e a Gazin oferece os prêmios. A renda fica toda para a instituição. Festas do dia das crianças. Festa dos caminhoneiros. Todo ano doa em parceria com a polícia militar para uma cidade 5.000 cartilhas, chamadas de O Brasileiro. Parceria com o Programa Amigo da Gente, apresentador Netinho, oferecendo prêmios para a realização de sonhos de jovens carentes. Sr. Mário Valério Gazin e outros diretores fazem palestras institucionais em Universidades e escolas, focando o empreendedorismo, dando o testemunho sobre a importância do trabalho sério e responsável para construção de um grande negócio e melhoria do país. Investe em educação para os funcionários, pagando 50% dos custos de cada pessoa. Campanhas de agasalhos, alimentos para populações carentes. Passeio ciclístico para incentivar o exercício e cidadania nas crianças. A Gazin tem internamente o comitê de responsabilidade social, composto por um representante de cada setor da empresa, coordenado pelo departamento de Recursos Humanos, que são o canal de comunicação e integração para realização das ações. Neste comitê é discutido o projeto de responsabilidade social anual e permanente, bem como, o foco das ações de acordo com as demandas das comunidades e recursos internos da Gazin. Os resultados são acompanhados por meio de relatórios mensais de todas as ações executadas nos 5 estados, nas filiais e matriz. Tudo é divulgado internamente por meio dos mecanismos internos de comunicação: murais, intranet e e-mail e publicado no balanço social e relatório anual da Gazin.

**17. De que forma a empresa estimula o *relacionamento interpessoal* entre os funcionários?**

**Destaque em sua resposta:**

- **Programas formais de integração nos casos de admissão ou de mudança de área**
- **Eventos ou ocasiões especiais que são celebrados em sua organização**
- **Eventos ou espaços reservados para a convivência informal ou formal entre os funcionários**

A empresa estimula o relacionamento interpessoal de todas as formas possíveis e em todas as ocasiões, desde orientação individualizada, programas de treinamento e desenvolvimento de Relações Humanas no Trabalho, palestras motivacionais e atitudinais, com diversos profissionais de competência destacada e reconhecida no mercado com o objetivo de melhorar integração e cooperação; Atitudes cuidadosa e assertiva da liderança; Programas formais de integração para o novo funcionário ou em casos de mudança de setor.

Quanto aos eventos comemorativos, é o que não falta. A Gazin acredita que todos os dias temos motivos para comemorar. Fato que aliado 'à sua cultura vibrante e contagiante, incentivada por seus diretores e líderes torna-se uma característica bastante interessante e geradora de qualidade de vida, pois o clima se torna informal, a ponto de alguém tocar som de buzina de caminhão em meio ao expediente. Na campanha no cantar do galo, termos um galo passeando e convivendo com a equipe dentro do escritório, inclusive diretor e funcionário dando banho no galo. Setor parar e cantar parabéns para um aniversariante, ou fazer sua ginástica laboral. A idéia é conseguir unir trabalho e prazer. Assim temos muitos eventos: festa de final de ano, festa dos caminhoneiros; confraternização dos departamentos no final de ano, fornecedores, aniversário da empresa. Cada filial comemora seu aniversário de criação; festa do dia das crianças para os filhos de funcionários. Festa do dia das Mães para todas as mães que trabalham na empresa e mãe de funcionários, festa do dia dos Pais com o mesmo formato. Treinamento em Relações Humanas para todos os funcionários da matriz – 21 turmas de mais ou menos 35 pessoas. Palestras das quartas feiras das 7:15 às 8 h, realizadas por funcionários de um setor determinado, segundo escala anual, já citado anteriormente. Charts motivacionais e estímulos no mural, visando mensagens reflexivas, vídeos da biblioteca. Conferências e cursos, focando temas da área de relacionamento, trabalho em equipe e motivação, visando a qualificação emocional do seu quadro de pessoal: operacionais, líderes, direção e outros. Realiza evento com a escolha dos melhores fornecedores, que fornece para a Gazin e os melhores representantes e que é feito uma grande comemoração, sendo que a última foi um jantar em Douradina, conforme vídeo comprobatório; Trabalha muito com a criação de vídeos motivacionais da Gazin, filmando a própria equipe como artista dessa história de sucesso, como poderá ser visto nos vídeos encaminhados com parte desse processo.

**18. Quais as ferramentas que a empresa dispõe para garantir a integridade (agir de acordo com o que se fala) e ética no ambiente de trabalho? (considere clientes, fornecedores, funcionários e acionistas).**

As pesquisas internas de clima e cultura, satisfação dos clientes realizadas constantemente, reuniões com as lideranças e equipes, fornecedores e acionistas, bem como, a preocupação e o monitoramento da qualidade das informações são as principais ferramentas que a empresa dispõe para garantir a coerência entre o discurso e a prática. Investe-se também no reforço do código de ética e valores difundidos pela Gazin, com cruzamentos de informações entre pares, superiores e comandados, avaliações 360 graus e feedback pontual de acordo com necessidade. Proporcionando clima de liberdade responsável e respeito ao ser humano, com o foco na solução dos problemas de maneira assertiva de acordo com os compromissos assumidos. Sempre lembramos o respeito às

questões particulares dos acionistas, preservando sua privacidade. Incentivamos sempre separar o pessoal do profissional. Manter o autocontrole e evitar comunicações e informações precipitadas, sem a devida maturidade para análise.

**19. Sua empresa possui uma política de demissão? Cite exemplos concretos.**

**Destaque em sua resposta:**

- **como é conduzido o processo de demissão**
- **como a demissão é comunicada ao funcionário demitido**
- **como a demissão é comunicada aos demais funcionários**
- **a existência de ferramentas de apoio ao demitido**

Assim como o processo de contratação é bastante cuidadoso, segundo nossa política de respeito é valorização do ser humano e qualidade de vida de cada um, o processo de demissão também é executado de maneira cuidadosa, pois não queremos romper o vínculo com a pessoa. Inclusive alguns até acabam voltando, sendo recontratados, apesar de entendermos que às vezes deveríamos dar oportunidade para outra pessoa.

Criamos o programa de responsabilidade social denominado demissão responsável, onde a pessoa somente poderá ser demitida após ter recebido três orientações educativas, inclusive por escrito, com plano de melhoria e prazos. O líder deve ser honesto e leal com o membro da equipe que tem desempenho ou atitude não compatível com o esperado, orientando claramente e somente após não ter observado evolução demitir.

A demissão é comunicada à pessoa logo de manhã quando está comparece ao trabalho, orientada comparecer ao departamento pessoal para discutir as condições e assinar o aviso prévio.

A demissão é comunicada ao demais dizendo o motivo real de sua saída da empresa, na oração do bom dia no dia seguinte, inclusive com a presença da pessoa, caso esta vá cumprir o aviso.

Procuramos tratar a demissão com maturidade, pois é uma atividade inerente ao negócio, alguns virão e outros irão por motivos pessoais ou profissionais e não devemos nos constranger com situações que são não desejadas, porém plenamente prevista nas relações de trabalho, quando as expectativas não são atendidas em um relacionamento ou mudanças organizacionais e no mercado afetam o negócio.

Quanto a mecanismos de apoio ao demitido, caso seja um bom funcionário e tenha saído da empresa por problemas alheios à sua vontade, procuramos indicá-lo para outras empresas, no sentido de auxiliar sua recolocação o mais rápido possível, inclusive tem prioridade em processos de terceirização.

**20. Sua empresa possui uma *política de demissão em massa*? Se a demissão é inevitável (reestruturações, aquisições, fusões ou desligamento em massa), indique qual a política adotada para as pessoas desligadas. Cite exemplos concretos.**

**Destaque em sua resposta:**

- **como é conduzido o processo**
- **como é comunicada ao funcionário demitido**
- **como é comunicada aos funcionários que permaneceram**
- **a existência de ferramentas de apoio ao demitido**

A Gazin muito pelo contrário, ao invés de uma política de demissão em massa, trabalha em momentos com a política de contratação em massa, devido às constantes expansões, criações de novas lojas, centro de distribuição, indústria, consórcio, vale presente, garantia a mais, assistência técnica e geração de novos negócios.

Porém prevê-se para estes casos indicação para outras empresas, propostas de terceirizações, remanejamento interno para outras áreas e localidades. Por exemplo, com a criação do Centro de distribuição de Jaciara, diminuiu em 35% o volume de serviço no Centro de Distribuição em Douradina, nessa reestruturação foi oferecido aos funcionários a oportunidade de transferência para aquela localidade, onde inclusive poderão ter alojamento por conta da empresa. E assim outros casos, nosso compromisso é sempre preservar a pessoa, não gerar desemprego e prejuízo pessoal e social.

**21. Sua empresa dispõe de algum programa que prepare seus funcionários para a aposentadoria? Destaque também a existência de benefícios extensíveis aos aposentados e dependentes.**

A Gazin não possui programas específicos que prepare os funcionários para aposentadoria, porém durante todos os trabalhos com foco em desenvolvimento humano e qualidade de vida focamos muito a questão de cada um estar pensando e preocupado com sua qualidade de vida e na sua aposentadoria de maneira cuidadosa e responsável, como uma fase que merece ser desfrutada. Por vezes, acontece alguns casos de terceirizações e prestação de serviços, considerando o bom nível de trabalho e competência da pessoa para execução do trabalho.

**22. Quais são suas principais *estratégias de atração e retenção de talentos*? (ATENÇÃO: assinale no máximo duas opções, indicando a estratégia principal e a secundária)**

- Remuneração e Benefícios (---)
- Estabilidade (---)
- Qualidade de Vida – Equilíbrio entre vida pessoal e profissional (X)
- Oportunidades de crescimento e desenvolvimento (X)
- Outra (---)

**Especifique:**

**Comente sua principal estratégia**

Respostas c e d. A qualidade de vida é um dos alicerces da filosofia Gazin. A grande valorização das pessoas é um fato, não apenas discurso. As pessoas têm autonomia e liberdade para execução de seu trabalho, muito mais focado em autogestão e responsabilidade pessoal. As decisões buscam sempre clima participativo e as correções e orientações objetivam ser educacionais. A preocupação com a estruturação interna, capacitação e desenvolvimento é algo difundido e valorizado por todos. Entendendo que o capital humano é fator crítico de sucesso de uma empresa. O investimento em educação e programas de treinamento é forte, num total de R\$- 3.235.922,45 (três milhões duzentos e trinta e cinco mil novecentos e vinte e dois reais e quarenta e cinco centavos) no incremento de desenvolvimento pessoal e profissional e benefícios, bem como clima e cultura interna com foco em bem estar bio-psicológico e social. As oportunidades de crescimento são incentivadas e as pessoas tendo sua competência destacada, mudam de setor, são promovidas, mesmo que tenha entrado na empresa pelo cargo mais simples da estrutura. Por ex. o funcionário Jeconias de Souza Campos que entrou na empresa como auxiliar geral, passou a motorista, e hoje atua com gerente de compras, função de alta responsabilidade e autonomia. O Sr. Jaime de Souza Campos, que também era auxiliar geral, hoje é gerente de transporte. Também o Sr. Adauto Nicolleti Bovolanti que iniciou na empresa como motorista e hoje é o maior gerente da rede. Dentre outros, conforme está ilustrado no balanço social de 2004.

**23. Nos últimos 12 meses houve algum fato que possa ter alterado significativamente o ambiente de trabalho?**

O desligamento espontâneo de pessoas em cargos-chaves dentro da estrutura, com longo período de casa, o que de certa forma, ofereceu oportunidade de revisão da cultura e crescimento de outras pessoas, e porque não dizer a possibilidade de retrabalhar a cultura com valores já consolidados, segundo a filosofia de respeito e valorização do ser humano. Realidade incrementada com ganhos em diversidade de talento com a contratação de novos profissionais, inovação tecnológica e educação corporativa. As transformações ensinam a todos, sempre que é nas crises que se cria, pode ser uma oportunidade se devidamente estudada e capitalizada em inovação e cultura empreendedora.

**24. Existe algo que seja exclusivo ou inusitado em sua empresa que a torne um excelente lugar para se trabalhar?**

A informalidade nas relações, clima de abertura e liberdade. Inclusive temos um banda musical dentro do escritório, onde todos que sabem ou querem tocar podem ter acesso e apresentar algo, em diversos momentos: início ou final do expediente, atingimento de metas, etc. O Galo Tito, passeando dentro do escritório, conforme verão em foto anexa. Autonomia e respeito para que o pessoa se auto-gerencie em muitas funções. Aversão a padronização e procedimentos que inibam a ousadia e a capacidade de “quebrar tudo” – filosofia Gazin. Além disso acreditamos que o Clima interno saudável e capacidade afetiva, no trato entre e com as pessoas seja algo de mais inusitado e exclusivo. A Gazin é reconhecida por sua cultura acolhedora, pessoas educadas e simpáticas, preservam valores de cidade pequena, onde todos se preocupam com todos.

## MATERIAIS SUPLEMENTARES

**Para complementar suas respostas, recomendamos nos enviar os materiais que possam nos dar uma amostra das diferentes características da cultura de sua empresa. Veja abaixo uma lista dos itens que achamos úteis nos trabalhos dos anos anteriores. Todos os materiais enviados deverão estar mencionados nas respostas às questões do Culture Audit®. MATERIAIS ENVIADOS NÃO SERÃO DEVOLVIDOS, em caso de necessidade, envie-nos apenas uma cópia. Sinta-se à vontade para adicionar ou eliminar qualquer item**

- Informações sobre o negócio da organização, tais como relatórios de diretoria, descrições de produtos ou serviços e artigos publicados sobre a organização.
- Histórico da organização, perfis dos fundadores ou de seus líderes.
- Descrições de visão e missão, slogans, filosofia corporativa.
- Materiais e vídeos de recrutamento e integração
- Manuais de funcionários e de benefícios
- Meios de comunicação interna: jornais, revistas, vídeos, CDs.
- Descrição ou vídeos de eventos especiais, comemorações, atividades voluntárias
- Outros itens que caracterizem a cultura do ambiente de trabalho de sua organização

Favor devolver esta pesquisa em Word, na seqüência apresentada e da seguinte forma:

- **1 cópia em meio magnético**
- **1 cópia devidamente assinada em papel**

Envie aos cuidados do Great Place to Work® Institute  
Rua Ferreira de Araújo, 202 – Conjunto 52 - Pinheiros  
Cep: 05428-000 - São Paulo – SP  
e-mail: [melhores@greatplacetowork.com.br](mailto:melhores@greatplacetowork.com.br)

Equipe **Great Place to Work® Institute**  
**Telefone (11) 3037-7280**

**TERMO DE RESPONSABILIDADE**

*Declaro que os dados fornecidos estão corretos e assumo total responsabilidade pela veracidade das informações, estando ciente de que elas poderão, sem consulta prévia, serem publicadas no GUIA EXAME - AS MELHORES EMPRESAS PARA VOCÊ TRABALHAR, Edição de 2005.*

\_\_\_\_\_  
Local e Data

\_\_\_\_\_  
Assinatura do responsável

Nome: VIVIANE THOMAZ  
Cargo: GERENTE DE Recursos Humanos  
Telefone: (44) 663-8000 RAMAL 478  
E-mail: [viviane@gazin.com.br](mailto:viviane@gazin.com.br)

## GLOSSÁRIO

- **Executivos** - são os funcionários que compõem os níveis gerenciais da empresa, ou seja:
  - **Diretor** - são os funcionários que compõem o 1º nível de gestão, ou seja, os cargos mais altos da empresa - mesmo que tenham título diferente.
  - **Gerente** - são os funcionários que compõem o 2º nível de gestão, ou seja, os cargos que se reportam diretamente aos diretores - mesmo que tenham título diferente.
- **Supervisores** - são os outros níveis de chefia da organização (mesmo que tenham título diferente).
- **Técnicos** - são os funcionários com capacitação técnica em sua área de atuação, sem responsabilidade de chefia, e que trabalham diretamente com a atividade fim da empresa. Exemplos: engenheiros, analistas de sistemas (se o negócio for empresa de hardware ou software), analistas de mercado, analistas financeiros (se o negócio for ligado a indústria financeira)
- **Vendedores** - são os funcionários sem responsabilidade de chefia que atuam nas áreas comerciais sejam elas internas ou externas.
- **Administrativos** - são os funcionários sem responsabilidade de chefia que atuam em áreas de apoio não diretamente relacionadas ao objetivo do negócio. Exemplos: secretárias, assessores, assistentes administrativos, contínuos, recepcionistas, contadores, analistas de sistemas (se o negócio NÃO for empresa de hardware ou software), analistas de mercado, analistas financeiros (se o negócio NÃO for ligado a indústria financeira) são os funcionários sem responsabilidade de chefia que atuam em áreas de apoio não diretamente relacionadas ao objetivo do negócio. Exemplos: secretárias, assessores, assistentes administrativos, analistas de sistemas (se o negócio não for informática).
- **Operacional** - são profissionais ligados diretamente à atividade fim da empresa mas que não apresentam qualificação técnica em sua área de atuação. Trata-se de horistas, atendentes, operadores de equipamentos de produção, caixas da banco etc.
- **Terceirizados** - são os funcionários contratados de outras organizações, que trabalham permanentemente na empresa em tarefas relacionadas a sua atividade fim. Exemplos: analistas de sistemas contratados por outras empresas (se o negócio for empresa de hardware ou software), analistas financeiros (se o negócio for ligado a indústria financeira).
- **Estagiários** - ainda estudando.