



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA ACADÊMICA  
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

ALEXANDRE CHITARRELLI TORRES  
RA N°. 20150025

PROFESSOR ORIENTADOR: MARCELO GAGLIARDI

Brasília/DF, novembro de 2006

ALEXANDRE CHITARRELLI TORRES

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de ADMINISTRAÇÃO do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Brasília/DF, novembro de 2006

ALEXANDRE CHITARRELLI TORRES

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de ADMINISTRAÇÃO do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Marcelo Gagliardi

Banca examinadora:

---

Professor Marcelo Gagliardi  
Orientador

---

Professor(a):  
Examinador(a)

---

Professor(a):  
Examinador(a)

Agradecimentos,

Ao meu pai e a minha mãe, por terem me dado oportunidade de um bom estudo e por terem acreditado em mim.

À minha namorada, pela compreensão nos momentos em que não estive presente, pelo apoio e incentivo durante a realização deste trabalho.

Ao professor Marcelo Gagliardi, que 'como orientador' tornou possível a realização deste trabalho, devido aos seus ensinamentos e sua paciência.

“Dê um peixe a um homem e o estará alimentando por um dia; ensine-o a pescar e o estará alimentando por toda vida”.

Provérbio Chinês

## RESUMO

O mundo das organizações cresce a cada dia e junto com esse crescimento surgem novos líderes. Este trabalho tem como objetivo analisar o tema liderança nas organizações, incluindo suas características, seus benefícios, suas estratégias, suas diferentes formas de aplicações, suas mudanças constantes e o que se esperar deste tema para o futuro. Com tantas mudanças, inovações, crescimento acelerado e até mesmo a globalização, manter uma organização viva e lucrativa se tornou uma tarefa muito difícil, e cabe ao líder dessa organização a adaptação dessas mudanças e desses fatores. Por ser uma peça-chave para o sucesso, um líder com boas qualidades está cada vez mais escasso no mercado, cada vez mais disputado. Sendo assim esta monografia mostra como um líder deve atuar, o que fazer para se manter na liderança e como formar grandes líderes para o futuro. E relacioná-lo ao Estudo de Caso do Grupo Pão de Açúcar, mostrando como nasceu, seu crescimento, seus problemas, suas crises e como deu a volta por cima. Na primeira parte do trabalho é apresentada a introdução juntamente com a justificativa, o problema e os objetivos. Na segunda parte é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa. A terceira parte mostra o embasamento teórico que sustenta a monografia. Na quarta parte, é apresentado o Estudo de Caso seguido pela discussão teórica e por último na quinta parte se encontra a conclusão do trabalho.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	07
2. METODOLOGIA.....	09
2.1 Métodos de abordagem .....	09
2.2 Métodos de procedimento .....	09
2.3 Técnicas de pesquisa .....	10
3. EMBASAMENTO TEÓRICO.....	11
3.1 O papel estratégico do líder para as organizações .....	11
3.1.1 Características de liderança .....	13
3.1.2 Como formar líderes .....	17
3.1.3 O impacto de mudanças nas organizações .....	23
3.1.4 Liderança para o futuro das organizações .....	25
4. ESTUDO DE CASO.....	28
4.1 Dados do Grupo Pão-de-Açúcar .....	28
4.1.2 Histórico .....	28
4.2 Liderança no grupo .....	31
4.3 Mudanças e inovações na CBD .....	32
4.4 Relação com funcionários na CBD .....	35
4.5 Sucessão no Grupo CBD .....	36
4.6 Assumindo a liderança .....	37
4.7 Discussão teórica .....	39
5. CONCLUSÃO.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

## 1 INTRODUÇÃO

Liderança é algo que nasceu junto com os primeiros habitantes da Terra, sempre houve e sempre haverá uma pessoa que esteja à frente das outras, que trace o caminho para os demais.

Existem mitos que dizem que um líder já nasce com esse dom, e isso não é verdade. Muitas pessoas se tornaram grandes líderes por pura necessidade, aprenderam com as situações que a vida impôs ao longo do tempo. Para ser um líder, basta ter seguidores. Quando somos colocados em uma situação qualquer onde um problema deve ser solucionado, o primeiro que se propõe a arrumar uma solução, já é visto pelos demais como um líder.

O mundo das organizações cresce a cada dia, e junto com esse crescimento surgem novos líderes que devem estar sempre preparados a lidar com situações inusitadas. Antigamente um líder nas organizações ficava anos no posto, mesmo que cometesse alguns erros e não tivesse bons resultados. Com a globalização e o crescimento acelerado das organizações, que nascem e morrem com tantas incertezas e complexidades a todo o momento, isso mudou bastante. Se um líder comete algum erro, por menor que seja, ou não cumpra as metas estabelecidas no prazo exato, é demitido e outro entra em seu lugar. Sendo assim formou-se uma escassez de líderes preparados no mercado, e grande competição entre organizações para contratar e manter os melhores em suas empresas.

Outra mudança radical de liderança que ocorre com muita frequência nas organizações, é a maneira como o líder faz o seu trabalho. Antes um líder costumava tomar decisões sozinho, não precisava (e muito menos queria) que algum subordinado desse uma opinião. Agora isso mudou. O líder geralmente conversa com seus gerentes ou diretores, sobre as decisões que pretende tomar, pede opiniões e demanda responsabilidades.

Um líder pode escolher entre trabalhar como uma manada de búfalos, que funciona simplesmente com um líder que vai à frente e deve dar ordens para que os demais executem. Mas se o líder for morto, os demais ficam perdidos, não sabem o que fazer e simplesmente são massacrados. Ou pode escolher trabalhar como um

vão de gansos, que se observado pode-se perceber que a liderança é exercida por diferentes gansos, onde o líder delega responsabilidades e da liberdade para que cada um possa desempenhar suas funções da melhor maneira possível. (BELASCO e STAYER, 1994).

O problema a ser estudado no trabalho é: Como se manter na liderança inovando, aprendendo e ensinando diante de tantas mudanças e competições?

A justificativa para a escolha deste tema foi devido ao grande interesse pelo assunto, ao crescente número de organizações que demandam cada vez mais líderes eficazes e o aumento da concorrência neste ramo.

Apesar de liderança não ser algo novo, muita coisa mudou e deve ser estudada e principalmente aperfeiçoada para enfrentar todos os problemas encontrados pelas organizações.

Esse trabalho tem como objetivo geral, demonstrar as diferentes formas de liderança utilizadas nas organizações. E como um líder deve se portar para continuar liderando. E tem como objetivos específicos, identificar as diferentes características utilizadas, apontar os problemas gerados pela má liderança em uma organização e mostrar as vantagens de se escolher um modelo de liderança ideal para cada tipo de organização.

A presente monografia tem a seguinte estrutura: no primeiro capítulo encontra-se uma introdução ao trabalho, onde é apresentado o tema, o objetivo geral e os específicos, a justificativa da escolha do tema bem como o problema a ser estudado. O segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada. O terceiro, mostra o embasamento teórico, os conceitos de liderança, suas características, seus benefícios, suas falhas e estratégias. No quarto capítulo é apresentado um Estudo de Caso do Grupo Pão de Açúcar, mostrando na prática, os conceitos apresentados no embasamento teórico e a discussão teórica. E, por fim, no quinto capítulo é apresentada a conclusão da monografia.

## 2 METODOLOGIA

A metodologia segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 176):

É o conjunto de atividades sistemáticas e racionais, que com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo – conhecimentos validos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas.

### 2.1 Métodos de abordagem

O método de abordagem utilizado nessa monografia foi o dedutivo que parte de um tema geral para um tema específico. Segundo Cruz e Ribeiro (2004, p. 50):

O método dedutivo leva o pesquisador do conhecido ao desconhecido com pouca margem de erro, mas por outro lado é de alcance limitado, pois a conclusão não pode exercer as premissas. Para a dedução se utiliza a síntese que é a reconstituição de todo decomposta pela análise. A análise é a decomposição de um todo em suas partes.

Ainda sobre o método dedutivo segundo Cervo e Bervian (2005, p. 34):

A dedução é a argumentação que torna exploratória verdades particulares contidas em verdades universais. O ponto de partida é o antecedente, que afirma uma verdade universal, e o ponto de chegada é o conseqüente, que afirma uma verdade menos geral ou particular contida implicitamente no primeiro.

### 2.2 Métodos de procedimento

O procedimento aplicado nesta monografia foi o monográfico ou estudo de caso. Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 235) a monografia é:

Um estudo sobre um tema específico ou particular, com suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia. Investiga determinado assunto não só em profundidade, mas também em todos os seus ângulos e aspectos, dependendo dos fins a que se destina.

O Estudo de Caso, realizado com o grupo Pão de Açúcar, teve como objetivo mostrar, na prática, os assuntos abordados na monografia sobre o tema liderança nas organizações.

### 2.3 Técnicas de pesquisa

A metodologia utilizada para coleta de informações, foi exploratória, com o objetivo de obter maiores informações sobre o tema liderança. A técnica utilizada foi a documentação indireta, que segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 176), “é a fase da pesquisa realizada com intuito de recolher informações prévias sobre o campo de interesse.”

A documentação indireta pode ser feita de duas maneiras. A pesquisa pode ser documental ou bibliográfica.

O procedimento documental foi utilizado para obter dados oferecidos pela organização, que, segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 176):

A característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

### 3 EMBASAMENTO TEÓRICO

Este capítulo é a apresentação de toda a base teórica utilizada para a fundamentação deste trabalho, começando pela importância da liderança nas organizações, passando pelas diferentes características conhecidas e utilizadas por diferentes líderes, saber como formar líderes, entender o impacto de mudanças nas organizações e a liderança para o futuro das empresas.

#### 3.1 O papel estratégico do líder para as organizações

Segundo Tichy (1999, p. 35), “uma vez que a estratégia tenha sido selecionada, os líderes precisam definir que ações precisam ser tomadas para implementá-las com sucesso, e precisam colocar todas elas em prática”.

De Pree (1989, p. 20), considera que “a liderança é uma arte, algo que se aprende com o tempo e não simplesmente com a leitura de livros. É mais tribal que científico, mais uma teia de relações que uma acumulação de informação”.

Os líderes têm um papel estratégico em qualquer organização, de pequeno, médio e grande porte. Precisa existir uma pessoa capaz de conduzir as demais no caminho certo.

Com tantas mudanças ocorridas depois da globalização, e com o crescente número de organizações que nascem e morrem com muita frequência, o papel de um líder é fundamental para o crescimento das organizações. Liderar é saber o que a organização está precisando naquele momento, é tomar a decisão correta, cortar gastos excessivos, conhecer a concorrência, é simplesmente usar a estratégia correta para que a organização obtenha seu objetivo principal que é gerar lucro e obter resultados. (HESSELBEIN e COHEN, 1999).

A finalidade de ter alguém competente liderando uma organização, é juntar todas as peças da empresa de forma que consiga com que tudo funcione da melhor forma possível. Isso é, entender a organização, passar aos funcionários, trabalhar em equipe, acompanhar a tecnologia, os concorrentes, as necessidades dos clientes, as mudanças e tudo mais que possa fazer a organização obter sucesso.

Segundo Tichy (1999, p.183):

Liderança diz respeito à mudança, à conduta de uma organização ou um grupo de pessoas de onde estão, para onde devem estar, e a melhor forma de levar esses seres humanos a se aventurarem em um terreno desconhecido é torná-lo o mais familiar e desejável possível.

Como foi comentado na introdução deste trabalho o líder não deve concentrar tudo para si mesmo, o líder deve ter uma equipe talentosa, e cada um dessa equipe deve ter seu nível de responsabilidade, todos devem conhecer as metas a serem cumpridas, todos devem trabalhar junto com o líder e não somente para ele. (BELASCO e STAYER, 1994).

O líder deve entender que apesar do papel de chefe que ele exerce, ainda existe alguém acima dele que é o cliente, o grande chefe de uma organização é o cliente, então o líder precisa saber a necessidade deste cliente para então formar sua melhor estratégia com a sua equipe e atendê-lo da forma que ele espera, caso contrário, este cliente irá procurar um concorrente que o atenda da maneira que ele deseja. (BELASCO e STAYER, 1994).

Ser um líder de uma organização significa ficar à frente de todos os outros funcionários, e isso requer certos conhecimentos e habilidades. Em primeiro lugar ele deve saber a importância dos funcionários e deve fazer com que os funcionários vejam que ele sabe o quanto eles são importantes. Sendo assim, este líder já obtém o respeito e reconhecimento dos funcionários da organização.

Toda organização precisa de um bom líder, mas este deve ser visto pelos demais funcionários não só como alguém que está ali para mandar e sim para ser admirado, deve servir de exemplo e inspiração para os demais, sendo honesto, tendo visão do futuro, sendo competente, e tendo credibilidade. (KOUZES e POSNER, 2003).

Os líderes estão constantemente desafiando o *status quo*, e procurando saber se estão fazendo a coisa certa, ou se poderiam fazer de uma maneira diferente e melhor, eles vêem a realidade avaliando a situação presente como ela é de fato e não como era ou gostaria que fosse e mobilizam as respostas apropriadas. (TICHY, 1999).

Todo líder deve saber escolher as pessoas certas para trabalhar, garantir que os objetivos e metas sejam atingidos, estar sempre atualizado sobre todos os negócios que a organização esteja envolvida, ensinar o máximo possível, ser paciente, e principalmente, saber trabalhar em equipe. Somente assim um líder pode chegar a ser vencedor.

### 3.1.1 Características de liderança

A liderança deve ser baseada em princípios, e praticada de dentro para fora, dividida em quatro níveis: pessoal, que significa relações consigo mesmo, interpessoal, que são as relações e interações com os outros; gerencial, que é responsabilidade de concluir trabalhos em equipes; e organizacional, que são as necessidades como organizar pessoas, solução de problemas, formulação de estratégias e outras coisas relacionadas com a organização em si. (COVEY, 1994).

Segundo a *Harvard Business Review* (2002, p.10):

Diferentes situações pedem diferentes lideranças, porém, segundo uma pesquisa feita, descobriu-se que líderes eficazes têm uma coisa em comum, algo denominado inteligência emocional, muito importante para liderar, essa mesma pesquisa mostra que mesmo que a pessoa tenha um ótimo treinamento, grandes idéias e uma mente boa, ela não será um grande líder.

Dentre os componentes da inteligência emocional, se encontram a autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidade social. Autoconsciência é muito importante por ser o princípio de tudo, para alguém se tornar um líder eficaz, a primeira coisa que ele deve conhecer é ele mesmo, entender seus temperamentos, suas emoções, seus pontos fortes, seus pontos fracos, deve reconhecer seus erros, não tomar decisões precipitadas, também tem como característica, admitir seus fracassos, pedir ajuda quando necessário entre outras coisas. (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2002).

Vale lembrar que existem centenas de diferentes características utilizadas por diferentes líderes. Muitas somente serão adequadas para uma certa organização. Por isso, é muito importante conhecer as características que podem se adequar em qualquer tipo de organização.

Na autodisciplina, estamos falando mais no controle de cada um, líderes que possuem autodisciplina, são de extrema importância para a organização, pois passam tranquilidade para a equipe, criam um ambiente de confiança, não deixam seus impulsos tomarem o controle da situação. A autodisciplina também tem como característica estar sempre pronto para mudanças, não ficam nervosas e entram em pânico. Com o avanço da tecnologia, muitas pessoas têm problemas com mudanças, são acostumadas a trabalhar com um sistema durante anos, e quando são avisadas que o sistema vai ser mudado, muitas apavoram, se recusam a aprender. Mas quem tem autodisciplina não tem esse problema. Muitas vezes toma a frente da situação e aprende rápido. É importante saber que em um ambiente assim, a produtividade é alta e existem poucos conflitos internos. Um líder de bom humor, significa uma organização de bom humor. (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2002).

Motivação é outro ponto muito importante, por que ele determina os motivos que um líder tem para chegar a algum lugar. Um erro muito comum e cometido por milhares de pessoas é ligar motivação a salário. Há quem aceite um trabalho que não gosta, ou não conhece ou não tem interesse, simplesmente por que o salário é ótimo. Líderes que concordam com isso, não duram muito na organização.

Quando falamos em motivação, devemos falar de algo que nos empolgue, que traga satisfação de fazer aquilo todo dia, de procurar novos desafios, caminhos diferentes para se atingir o objetivo.

É muito comum ver um líder eficaz sendo perseguido por *headhunters* a todo o momento com uma proposta de salário muito maior que o atual. E mesmo assim, o líder não vê interesse. Sabe reconhecer que, mesmo que o salário seja tentador, a proposta de trabalho não atrai. É um caso de autoconsciência, ele sabe que sua realização profissional está ali, ele tem comprometimento com a sua organização, tem liberdade para traçar o caminho que acha mais adequado para cada situação, e isso é mais tentador que qualquer salário que possa ser oferecido em uma organização que não tenha essas características e visa somente o lucro acima de tudo.

Existem líderes que levam uma vida ótima, mas que passam a vida toda

sem ter uma realização profissional, simplesmente porque escolheram o salário como motivação. Enquanto existem líderes que levam uma vida média quando se fala em dinheiro, mas são completamente realizadas com seu trabalho e sua organização. (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2002).

Empatia é uma característica importante a ser tratada nas organizações. Um líder deve ter empatia com seus funcionários, mas deve saber diferenciar, e mostrar, que empatia é mais do que simpatizar com as pessoas a sua volta. Para ser um líder, é preciso conhecer seus funcionários, é preciso saber o que eles pensam, o que os incomodam, se estão insatisfeitos, entre outras coisas, porque uma equipe insatisfeita, é uma equipe que não produz e isso leva o líder ao fracasso.

A empatia é considerada importante por conta do aumento da utilização de equipes, que só tende a aumentar e o líder deve saber entender todos. A globalização aproxima cada vez mais as pessoas, e como existem muitas culturas diferentes, facilmente podem ocorrer erros e mal-entendimento. E, finalmente, pela necessidade de reter talentos, que geralmente são treinados, conhecem a organização e acabam saindo por motivos diversos. Ter empatia é pensar como seu interlocutor, se relacionar, saber lidar com os funcionários, saber o que falar, como falar e quando falar. (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2002).

As características devem ser voltadas para o trabalho em equipe. As pessoas estão trabalhando cada vez mais juntas, e isso, faz com que o líder conheça mais seus funcionários. Sendo assim, pode-se delegar mais responsabilidades de acordo com as características de cada um.

A inteligência emocional fala também das habilidades sociais, que nada mais é do que criar redes de relacionamento e saber gerenciá-la da melhor maneira possível. Líderes devem saber que conhecer todas as áreas da organização é de extrema importância para se tomar qualquer decisão considerada certa, e não só conhecer dentro da empresa, como fora também, quanto maior a rede de relacionamentos, maior serão as oportunidades, os caminhos se abrirão mais facilmente, e existirão mais saídas para diferentes problemas, tanto internos, como externos.

Possuir inteligência emocional significa entender muito bem sua própria constituição emocional e a de seus funcionários, para movê-los na direção correta, em busca dos objetivos da empresa. Todos os líderes eficazes têm em comum, um alto grau de inteligência emocional. (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2002).

Para saber liderar deve-se saber ensinar. Portanto para ser líder em qualquer nível da organização, é necessário ser também um professor. Liderar é fazer com que os outros vejam a situação como ela realmente é e saber como discernir sobre as ações que devem ser tomadas para que a organização chegue ao seu fim desejado. Isto é, se você não está ensinando, não está liderando. (TICHY, 1999).

Vale lembrar que nem todo líder é considerado um vencedor, ou é visto pelos demais com admiração e respeito. É muito comum um líder não se preocupar em ensinar seus funcionários o que deve ser feito, e como deve ser feito, simplesmente a ordem é dada e deve ser cumprida mesmo que não seja entendida pelos subordinados, e isso é um erro grave, porque a ordem vai ser executada mas não compreendida e isso pode gerar um clima ruim para a organização. É de extrema importância que um líder explique o porquê está dando esse ou aquele comando e como isso vai influenciar na organização. É como um time de futebol, o técnico só consegue ganhar se a equipe jogar junta, com um objetivo onde todos estejam a par desse objetivo, e mesmo que as duas equipes tenham isso, irá vencer a equipe que tem os melhores jogadores e não o melhor técnico. Um líder deve ter sempre isso em mente. (HESSELBEIN e COHEN, 1999).

Fazendo uma análise, pude perceber que uma coisa é certa, não existe um manual universal que diga exatamente quais as características que um líder deve ter para ser eficaz. Existem milhares de líderes com inúmeras características diferentes, muitas vezes todos são vencedores com características completamente diferentes.

Qualquer pessoa também pode se tornar um líder, mesmo com características jamais vistas antes. Mesmo existindo o líder-nato, não é preciso nascer com esse dom, ou estudar todos os livros sobre liderança para saber qual é a melhor forma para se liderar.

A característica que deve ser utilizada em determinada organização vai depender de vários fatores. Então não adianta pegar um estudo de caso onde um líder foi vitorioso aplicando um estilo x de liderança e achar que vai funcionar em qualquer organização, porque não vai. As características de liderança dependem de organização para organização e cabe ao líder saber qual é a que melhor se encaixa na situação.

Segundo Hesselbein e Cohen (1999, p. 87/88):

Líderes existem em todos os níveis de uma organização. Às margens da empresa, naturalmente, os líderes são responsáveis por um território menor. A visão deles pode parecer mais básica, e podem ter de motivar apenas duas pessoas. Mas eles desempenham o mesmo papel de liderança que os líderes de nível mais alto. São energéticos e parecem capazes de superar os obstáculos ou desviar-se deles. A característica mais notável dos grandes líderes de mudança, é a sua busca pelo aprendizado. Eles revelam uma vontade excepcional de sair de suas próprias zonas de conforto, até mesmo depois de grandes realizações; continuam assumindo riscos, mesmo quando não há razão pra isso, e estão abertos para pessoas e idéias, mesmo no momento que acham que sabem tudo.

Analisando todas essas características encontradas em diferentes livros de diferentes autores, percebi, que seja qual for a organização e o setor de atuação da mesma, o líder precisa se conhecer, precisa conhecer todos os níveis da organização, precisa ter um bom relacionamento com os funcionários, tendo uma certa empatia por eles e visando futuros líderes, e manter uma ótima rede de relacionamentos. E mais do que qualquer outra coisa, precisa estar motivado, gostar do trabalho, da organização em si. Somente assim este líder pode realizar grandes feitos pela empresa.

### 3.1.2 Como formar líderes

Fica cada vez mais enfatizado que formar líderes é a melhor forma de se reter grandes talentos. Segundo Byhan, Smith e Paese (2003, p. XI):

As organizações se deparam cada vez mais com uma escassez de líderes tanto no nível de gerência executiva quanto no de gerência geral. Essa escassez é provocada por uma série de fatores, incluindo o rápido crescimento, um aumento drástico no número de aposentadorias, o roubo de pessoas chaves pelos concorrentes e a dificuldade de reter pessoas de talento. É isso que está acontecendo numa época na qual a liderança é cada vez mais importante para o êxito de uma organização.

O primeiro passo para se tornar um líder, é reconhecer o contexto, como ele é. Expressar-se com plenitude e liberdade é a essência da liderança. A formação do líder se trata de como as pessoas se tornam líderes, como lideram e como organizações incentivam ou não líderes em potencial. (BENNIS, 1996).

Com todas essas mudanças constantes nas organizações, a abordagem de formar seus próprios líderes, fica cada vez mais óbvia por uma série de motivos. Inicialmente, colocar a estratégia de liderança pré-identificada em prática ajuda a organização a atender a suas necessidades de liderança de longo prazo e de emergência em todos os níveis. Com isso também garante a continuidade de administração que ajuda a sua empresa a programar uma estratégia e um conjunto de valores coerentes para seguir com as mudanças planejadas compatíveis com eles. (BYHAM, SMITHY e PAESE, 2003).

Qualquer pessoa dentro da organização que tenha seu trabalho reconhecido, oportunidade de crescimento e acompanhamento adequado, têm todos os motivos para aprender, ficar motivado e dar valor a organização. Sendo assim, esse funcionário terá grandes chances de se tornar um grande líder no futuro.

Embora alguns executivos não desenvolvam líderes, a maioria teria condições para isso. Um líder que aspire ser um treinador vencedor organiza cada reunião, toma cada decisão e desenha cada estrutura organizacional tendo em mente o desenvolvimento de outras pessoas. (TICHY e COHEN, 1999).

Outro ponto fundamental para formação de novos líderes, é ter uma liderança compartilhada, ou seja, delegar mais autonomia a pessoas que atuam em todos os níveis organizacionais, dando-lhes a oportunidade de assumir a dianteira. Esses procedimentos são cada vez mais comuns. (BYHAM, SMITHY e PAESE, 2003).

Deve-se levar em conta que buscar candidatos externos leva tempo e pode deixar a empresa com cargos vagos. E pode conduzir a perdas de oportunidades e também à incapacidade de levar as iniciativas da empresa adiante. Por esses e outros motivos, formar seus próprios líderes facilita atingir as metas de diversidade de sua organização no processo de seleção.

Byham, Smith e Paese (2003, p.7), mostram a existência de algumas razões para os sistemas de administração de sucessão:

- Propiciar uma fonte interna de substituição para os cargos-chave de liderança;
- Reter talentos-chave;
- Preparar as pessoas para desafios futuros;
- Alinhar os recursos executivos com os novos rumos organizacionais;
- Aumentar o capital humano da organização;
- Acelerar o desenvolvimento de indivíduos-chave;
- Oferecer oportunidades de carreira desafiadoras – voltadas para o crescimento e recompensadoras;
- Garantir a continuidade da gerência, o que é difícil manter quando muitos executivos são trazidos de fora;
- Evitar perda de produtividade enquanto uma pessoa nova está aprendendo o trabalho;
- Controlar os custos: o desenvolvimento de talentos internos é mais barato do que a contratação de pessoas de fora;
- Tornar a organização mais atraente para os candidatos ao cargo;
- Monitorar e ajudar a atingir as metas de diversidades;
- Aumentar o valor das ações: os analistas de investimentos estão preocupados com os processos das organizações para preencher os altos cargos;
- Aumentar as oportunidades de sobrevivência: a alternativa pode ser o declínio ou o colapso.

Outro grande benefício que se consegue ao formar seus próprios líderes é a mensagem positiva enviada para todos os funcionários da empresa. Promover gente de dentro é bom para a moral e fundamental para uma cultura empresarial positiva. As pessoas querem participar e ficar em uma organização que ajuda seu pessoal a se desenvolver. (BYHAM, SMITH e PAESE, 2003).

Seja qual for a organização e o tamanho dela, fica evidente que se o funcionário percebe que tem chances de crescer dentro da organização, com certeza vai trabalhar com mais motivação, vai dar o sangue pela empresa, vai se preparar melhor, se dedicar mais. Enfim vai ser melhor tanto para organização como para o funcionário.

Segundo Hessenbein, Goldsmith e Beckhard (1996, p. 31) “líderes devem ter tempo e espaço para se revelar. Líderes se desenvolvem; não são fabricados”. Liderança é um processo de aprendizado que não acaba nunca, sempre haverá algo novo para ser aprendido.

De acordo com Byham, Smith e Paese (2003, p. 8):

Uma razão fundamental pela qual as pessoas com alto potencial saem da empresa é que a velocidade do avanço profissional é muito lenta. Promover pessoas da própria organização é coerente com a filosofia de dar poder que estimule as pessoas a assumir responsabilidades, correr riscos, medir os resultados e crescer por suas realizações. Entretanto, quando ocorre o contrário, ou seja, quando não se promovem pessoas de dentro, as empresas se arriscam a perder um bom pessoal e o seu capital intelectual – frequentemente o recurso mais valioso de uma organização.

O líder é o grande formador de pessoas e equipes, é quem energiza os indivíduos dentro da organização, é quem mais tem visão, e com isso deve atuar como mentor e deve servir de exemplo para aqueles cujos esforços são necessários para tornar a visão uma realidade. (NANUS, 2000).

É muito comum uma organização ter um líder com tantas responsabilidades que dificilmente os funcionários têm qualquer tipo de contato com ele. A ordem chega através de diretores ou gerentes. Isso faz com que poucos líderes venham a se desenvolver. Causando assim, uma grande rotatividade dentro da organização.

Outro ponto forte de usar a estratégia de formar seus próprios líderes é o fato de quanto isso custa para a empresa, comparado ao preço que se paga por uma pessoa de fora. Custa muito menos para a empresa fazer uma promoção interna de um funcionário do que procurar candidatos que venham de fora. Isso significa que pagar um salário inicial para alguém que recebeu uma promoção interna com certeza é mais barato que um salário inicial de alguém que venha de fora, sem contar os custos de se procurar uma pessoa qualificada e o tempo gasto por essa pessoa para aprender o novo serviço e se adaptar ao novo ambiente e a nova organização. (BYHAM, SMITH e PAESE, 2003).

Os líderes mais maduros devem convencer as pessoas que desenvolver líderes é bom para eles, a curto e longo prazo. Antes de mais nada, devem desenvolver um ponto de vista educativo para explicar e convencer por que a existência de um sistema de formação de líderes é bom para a empresa. Sem isso, ninguém assumirá com absoluta convicção o seu compromisso, e quaisquer tentativas de motivar o resto da organização irá se parecer mais com campanhas motivacionais e comemorações internas do tipo evento do mês. (TICHY e COHEN, 1999).

O desenvolvimento de liderança não é só algo imprescindível para o setor de RH, mas a viabilidade da liderança futura tornou-se uma grande preocupação para as diretorias e para os investidores, além de ser um fator importante para aumentar o valor das ações. (BYHAM, SMITHY e PAESE, 2003).

Tecnicamente, os líderes criam sistemas que estimulem, recompensem e apoiem os líderes que formam líderes em todos os níveis. Essa é a razão pela qual grandes líderes, dispõem de estruturas corporativas que delegam a centenas de pessoas à responsabilidade pela administração de seus próprios negócios, e por que as forças de operações especiais conferem a seus melhores e mais brilhantes profissionais a incumbência de serem instrutores. (TICHY e COHEN, 1999).

Todo grande líder deve se preocupar e muito não só com o desenvolvimento de um bom funcionário, como também deve reter esse talento dentro da organização. O fato do desenvolvimento de bons funcionários é só a primeira parte do processo, pois esse deve ser acompanhado, treinado e mantido dentro da organização, não só porque teve um ótimo desenvolvimento, mas também porque se não for mantido vai levar todo seu know-how para um concorrente que dê mais valor a esse funcionário.

Geralmente uma organização terá uma visão mais clara dos pontos fortes e fracos de um candidato interno, bem como acesso a mais e melhores dados sobre o desempenho da pessoa em questão, do que teria de um candidato externo. Portanto podem-se tomar decisões de seleção mais informada e precisa. Principalmente quando se procura um líder sênior, erros de contratação nesse nível, não só custa caro como também pode ser devastador para a organização, provocando desde baixo moral até grande queda nos preços das ações. ( BYHAM, SMITHY e PAESE, 2003).

O desenvolvimento de líderes requer a energia e determinação de todos na organização. Assim a primeira tarefa de um líder é motivar e conseguir o entusiasmo e a adesão de todos os empregados para o esforço necessário. Depois disso, o líder precisa sustentar suas palavras com ações que recompensem as pessoas, com base na totalidade de sua contribuição e não apenas por seus resultados em um

dado trimestre. (TICHY e COHEN, 1999).

No cenário cultural, os líderes vencedores criam normas para tornar o desenvolvimento de outros líderes uma parte essencial da função de cada um. Os líderes servem de modelo para a organização e apóiam todos os demais quem também agem como modelos. Construir uma cultura como essa cria uma mentalidade de que a obrigação de um líder é desenvolver pessoas.

Os líderes vencedores usam ativamente os sistemas de gestão de recursos humanos da empresa para promover o desenvolvimento de líderes. Em muitas empresas, o departamento de recursos humanos é relegado ao papel de um mal necessário.

Líderes de empresas vencedoras criam departamentos de recursos humanos com a atribuição específica de elaborar e implementar uma estratégia de desenvolvimento de lideranças. Como um membro respeitado da alta administração à frente desses departamentos, eles têm a atribuição de formar uma cadeia de líderes, desde os novos contratados até o presidente. Esses planos de desenvolvimentos detalhados não somente asseguram que a empresa tenha os líderes de que precisa em cada nível, como também que os empregados recebam atribuições e oportunidades para expandirem suas habilidades de liderança. (TICHY e COHEN, 1999).

Segundo Tichy e Cohen (1999, p. 204):

Sucessão não é problema exclusivamente ligado ao principal executivo. Líderes de todos os níveis da organização vivem em um mundo de mudanças constantes. Não dá para separar os processos, ou seja, interromper as mudanças para se dedicar a preparar outros líderes. Precisam achar um jeito de utilizar o processo de mudanças constantes para, simultaneamente, desenvolver outros líderes.

Após uma análise de diferentes conceitos e diferentes autores, uma coisa fica muito clara, formar líderes é muito melhor em todos os aspectos para a organização. O custo é menor, o aproveitamento é melhor, a motivação dos funcionários aumenta caso ele tenha um plano de carreira, todos procuram atingir as metas estabelecidas por uma disputa saudável por uma vaga melhor, acelera o

desenvolvimento dos funcionários, não se tem perda de produtividade com contratação de pessoal de fora, grandes talentos permanecem na empresa, enfim, a organização só ganha formando seus próprios líderes.

### 3.1.3 O impacto de mudanças nas organizações

Com todas essas mudanças que vêm ocorrendo sobre o tema liderança, fica claro que se deve colocar de lado o tradicional modelo organizacional hierárquico e burocrático, a democracia fica sendo inevitável mesmo em local de trabalho. Organizações hierárquicas são muito inflexíveis e rígidas para competir efetivamente no atual âmbito do negócio, precisam ser substituídas por organizações baseadas em equipes, tecnologia da informação, redes, liderança compartilhada e funcionários engajados. (BENNIS, SPREITZER e CUMMINGS, 2001).

A maioria das organizações possui uma configuração piramidal por natureza, e quem está no topo é sempre o diretor presidente, o presidente do conselho e o conselho de administração, e quem fica na base são todos os empregados, pessoas encarregadas de executar o trabalho. Esse paradoxo é que deve ser mudado e a pirâmide deve ficar voltada para baixo quando for necessário. O líder do futuro aprenderá que não deve se preocupar com a hierarquia tradicional e como consequência irá virar a pirâmide ao contrário para implantar uma visão. (HESELBEIN, GOLDSMITH e BECKHARD, 1996).

A finalidade do líder como agente de mudança é tomar decisões relacionadas a mudanças organizacionais. O líder que pensa para frente cria o futuro, sendo assim ele muda a maneira de como pensamos em relação a ele. Mudança virou uma condição constante das empresas, e apreciar essas mudanças, o tumulto e até mesmo o caos, se tornou um pré-requisito para a sobrevivência e quanto mais para o sucesso. (NANUS, 2000).

Existe um ditado que diz: não se meche em time que está ganhando. Esse ditado também era aplicado pela maioria das organizações. Mas na realidade que nos encontramos esse ditado não se aplica mais. Pelo contrário, quanto melhor a organização se encontra, mais mudanças são feitas, visando sempre a melhoria da

empresa.

Outro ponto fundamental de mudança em relação aos novos líderes é ter uma liderança compartilhada, ou seja, delegar mais autonomia a pessoas que atuam em todos os níveis organizacionais, dando-lhes a oportunidade de assumir a dianteira. Esses procedimentos são cada vez mais comuns a medida que a estrutura da velha gestão de cima para baixo dá lugar a formatos diferentes, mais horizontais, descentralizados, se tornando assim uma maneira de se promover agilidade, proatividade e autonomia. Ela promove um novo grau de criatividade e de pensamento racional nos níveis em que é necessária. Capacita todos os indivíduos da organização a testar suas próprias idéias, ao invés de esperar que as idéias e as decisões lhes sejam legadas por hierarquia. (BENNIS; SPREITZER e CUMMINGS, 2001).

Liderança está cada vez mais ligada a equipe e isso deve ser visto como uma vantagem não só para o líder como para a organização. Antigamente o líder acumulava serviço e praticamente todas as responsabilidades para ele próprio. Neste cenário de mudança o líder fica somente com as grandes decisões e não perde tempo com pequenas coisas que podem ser resolvidas por funcionários competentes e de confiança. Sendo assim ninguém perde tempo com burocracia e atraso desnecessário.

A empresa ou líder que quiser se aperfeiçoar deve mudar seus referenciais, mudar a maneira como vê o mundo, a maneira de pensar sobre as pessoas, e o modo de ver o gerenciamento e a liderança. Deve mudar seu paradigma, os grandes progressos consistem em romper as velhas maneiras de pensar. A medida que um paradigma é quebrado, abre-se uma nova era de estímulo, de conhecimento e de compreensão, que resulta em um ótimo desempenho. (COVEY, 2002).

Quando falo em mudança, não devemos pensar somente em processo, mais também em pessoas, a seleção de pessoas com alto potencial é fundamental para o sucesso da organização. Identificar essas pessoas que tem mais probabilidade de fortalecer o parâmetro de liderança de uma empresa, e portanto seu futuro, é fator crucial tanto para sobrevivência como crescimento da organização. (BYHAM; SMITH e PAISE, 2003).

Em se tratando de liderança em um mundo cada vez mais unido, mais globalizado, precisamos estar em constantes mudanças, os líderes não podem mais deixar suas organizações paradas, estagnadas, precisam estar mudando a todo momento, precisam inovar a cada dia, precisam quebrar velhos paradigmas e se arriscar mais, investir em tecnologia, pessoal qualificado, delegar mais autonomia, deixando assim as novas idéias fluírem, devem diversificar seu mercado, enfim, liderança é um tema cada vez mais ligado a mudança.

#### 3.1.4 Liderança para o futuro das organizações

O futuro da liderança é baseado em estratégias e ações, baseada em visões. Líderes devem moldar o futuro, e não ficar esperando ele chegar e olhar o que vai acontecer. Ser visionário é fator fundamental para o líder do futuro. A visão é uma indicação do caminho para todos aqueles que precisam compreender o que é a organização e onde ela pretende chegar. (NANUS, 2000).

Antigamente era muito comum existirem muitas empresas do mesmo negócio disputando mercado e clientes, agora a cada dia que passa as empresas se unem cada vez mais, e formam *holdings* cada vez maiores, diminuindo assim as grandes disputas. A tendência é que isso só venha a aumentar fazendo com que o cliente tenha cada vez menos a opção de escolher o produto pelo preço ou qualidade. Por esses e outros motivos o líder deve sempre pensar a frente e definir sem muita demora o que é melhor para a sobrevivência e sucesso da organização.

A cada dia que passa, o líder tem menos poder para moldar e sustentar seus valores pessoais, suas premissas e estilo. Com todo esse crescimento da tecnologia, a consciência de que as pessoas são um fator fundamental na eficácia da organização e o fato das organizações se preocuparem cada vez mais com programas econômicos e sócias, independente do setor que operam, reduzem gradativamente a autonomia do líder. (HESELBEIN; GOLDSMITH e BECKHARD, 1996).

Uma organização com líderes que pensam no futuro, é uma organização capaz de responder às demandas dos clientes hoje, amanhã e nos dias seguintes. Significa que líderes vencedores estão sempre olhando para frente, a curto, médio e

longo prazo, visando o sucesso e crescimento, significa prepararem suas organizações para que continuem a prosperar além de um futuro previsível. (TICHY; COHEN, 1999).

O futuro é repleto de incertezas, e por mais que o líder possa mudar muitas coisas no ambiente interno da sua organização, o ambiente externo sempre será uma incógnita. Sendo assim, não se pode decidir em relação ao futuro realista ou desejável para a empresa sem pensar no mundo externo que pode afetar a organização no futuro. Mesmo sendo incerto, o futuro pode ser estudado, avaliado e transformado à medida que sejam criadas várias saídas diferentes para possíveis mudanças que o futuro possa trazer. (NANUS, 2000).

Outros fatores que devem ser levados em consideração ao futuro das organizações, são os fatores globalização e cultura. Segundo Hesselbein, Goldsmith e Somerville (2000, p. 172):

Com o aumento da importância da globalização, os futuros líderes também precisam prezar a diversidade cultural, definida como sendo a variedade de estilos de liderança, industriais, de comportamentos individuais e valores, raça e sexo. Eles terão que compreender não só as diferenças econômicas e legais, mas também as sociais e as motivacionais, que fazem parte do trabalho em organizações de todo o mundo.

A globalização causará forte impacto nos líderes do futuro, antes era possível ficar concentrado em sua própria região sem grandes preocupações, mas com o aumento estrondoso dessa globalização, fatores que ocorrem em outros países pode diretamente afetar qualquer organização. É provável que a tendência para mercados globalmente conectados fique cada vez mais intensa no futuro. Por esse motivo e outros, os líderes devem expandir seus horizontes, suas visões, valores e cultura. (HESELBEIN; GOLDSMITH e SOMERVILLE, 2000).

Com todas essas mudanças que ocorrem cada vez mais rapidamente, os líderes precisam em curto prazo, estar preparados para as demandas a todo o momento e isso exige a participação de muitas pessoas em todos os níveis da organização para tomar a decisão correta. Em longo prazo ele deve preparar a nova geração de líderes, e quando isso acontecer, o líder deve sair de lado, e abrir o caminho para que esses novos líderes possam assumir a liderança em direção ao futuro com novas idéias, com mais energia e com muita disposição. (TICHY e

COHEN, 1999).

Liderar no presente já não é tarefa fácil, quando pensamos no futuro então, fica mais assustador ainda. Diante de tudo já comentado anteriormente neste trabalho, fica evidente que o futuro é completamente incerto, que o líder terá cada vez menos autonomia dentro de uma organização, que o trabalho em equipe aumenta a cada dia, que o gosto do cliente não só muda constantemente como fica cada vez mais exigente por qualidade. Quando pensamos no futuro, devemos pensar em mudança, formação de líderes, equipe, globalização, diferentes culturas, visão e sucessão, o líder mais do que qualquer outra pessoa, deve saber a hora de sair, de passar adiante o trabalho para alguém mais qualificado e preparado para enfrentar o mercado.

## 4 ESTUDO DE CASO

Como foi decidido na metodologia, o método de procedimento definido para o desenvolvimento deste trabalho, foi o monográfico ou estudo de caso, que foi feito com informações sobre o Grupo Pão de Açúcar, com o intuito de mostrar quais os impactos gerados na organização pelo estilo de liderança utilizado.

### 4.1 Dados do grupo Pão de Açúcar

A Companhia Brasileira de Distribuição, também conhecida como grupo Pão de Açúcar, começou sua história em São Paulo com um supermercado. Agora no ano de 2006, a rede está presente em 15 estados das Regiões Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste com 556 lojas, que totalizam 1,2 milhão de metros quadrados de área de vendas. O abastecimento desses pontos-de-venda é garantido por uma ampla rede logística, composta por 13 centrais de distribuição estrategicamente localizadas em oito estados, com capacidade total de armazenamento de 380 mil metros quadrados e 62,8 mil funcionários.

A empresa tem como MISSÃO: “Garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes, em cada uma de nossas lojas”.

Por ser uma empresa sempre de olho no futuro, tem como VISÃO: “A CBD almeja ampliar a liderança no mercado brasileiro de varejo e tornar-se a empresa mais admirada por sua rentabilidade, inovação, eficiência, responsabilidade social e contribuição para o desenvolvimento do Brasil”.

#### 4.1.2 Histórico

A história desse grupo começa com um homem chamado Valentim dos Santos Diniz, nascido em Portugal em uma aldeia em 1913, filho de comerciantes. Valentim, com 16 anos estava certo de ser comerciante, e então com essa mesma idade mudou-se para o Brasil para tentar a sorte. No caminho para São Paulo, Valentim passou pelo Rio de Janeiro e ficou encantado com o Pão de Açúcar. Ao chegar em São Paulo, foi morar com um tio, e logo depois já tinha seu primeiro

emprego como entregador e caixeiro do Real Barateiro.

Já com vinte e dois anos e um curto namoro, Valentim se casou com dona Floripes. Após alguns anos de economia, largou o emprego e foi abrir um negócio próprio e montou uma mercearia. Logo no ano seguinte seu antigo patrão convidou-o para ser sócio em uma padaria. Mesmo com a empresa sendo lucrativa, Valentim ainda sonhava em ter seu próprio negócio. Sendo assim, ele vendeu sua parte e comprou duas casas na Avenida Brigadeiro Luís Antônio, endereço que ficou famoso, pois no dia 7 de setembro de 1948, foi aberta a Doceira Pão de Açúcar Doces e Salgados Finos, que já contava com 50 funcionários.

A partir desse momento começa a grande história dessa organização e do “seu” Santos como ficou conhecido. Em 1952, a doceira já tinha 2 filiais. Seu Santos nunca parou, e em 1955, resolveu comprar um terreno grande ao lado da doceira, mas não tinha decidido o ramo do negócio que iria abrir. Em 1956, Abílio, aos 19 anos e ainda cursando administração pela FGV, foi trabalhar com seu pai.

Após algumas conversas entre os dois, e vendo que existia algo novo no mercado, que era o ramo de auto-serviço, decidiram abrir um supermercado, algo que não era inédito, mas ainda muito novo, a ponto de causar espanto o fato das próprias pessoas terem que se servir, pegando a mercadoria desejada nas gôndolas. Foi então neste local ao lado da doceira, que no dia 14 de abril de 1959 inaugurou-se a primeira loja de supermercados Pão de açúcar, com 2.500 itens à venda. Todo dia desde a abertura “seu” Santos se perguntava e aos seus funcionários, o que poderia ser feito para melhorar, e as idéias novas passavam por uma sabatina nas reuniões com o Abílio, técnico em administração.

Abílio Diniz, em 1960, aproveitou que estava partindo em lua-de-mel, e passou quatro meses rodando supermercados tanto na Europa como nos Estados Unidos para saber das novidades. Quando voltou o desafio continuou, pois as donas de casa ainda davam preferência às feiras livres, que, mesmo sendo menos higiênicas, tinham preço baixo, frutas e verduras frescas. Em 1963, só havia vinte supermercados em São Paulo. “Seu” Santos sabia que o desafio era multiplicar os pontos, porque a população trocava o campo, pela cidade, em busca dos empregos oferecidos pela onda de industrialização de Juscelino Kubitschek. (50 anos em 5).

Sendo assim, o Pão de Açúcar assumiu o desafio de ampliar o número de lojas e, em 1963, começa a funcionar a segunda loja do Pão de Açúcar. Em 1964 a empresa passou a contar com mais quatro lojas. Em 1965, a rede SIRVA-SE que era o símbolo da implantação do auto-serviço do varejo no Brasil e, foi adquirida pelo Pão de Açúcar, que ficou 50% maior do dia para noite.

Vale lembrar que nada disso aconteceu somente na confiança e ousadia, mas sim graças ao projeto desenhado pelo técnico Abílio Diniz, e alguns consultores da FGV. Esse projeto que tinha como objetivo continuar crescendo tanto pelas novas construções como por aquisições.

A rede Pão de Açúcar crescia a cada ano. Em 1965 já era uma potência no varejo, com nove lojas e 485 funcionários. Em 1966, 13 lojas com 593 funcionários e crescendo mais a cada ano.

Com tanto sucesso, a rede passou a trabalhar em outros estados, administrando a distância, e praticando uma política de preços igual a de São Paulo, um grande desafio na época.

Do ano de 1965 para frente, o Pão de Açúcar foi assim, inovando e diversificando, comprou fazendas, criou agências de publicidade, abriu sede do grupo em Lisboa, foi pioneiro no ramo de Hipermercados, (Jumbo), abrindo um até na África. Enfim, estava ligado em tudo que era novidade fora do Brasil, implantando aqui quase que ao mesmo tempo que era implantado no exterior.

O Grupo Pão de Açúcar, ou Companhia Brasileira de Distribuição como é conhecida, continuou crescendo, inovando, diversificando, mudando por todos esses anos, e em 1985, atingiu o seu auge, quando chegou a ter 626 lojas, sendo 76 hipermercados, espalhados por 18 estados brasileiros e três continentes. Em termos de diversificação o grupo contava com 40 empresas, divididas em diferentes ramos como publicidade, imobiliária, transportadora, consultoria de marketing, construtora, turismo, agropecuária, concessionárias de veículos e restaurantes.

Logo depois desses tantos anos de glória e a liderança de mercado, o grupo começa a passar por dificuldades, tanto nas empresas que atuavam fora do país, como no processo de sucessão empresarial que demorou alguns anos e chegou a

bater na porta dos tribunais pelas diferentes concepções dos filhos sobre o comando do grupo. Após muitas brigas e uma redistribuição acionária, somente dois filhos, Abílio Diniz e Lucília Diniz, que era a filha mais nova, permaneceram na empresa.

Após as brigas ficou decidido que Abílio Diniz ficaria com as funções estratégicas da empresa, enquanto as funções executivas seriam desempenhadas por profissionais contratados. Esse projeto de modernização administrativa foi aprovado em Assembléia Geral Extraordinária no dia 11 de agosto de 1988.

Todo esse processo de dificuldades, brigas e problemas só foram acabar mesmo no ano de 1993, quando a empresa não se encontrava mais em dificuldade, e as ações foram realmente distribuídas da forma como “seu” Santos desejava, com Abílio Diniz no controle. Daí por diante com uma grande atuação de Abílio a empresa voltou a ser a maior no ramo, inovar e dar lucros extraordinários.

#### 4.2 Liderança no grupo

Durante toda existência do Grupo Pão de Açúcar, uma coisa ficou muito clara: a liderança sempre foi um ponto fundamental para o crescimento da organização. “Seu” Santos deixou clara a sua preocupação com o funcionário. O funcionário devia ser bem tratado e, acima de tudo, reconhecido. No estudo feito, pude observar como os funcionários gostavam de trabalhar na organização. Todos sabiam que tinham chance de crescer, pois vários começaram muito de baixo e alguns chegaram a diretores da empresa.

A empatia que “seu” Santos tinha com os funcionários era visível, ajudava quando podia, reconhecia o trabalho quando bem feito, dava oportunidade para todos, e promovia aqueles que realmente eram dedicados à organização. Desde o início, “seu” Santos soube identificar bons talentos, logo quando abriu a doceira, já tinha colocado os melhores para trabalhar na loja, escolhidos a dedo pelas suas qualidades e capacidades. Sempre ensinou bastante e tinha muita paciência.

Outro ponto forte de “seu” Santos, era que mesmo tendo sonhado em ter seu próprio negócio, sempre trabalhou com equipes, desde o início teve ajuda principalmente de seu filho Abílio que já trabalhava com o pai mesmo antes de se

formar e dava idéias para o pai sobre como melhorar o negócio. Ele sempre pensava em como melhorar o negócio, nunca ficava estagnado, acomodado, mesmo quando já tinha ganhado um bom dinheiro. Sempre tinha muita calma para escolher um bom ponto para a próxima loja e levava um bom tempo negociando, analisando, pensando, sem se deixar levar pelas emoções ou pelo impulso.

Abílio Diniz aprendeu com o pai como tratar os funcionários, e quando assumiu nunca deixou de investir nos bons talentos. O grupo tem dezenas de programas voltados para os funcionários. Muitos começaram na organização e se aposentaram, e têm seus filhos trabalhando lá.

O bem-estar dos funcionários da CBD, é fator-chave para o bom atendimento ao público. Todos os anos são investidos milhões de reais em treinamento e desenvolvimento em todos os níveis da organização. Todos são treinados em suas áreas para fornecer o melhor atendimento ao cliente, que é a razão de ser da organização.

#### 4.3 Mudanças e inovações na CBD

A inovação permanente é fator fundamental para a sobrevivência e crescimento de qualquer organização. “Seu” Santos começou pequeno, como muitos micros e pequenos empresários começam seus negócios. Mas a diferença é que ele nunca se contentou em ficar somente com uma outra loja e muito menos no mesmo ramo. Ele sempre pensou para frente, sempre inovou e fez muitas mudanças.

Antigamente as empresas não gostavam muito de mudanças. Ficavam sempre na mesma, eram sobreviventes e satisfeitas, e isso é que sempre foi um diferencial enorme em “seu” Santos. Ele nunca teve medo de mudança. Ao contrário, sempre foi visionário, gostava de correr riscos calculados, gostava de inovar, de implantar coisas que ainda não eram conhecidas e a CBD sempre foi muito forte nesse ponto.

Quando “seu” Santos começou com a Doceira, ele não foi o primeiro, e quando começou com o supermercado, também não. Mas daí por diante o Pão de

Açúcar foi responsável por várias novidades no ramo de alimentos e varejo. O supermercado foi aberto quando em São Paulo existiam somente quatro, e mesmo sendo arriscado e inovador, pois os clientes que deveriam pegar suas compras nas gôndolas, ele resolveu investir nessa novidade que acabou dando certo, mas não parou por aí.

Com o crescimento acelerado de lojas, surgiu a idéia de criar o Pão de Açúcar Publicidade, que era o departamento que cuidava da comunicação e promoções da rede e foi transformado em agência, mais conhecido como *house-agency*. Logo em seguida foi criada a central de processamento de dados, indispensável para acompanhar o volume e a velocidade de expansão que a empresa adquiriu.

Com todas essas lojas e aumentando assim sua rede de relacionamentos, “seu” Santos assumiu a presidência da Federação do Comércio de São Paulo. Logo depois, foi convidado a abrir uma rede de supermercados em Portugal após conversa com o ministro de Indústria e Comércio, para desenvolver assim, o comércio varejista no país. Sem pensar duas vezes com seu estilo de líder visionário, “seu” Santos aceitou o convite, foi a Lisboa achar um lugar adequado para a construção, e quando voltou ao Brasil, juntamente com os demais diretores, criou a Supa – Companhia Portuguesa de Supermercados em dezembro de 1969.

Em 120 dias construiu um supermercado em Lisboa com três mil metros quadrados. No mesmo período, a direção do PA, levou a cabo as negociações com um dos maiores grupos empresariais portugueses, que após a associação o capital foi triplicado e ainda manteve o controle acionário e administrativo da companhia. Em dois anos o grupo instalou treze lojas no país, sendo que as últimas não deixavam nada a desejar em relação a inovação e tecnologia dos gigantescos hipermercados que estouravam na época pela Europa.

Logo depois “seu” Santos foi a Madri escolher um terreno para abrir um hipermercado, o primeiro Pan de Açúcar da Espanha. Vale lembrar que as novas lojas do Pão de Açúcar não paravam de surgir a todo momento no Brasil.

Não demorou muito e veio a grande inovação de “seu” Santos, o primeiro

hipermercado do Brasil, inaugurado em 28 de maio de 1971 em Santo André, que ficou conhecido com o nome de Jumbo. Em seguida, mais uma inovação no Brasil, já com o foco no cliente, foi o fato de começar a trabalhar com a loja aberta 24 horas por dia, como já se fazia nos Estados Unidos. A loja passou a ser programa obrigatório de fim de semana e de ponto de encontro da juventude. Estacionamento para seiscentos veículos, quatrocentos carrinhos de compra, trinta e quatro caixas, vinte e um departamentos, trezentos funcionários, controle interno de televisão, padaria, lavanderia, tabacaria, seção de roupas com serviço de ajuste, seção de pratos prontos para viagem, lojas de brinquedos importados, presentes finos e bijuterias, lanchonete, farmácia, barbeiro, floricultura, relojoaria, fotógrafo, óptica, agência de turismo, dois pontos especiais de atração eram ainda o centro promocional, com programação de culinária, decoração, costura e cerâmica; e o centro automotivo, com butique de auto-moto-náutica, oficina de alinhamento de rodas e lubrificação, serviço de instalação de acessórios, borracheiro, posto de gasolina e agencia de veículos, vendendo automóveis de todas as marcas, lanchas e até helicópteros.

O objetivo, além de aumentar as vendas, era prestar serviço aos clientes que precisassem fazer uma compra de urgência ou não tivessem tempo de fazê-lo no horário comercial. Filosofia que se encaixava bem em “Seu” Santos, que se traduzia em três perguntas repetitivas: nós estamos evoluindo? Estamos melhor que os outros? O que podemos fazer para passar à frente?

Todas essas mudanças e os novos sistemas de varejo só foram possíveis, graças a anos de estudos, que envolveram viagens internacionais de toda a diretoria e de quase todos os funcionários dos departamentos Comercial e Operações, além de muitos passos de negociações e planejamentos.

O grupo também foi pioneiro em colocar produtos próprios na prateleira, em colocar código de barras nos produtos do supermercado, criou outras marcas para atender públicos diferentes e classes diferentes, fez parcerias, descentralizou as decisões operacionais, dando mais autonomia para seus funcionários, foi o primeiro a vender pela internet no sistema *delivery*, entre outras grandes mudanças realizadas durante todos os anos de operação.

Por todos esses e outros motivos essa empresa sempre foi bem sucedida. Essa visão de mudança que as organizações estão tendo agora, esse pensamento de que mudar é preciso, sempre esteve presente em “seu” Santos e Abílio Diniz.

#### 4.4 Relação com funcionários na CBD

Mesmo tendo trabalhado para outras pessoas somente uma vez na vida, “seu” Santos sempre soube que o funcionário é a base de tudo, que o trabalho em equipe é que prevalece, que duas cabeças pensam melhor do que uma. Ao longo de toda a sua história, o fundador sempre teve a filosofia de premiar e possibilitar o crescimento profissional a partir do tempo de casa e, como já foi comentado anteriormente, muitas pessoas começaram e terminaram sua carreira dentro do grupo e muito dificilmente no mesmo cargo em que começou. Muitos começaram do nada e chegaram a cargo de chefia, depois de muita experiência e, claro, o treinamento necessário.

Como começou sozinho e teve seu filho Abílio como seu braço direito desde o primeiro supermercado, “seu” Santos sempre teve em mente trabalhar com seus filhos e deixá-los no controle quando fosse a hora de sair, mais nunca deixou de formar grandes funcionários, e de contratar pessoas com os conhecimentos necessários para tocar o negócio.

Durante todo o tempo em que “seu” Santos ficou no controle do grupo, sempre foi muito querido por todos os funcionários e sempre foi visto como um chefe que não só reconhecia um talento como dava oportunidade de crescimento dentro da empresa. Isso sempre serviu como motivação para todos os colaboradores que batalhavam bastante por uma chance de melhorar de cargo, e funcionário motivado significa trabalho feito, metas atingidas e lucratividade garantida.

Após a entrada de Abílio no cargo de diretor presidente, nada mudou em relação a isso. Ele continuou o trabalho do pai e sempre deixou clara a importância do funcionário para a organização. Os colaboradores recebem benefícios, trabalham em um ambiente que permite uma experiência rica e diferenciada, permitindo a alto-realização, incentivando a alta performance. Outro ponto também forte na CBD é o desenvolvimento das lideranças para garantir a expansão do negócio e promover a

educação continuada para aperfeiçoar o desempenho atual. E, para que os valores da Companhia sejam perpetuados, sempre será incentivada, a todos os colaboradores, a prática da cultura CBD.

Por fim, a CBD, deixa claro desde sua criação que os funcionários fazem parte dos pilares da organização, que é o trabalho em equipe que funciona, que o treinamento é essencial, os programas de qualidade de vida promovem bem-estar físico, social e emocional de seus colaboradores, e, que a formação de bons funcionários só trás benefícios para a empresa.

#### 4.5 Sucessão no grupo CBD

Essa parte da história do Pão de Açúcar é muito interessante, pois desde sua criação ela somente passou duas vezes por esse processo, sendo que na primeira vez foi quando houve a maior e única grande crise deste grupo.

Todos que trabalhavam na época desta sucessão da primeira para segunda geração sabiam que Abílio Diniz era o nome certo para assumir o posto, mas ninguém, muito menos “seu” Santos imaginou que isso fosse trazer tantos problemas para a organização. Bastou a decisão de “seu” Santos de sair do comando que teve inicio uma guerra entre os herdeiros que demorou cerca de quatro anos e quase levou a organização à falência.

Aos 73 anos de idade, “seu” Santos preparava sua sucessão com tranqüilidade, imaginando todos os seus filhos em cargos de direção, e Abílio, sendo filho mais velho e mais experiente, seria seu substituto natural. Toda aquela tranqüilidade deu lugar a brigas e diferentes concepções dos filhos. Primeiro a discussão foi de forma velada; depois veio a público e durou anos, chegando até aos tribunais em 1993. Só não foi pior porque se chegou a um acordo no dia da audiência.

Toda essa briga fez com que “seu” Santos reassumisse a chefia para evitar uma falência. Depois de tudo acertado e concluída a redistribuição acionária, apenas dois filhos e se mantiveram na empresa: Abílio o mais velho e Lucília, a mais nova. Sendo assim, houve uma reorganização na empresa, onde Abílio ficou com as

funções estratégicas e foram contratados profissionais de fora para desempenhar as funções executivas.

Abílio Diniz, que sempre esteve ao lado do pai, e sempre participou de todos os sucessos do grupo teve que assumir tudo quando a organização mais precisava de um líder competente. Mesmo sempre ao lado do pai, era a primeira vez que a decisão caberia somente a ele, caso a organização fosse a falência a culpa cairia sobre ele, que assumiu e não soube converter a situação.

Tirando o problema de sucessão, a organização ainda apresentava outros problemas. Nos anos de 1982 e 1983 a empresa crescia em números de lojas, enquanto o faturamento caía. Juntando os problemas de sucessão, a revolução dos cravos em Portugal e os problemas também de nacionalização do Jumbo em Angola e o peso de administrar tudo sozinho era um desafio para o novo líder.

#### 4.6 Assumindo a liderança

Após tantos anos aprendendo tudo sobre o grupo da melhor forma possível na prática, chegou a hora de Abílio dar as cartas do jogo. Foram anos e anos vendo a organização crescer, acompanhando e ajudando nas mudanças, procurando inovações e tudo que pudesse ajudar a empresa a ser a melhor e maior no ramo. Tudo isso fez “seu” Santos confiar plenamente o comando do negócio nas mãos de seu primogênito.

Abílio Diniz, sem medo arregaçou as mangas e começou o trabalho. O primeiro passo foi vender uma rede que pertencia ao grupo, chamada Sandiz, e com o dinheiro investir em lojas especiais para atender a nova classe média. Sendo assim o grupo inaugurou a nova bandeira no país, chamada Extra, com um novo modelo administrativo.

Junto com essas mudanças, surgiram as divisões autônomas para cada área de negócios: supermercados, hipermercados, lojas de conveniência, minibox, atacado, armazenagem e transporte, publicidade e comércio exterior.

Esse passo de descentralizar tudo aquilo foi o gole mais amargo do remédio

para “seu” Santos, que desde o início, fizera questão de acentuar que o sucesso do empreendimento embutia a perspectiva de crescimento profissional para cada um dos colaboradores e com as mudanças, significava dispensar quadros formados na casa e substituí-los por gente de fora, mas no fundo mesmo não gostando, ele sabia que era necessário para a organização naquele momento.

Como se não bastasse todos esses problemas, ainda no meio da crise, Abílio foi seqüestrado em 1989, passando alguns dias em poder dos seqüestradores no cativeiro. Não se deixando abalar, voltou a luta e continuou a trabalhar para tirar o grupo da situação em que se encontrava.

Em 1990 com o plano Collor o grupo foi duramente atingido com congelamentos, juros altíssimos e, nessa hora, Abílio Diniz viu de perto a morte da organização. Abílio não se deu por vencido e tomou medidas drásticas como pegar empréstimo internacional e vender tudo que não tivesse ligação direta com o varejo. E assim todo o império começou a ser desmontado.

Aos poucos a empresa foi dando a volta por cima com a liderança de Abílio. Após alguns anos com a empresa bem mais enxuta o grupo voltou a dar lucro e conseqüentemente voltou a crescer. Outra coisa que Abílio aprendeu em todos esses anos é que a inovação é fator fundamental tanto para sobrevivência como para lucratividade.

Em 1995 mais uma vez a organização surpreendeu tornando-se a pioneira no setor em abrir seu capital e a primeira 100% nacional a realizar uma emissão global de ações envolvendo Brasil, Estados Unidos e Europa. O grupo mostrou que estava pronto para o futuro.

No mesmo ano houve também o lançamento do Pão de Açúcar Delivery, que acabou sendo o primeiro também e causou sensação, garantindo entrega em 24 horas.

Em 1999, outro grande passo foi dado por Abílio Diniz, quando no mês de agosto anunciou a admissão do grupo Francês Casino, como sócio e parceiro estratégico. Em 1994 fez um Joint Venture com o banco Itaú, criando assim o Itaú CBD, dando opções de financiamento, crédito e outras vantagens.

Com todas as novidades, inovações, mudanças e investimentos, Abílio Diniz se tornou um grande empresário muito conhecido tanto no Brasil, como no Exterior, ganhou diversos prêmios e como o pai, vestiu a camisa da empresa em todos os momentos, diferente dos irmãos que preferiram vender suas partes.

Tendo nascido como uma empresa familiar, tudo indica que não acabou com Abílio o sonho de “seu” Santos de ver a família sempre envolvida. Dois dos filhos de Abílio Diniz chegaram a cargo de diretoria e ganhando prêmios por reconhecimento de trabalho bem feito.

#### 4.7 Discussão Teórica

Após feito estudo de caso, e coletado informações e conceitos com os autores citados nesta monografia, foi possível confrontar a teoria com a prática, verificando assim, a importância de uma liderança eficaz para uma organização, e os impactos causados na empresa pela boa ou má liderança.

Belasco e Stayer (*op. cit.*, p. 5), falam que o líder não deve concentrar tudo para si mesmo, que deve ter uma equipe talentosa, onde cada um dessa equipe deve ter seu nível de responsabilidade, devem conhecer as metas a serem cumpridas e devem trabalhar junto com o líder, e não somente para ele. Isso pode ser visto no Grupo Pão de Açúcar, que sempre contou com uma equipe muito talentosa, onde cada um sabia o que devia fazer e o porquê devia. “seu” Santos, sempre fez questão de trabalhar em equipe e sempre delegou responsabilidades para pessoas de sua confiança, trabalho esse que teve continuidade com Abílio Diniz, quando assumiu a presidência.

A *Harvard Business Review* (*op. cit.*, p. 6), diz que diferentes situações pedem diferentes lideranças, mas descobriu que líderes eficazes têm em comum, algo denominado inteligência emocional e dentre os componentes dessa inteligência, se encontram a autoconsciência, autodisciplina, motivação, empatia e habilidade social. No contexto de liderança do estudo de caso, foi visto que todos esses componentes da inteligência emocional se encontram no Grupo.

O fundador do Grupo mostrou ter esses componentes, porque autoconsciência diz respeito a conhecer a si mesmo, e “seu” Santos sempre soube seus pontos fortes, seus pontos fracos, não tomava decisões precipitadas, sempre estudava muito antes, sempre pedia ajuda quando necessário. Autodisciplina, sempre foi outro ponto forte de liderança no grupo, “seu” Santos sempre passou tranqüilidade para todos, criava um ambiente de confiança, sempre esteve pronto para mudanças, sempre inovou sem medo, e sempre aprendeu rápido, assim como Abílio Diniz.

Motivação, outro componente da inteligência emocional também sempre esteve presente nos líderes do grupo, o desafio sempre foi uma característica de “seu” Santos e Abílio Diniz, que sempre diversificaram o negócio, sempre procuraram novos caminhos, sempre tiveram comprometimento com a organização.

Ainda sobre inteligência emocional, a *Harvard Business Review* (op. cit., p. 14) fala que empatia é uma característica importante a ser tratada nas organizações. Que o líder deve ter empatia com os seus funcionários, deve conhecer seus funcionários, saber o que eles pensam, o que os incomodam, se estão insatisfeitos entre outras coisas, porque uma equipe insatisfeita, é uma equipe que não produz e isso leva o líder ao fracasso. De acordo com os dados coletados sobre “seu” Santos e Abílio Diniz, empatia sempre esteve presente nessa organização, existia um carinho pelos funcionários, e foi, o que muitas vezes fez com que “seu” Santos e Abílio descobrissem novos talentos.

Por último, existem as habilidades sociais, que segundo a *Harvard Business Review* (op. cit., p. 14) nada mais é do que criar redes de relacionamento e saber gerenciá-la da melhor forma possível. Líderes devem conhecer todas as áreas da organização, e não só conhecer dentro da empresa, como fora também, quanto maior a rede de relacionamentos, maior serão as oportunidades, os caminhos se abrirão mais facilmente, e existiram mais saídas para diferentes problemas, tanto internos, como externos. Em relação a esse ponto, isso nunca foi problema, “seu” Santos e Abílio sempre trabalharam em equipe, enquanto “seu” Santos, conhecia cada canto da organização e conhecia muito bem seus funcionários, Abílio estava sempre de olho nas oportunidades, sempre se relacionando, procurando expandir os horizontes da organização.

Segundo Byham, Smith e Paese (*op. cit.*, p 18) um ponto fundamental para formação de novos líderes, é ter uma liderança compartilhada, ou seja, delegar mais autonomia a pessoas que atuam em todos os níveis organizacionais, dando-lhes a oportunidade de assumir a dianteira. Dentro do grupo Pão de Açúcar, existem diversas pessoas que começaram muito de baixo, mas pela confiança foram crescendo, assumindo mais responsabilidades e muitos chegaram a cargos de gerentes e alguns de diretores. O grupo Pão de Açúcar sempre adotou a idéia de desenvolver talentos. Os funcionários sempre foram motivados porque muita gente foi promovida, e isso sempre fez com que todos fossem dedicados pela organização.

Mudança é outro ponto de fundamental importância para as organizações segundo os autores citados neste trabalho. Segundo Nanus (*op. cit.*, p 22.) a finalidade do líder como agente de mudanças é tomar decisões relacionadas a mudanças organizacionais. O líder que pensa para frente cria o futuro. Mudança virou uma condição constante das empresas, e apreciar essas mudanças, o tumulto e até mesmo o caos, se tornou um pré-requisito para a sobrevivência e sucesso. Mesmo em uma época que mudança ainda era muito incomum, “seu” Santos sempre gostou de mudanças, ele e Abílio Diniz, sempre mantiveram o grupo em constantes mudanças, sempre delegaram mais autonomia para seus funcionários, sempre inovaram com a tecnologia, quebraram paradigmas, selecionaram pessoas com alto potencial e diversificaram seus negócios.

Em relação ao futuro da liderança, segundo Nanus (*op. Cit.*, p. 24) é baseado em estratégias e ações, baseada em visões. Líderes devem simplesmente moldar o futuro, e não ficar esperando ele chegar e olhar o que vai acontecer. A visão do futuro no grupo Pão de Açúcar, sempre foi presente, antes com “seu” Santos, que sempre pensou no futuro, foi visionário quanto ao supermercado, que na época quase não existia no Brasil, sempre esteve um passo a frente de seus concorrentes. E depois com Abílio Diniz, que tomou decisões ousadas, sempre pensando no melhor para a organização, como vender 50% das ações para um grupo francês, visando sempre maior crescimento e credibilidade para o grupo Pão de Açúcar.

Todos os pontos relevantes apresentados no embasamento teórico desse trabalho foram vistos na prática no estudo de caso do Grupo Pão de Açúcar.

## 5 CONCLUSÃO

A presente monografia teve como objetivo mostrar qual é o real papel de um líder dentro de uma organização, apontando os problemas que uma má liderança pode trazer e o sucesso que uma liderança eficaz pode alcançar.

Liderança é um tema que sempre existiu, mas com o passar do tempo, esse tema ficou mais complexo. Os líderes eficazes estão cada vez mais escassos no mercado de trabalho, muitos não acompanham as mudanças e inovações e acabam perdidos dentro da organização.

Toda organização tem como objetivo lucrar sempre mais e ter menos custos. Sendo assim liderança eficaz tornou-se uma peça fundamental para qualquer organização que deseje, primeiro sobreviver diante de um mercado tão instável, quanto mais para crescer e gerar lucro. Cabe ao líder acompanhar as mudanças, procurar inovações, motivar o pessoal e controlar todos esses fatores.

O que este trabalho mostra é que não existe somente uma maneira correta de se liderar, que não existe um manual que diga qual é o melhor estilo de liderança a ser aplicado e quais as características que um líder deve ter. Cabe ao líder entender como a organização funciona, e daí então decidir quais as características deve aplicar, qual o estilo que deve ter para lidar com os funcionários entre outras coisas que o líder só vai saber quando entender a organização em que ele se encontra.

Outro ponto que ficou bem claro na pesquisa feita é a formação de líder. Diante dos autores pesquisados e o estudo de caso, ficou evidente que a formação de futuros líderes é uma estratégia fundamental. Quando chega o momento de sucessão dentro de uma organização, ou até mesmo uma mudança na direção por outros motivos, a melhor solução é colocar alguém de dentro da empresa, alguém que já esteja familiarizado, que sempre foi motivado, que conhece os valores da organização, os funcionários, a política, os sistemas e todas as outras coisas.

Quando a organização procura profissionais no mercado para substituir seus líderes mais importantes, dificilmente será a melhor solução. Pessoas de fora

custam mais caro que uma admissão interna, leva-se mais tempo para entender a organização, ganhar a confiança dos funcionários, e o mais importante é o fato de mexer com a motivação dos funcionários. O estudo de caso também mostrou que quando as pessoas sabem que tem chance de crescimento dentro da empresa, elas trabalham mais motivadas, e vestem a camisa da organização.

Já se tratando de mudanças, com toda essa globalização, com o avanço assustador da tecnologia com diversas empresas surgindo a cada dia, fica evidente a importância de uma organização estar em constantes mudanças. Qualquer organização para sobreviver precisa acompanhar essas mudanças. É importante lembrar que quando falamos em mudança, falamos de modo geral, como trabalhar cada vez mais em equipe, delegar mais autonomia, diversificar e inovar.

Futuro é a palavra-chave e um mistério para qualquer organização. Esse trabalho também deixou claro que o que vai acontecer não pode ser previsto, mas cabe aos líderes terem a visão de como uma decisão vai afetar no futuro da empresa. Uma organização não pode ficar estagnada esperando o futuro chegar e a partir daí ver o que pode ser feito para melhorar. Deve sempre ter um pensamento a longo prazo, se antecipar aos concorrentes, criar estratégias, entender as necessidades dos clientes, fazer parcerias entre outras medidas que podem ser tomadas visando o futuro.

Em relação ao problema proposto no início do trabalho, acredita-se que seguindo todas as teorias e subsídios dessa pesquisa, dificilmente um líder terá problemas em continuar na liderança de uma organização. Vale lembrar que o estudo de caso do grupo Pão de Açúcar, mostrou na prática como uma organização se mantém na liderança e como os líderes reverteram a situação em tempos de crise.

Cheguei a conclusão que os objetivos propostos no trabalho foram alcançados, pois foi possível identificar as características utilizadas, as diferentes formas de se liderar e como a importância de liderança eficaz para qualquer organização é fundamental.

Esse trabalho não teve como finalidade esgotar o assunto de liderança, e

sim, fornecer informações cruciais para um líder se manter na liderança diante de tantos fatores novos que surgem a cada dia. Portanto, recomenda-se para qualquer pessoa que tenha interesse pelo tema e deseje ter uma base melhor sobre o assunto.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BELASCO, James A. e STAYER, Ralph C. O Vôo do Búfalo: decolando para a excelência, aprendendo a deixar os empregados assumirem a direção. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

BENNIS, Warren. A formação do Líder. São Paulo: Atlas, 1996.

BENNIS, Warren; SPREITZER, Gretchen M. e CUMMINGS, Thomas G. O futuro da liderança. São Paulo: Futura, 2001.

BYHAM, Willian C, SMITH, Audrey B e PAESE, Matthew J. Formando Líderes: como identificar, desenvolver e reter talentos de liderança. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CERVO, Armando Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia Científica. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO. Disponível no site: [www.cbd-ri.com.br](http://www.cbd-ri.com.br) . Acesso em outubro de 2006.

COVEY, Stephen R. Liderança baseada em princípios. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CRUZ, Carla e RIBEIRO, Uirá. Metodologia Científica: Teoria e Prática. 2 ed. Axcel Books, 2004.

DINIZ, Valentim dos Santos. Meu Pão com Açúcar. São Paulo: GrpahBox Caran, 1998.

HARVARD, Businees Review. O que faz um Líder. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HESELBEIN, Frances e COHEN, Paul M. De Líder para Líder. Futura, 1999.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall. e BECKHARD, Richard. O Líder do

futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era. São Paulo:Futura, 1996.

HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall. e SOMERVILLE, Iain. Liderança para o século XXI. São Paulo: Futura, 2000.

KOUZES, James M. e POSNER Barry Z. O Desafio da Liderança. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LAKATOS, Eva Maria e MARKONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria e MARKONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia Científica. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NANUS, Burt. Liderança Visionária: como planejar o futuro da sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

PREE, Max de. Liderar é uma Arte: vencendo a crise e a inércia com uma administração inovadora. 4 ed. Best Seller, 1989.

TICHY, Noel M. e COHEN, Eli. O Motor da Liderança: como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização. São Paulo: Educator, 1999.