

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

MARONI JOÃO DA SILVA

CULTURA & NEGÓCIOS: O JEITO LUIZA DE SER
Dimensões simbólicas da cultura na gestão do Magazine Luiza

MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

SÃO PAULO
2012

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP

MARONI JOÃO DA SILVA

CULTURA & NEGÓCIOS: O JEITO LUIZA DE SER
Dimensões simbólicas da cultura na gestão do Magazine Luiza

MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Sociais/Antropologia, sob orientação da Prof.^a Doutora Eliane Hojaij Gouveia.

SÃO PAULO
2012

Silva, Maroni João da

Cultura & negócios: o jeito Luiza de ser. Dimensões simbólicas da cultura na gestão do Magazine Luiza. / Maroni João da Silva. - São Paulo: PUC, 2012.
172p. Il.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Orientador: Prof. Dra Eliane Hojaij Gouveia

Referências: 167-172p.

1. . Antropologia. 2. Cultura. 3 Cultura Organizacional. 4. Eventos. 5. Simbolismo. I. Gouveia, Eliane Hojaij Gouveia. II. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. - Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais. III. Título.

CDU

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

À professora doutora Eliane Hojaj Gouveia, muito especialmente pela sua inestimável contribuição intelectual, dedicação como orientadora e, sobretudo, por ter acreditado na realização deste trabalho, desde o projeto inicial.

À Banca de Qualificação integrada pelas professoras Eliane Hojaj Gouveia, Terezinha Bernardo e Mônica Schettini, pelas inestimáveis contribuições visando aperfeiçoar esta dissertação.

Ao corpo de professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da PUC-SP por ter contribuído com o meu aprendizado para a realização desta pesquisa.

Ao Magazine Luiza por ter possibilitado a realização da observação participante em seus eventos, viabilizando, assim, a realização desta pesquisa.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), por ter me concedido bolsa....., sem a qual eu teria muito mais dificuldades para realizar esta pesquisa.

Ao meu amigo Pedro Jaime, antropólogo, sociólogo e professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie e da ESPM-SP, pelas tantas trocas de ideias que fizemos sobre o tema pesquisado.

Ao professor Guilherme Ruben, livre docente do Departamento de Antropologia da Unicamp, que me ajudou, com seus conhecimentos, sabedoria e paciência na construção do projeto que me permitiu ingressar no Mestrado.

Ao os funcionários da PUC-SP que, com sua dedicação e presteza, possibilitaram a disponibilidade da infraestrutura de apoio a este projeto, particularmente durante a fase de pesquisa na Biblioteca da instituição.

E a todas aquelas pessoas especiais que de alguma maneira contribuíram, voluntária ou involuntariamente, para a realização deste estudo, principalmente Isaac Vitória que, com sua experiência, ajustou o formato desta pesquisa às diretrizes de normalização técnica na elaboração de trabalhos acadêmicos exigidas pela ABNT.

Aos meus filhos
Gabriel Rodrigues da Silva
e Thiago Rodrigues da Silva

RESUMO

Esta dissertação analisa as relações entre a cultura organizacional e o desempenho empresarial do Magazine Luiza. Trata-se de uma empresa familiar da área de varejo, nasceu no interior do Estado de São Paulo e tem sido objeto de frequentes abordagens na mídia nacional por ser destaque entre as organizações que atuam no ramo devido a práticas de gestão flexíveis e participativas, colocando-se atualmente entre os grandes grupos empresariais brasileiros. O contexto de sua trajetória é marcado pelas novas feições culturais do capitalismo na economia globalizada, a qual é responsável por uma nova cultura de negócios, caracterizada por fluxos de imagens, valores e símbolos dentro de uma multiplicidade de significados. Essas categorias permeiam o discurso e as práticas de gestão das empresas ancoradas em modelos de geração de resultados, por meio da flexibilização das relações entre capital e trabalho. A dissertação faz uma reflexão antropológica sobre o tema buscando compreender o papel das dimensões simbólicas da cultura na gestão empresarial. Analisa, igualmente, a relação entre as práticas de gestão cultural do Magazine Luiza e as representações e motivações de trabalhadores. Além disso, o estudo identifica os processos por meio dos quais os empregados se engajam ou não no discurso oficial da empresa, segundo o qual “lucro e bem-estar social têm uma relação de interdependência”. Para isso, a pesquisa recorreu ao estudo etnográfico visando reconstruir a cultura da empresa por meio da observação participante em eventos específicos como os ritos da Comunhão, Integração e o Encontrão. As entrevistas com gestores e trabalhadores de diferentes funções na hierarquia organizacional do Magazine Luiza foram importantes para compreender uma gestão centrada em múltiplos saberes. A pesquisa mostra que os resultados econômicos alcançados pela empresa são consequência das ações que culminaram na construção social do “Jeito Luiza de Ser”. Elas são fruto da percepção de que, para “harmonizar o homem e o lucro”, seria necessário implantar um modelo gestão que buscasse contemplar inclusive o bem estar dos funcionários.

Palavras-chave: Antropologia. Cultura. Cultura Organizacional. Eventos. Simbolismo.

ABSTRACT

This dissertation reviews the relations between organizational culture and corporate performance at Magazine Luiza. This retail company is a family business that started operations in the interior of São Paulo state and it has often been under focus by the Brazilian media as it stands out among retail organizations for its flexible, participative management practices. It ranks nowadays among the largest Brazilian corporate players. The Group's history is marked by the new cultural features of the capitalism in a globalized economy, which has led to a new business culture characterized by a flow of images, values and symbols with a multiplicity of meanings. These categories permeate the discourse and management practices of those companies anchored on result generation models based on flexible relations between capital and labor. This essay deals with this matter from an anthropological standpoint with an aim to understand the role played by the symbolic dimensions of culture in the corporate management. It addresses also the relation between Magazine Luiza's cultural management practices and the workers' motivations and representations. Moreover, the study identifies the processes through which the employees engage themselves (or not) in the company's formal discourse according to which "profit and social well-being are linked to each other by an interdependence relation". For that purpose, the researcher makes use of an ethnographic survey to reconstruct the corporate culture through a participating observation of specific events, like the rites of Communion, Integration and Celebration Meeting. Interviews with managers and workers occupying different positions across Magazine Luiza's organizational structure were quite important to understand a management approach founded on different kinds of expertise. The research shows that the economic results reached by the company are a consequence of actions that have ultimately led to the social construct of the "Luiza's Way of Being". Such actions stem from the perception that in order to "harmonize the man and the profit" it is necessary to implement a management model that contemplates the employees' well-being.

Keywords: Anthropology. Culture. Organizational Culture. Events. Symbolism.

LISTA DE FIGURAS

Foto 1 - Prédio da primeira loja, inaugurada em 16 de novembro de 1957.....	41
Figura 1 - Síntese do “DNA”	57
Figura 2 - Organograma oficial.....	87
Figura 3 - Ciclos de mudanças.....	92
Figura 4 - Visão de mundo	104
Figura 5 - Balizamento de decisões	105
Figura 6 - Regras e pressupostos	108
Figura 7 - Padrão de atendimento.....	118
Figura 8 - Atitudes e comportamentos	131

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CIEE	Centro de Integração de Escola Empresa
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
ERA	Revista de Administração de Empresas
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RAP	Revista de Administração Pública
RAUSP	Revista de Administração

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTO	11
1.2 Problemas e objetivos	13
1.3 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS.....	15
1.4 CONCEITO DE CULTURA.....	18
1.5 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA	23
1.6 TEORIA E PRÁTICA	27
1.7 FASES E RESULTADOS	31
2. O JEITO LUIZA DE CRESCER	35
2.1 SONHO E REALIDADE.....	35
2.2 O CAIXEIRO VIAJANTE E A BALCONISTA.....	39
2.3 “ALMA” E O “JEITO LUIZA DE SER”	59
3 A COMUNICAÇÃO E O JEITO LUIZA DE SER	71
3.1 MÍDIA, ÉTICA E PODER.....	71
3.2 “SÍLVIO SANTOS DE SAIA”.....	83
3.3 “MINHA ALMA, MINHA LUTA, MEU LAR”	94
3.4 VISÃO, COMPORTAMENTO E ATITUDES.....	101
4 O JEITO LUIZA DE VESTIR A CAMISA	110
4.1 CULTURA CORPORTIVA E PODER SIMBÓLICO	110
4.1.1 O PROCESSO RITUAL.....	110
4.1.1.1 O ENCONTRÃO E SUAS METÁFORAS	114
4.1.1.2 INTEGRAÇÃO E PERTENCIMENTO	122
4.1.1.3 O RITO DA COMUNHÃO “ECUMÊNICA”	133
4.1.1.4 FÉ, RECOMPENSAS E RESULTADOS	152
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	164
REFERÊNCIAS	169

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO

Estudar e refletir sobre como as dimensões simbólicas da cultura organizacional impactam na gestão de uma empresa familiar e de varejo localizada no interior de São Paulo é o foco desta dissertação. O desempenho econômico da empresa a transformou em um caso midiático, destacando-a entre as principais concorrentes. Tais dimensões analisadas na presente pesquisa são fruto do exame do contexto sócio histórico que permeia o mundo dos negócios na globalização, pontuado por situações e fatos que vão delineando os contornos sociológicos de um modo de produção flexível (HARVEY, 1989; SENNETT, 2006).

Expressões tais como empresa-cidadã, capital humano e trabalho em equipe se tornaram recorrentes no repertório sócio-político de representantes de entidades empresariais, a partir dos anos 80 no Brasil, principalmente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP).¹ Como cientista social, jornalista especializado em economia e setorista² da Entidade eu tive a oportunidade de cobrir várias reuniões de executivos, bem como rodadas de negociações visando conciliar conflitos sindicais entre representantes de patrões e empregados. Esta experiência despertou meu raciocínio sociológico (PASSERON, 1995) para perceber a emergência de um novo fenômeno social, com reflexo sobre o ambiente corporativo.

Por essa linha de reflexão, a racionalidade econômica moldada pelo fordismo que dominou o mundo dos negócios desde o pós-guerra até a crise do petróleo no final dos anos de 70 (HARVEY, 1989), estava cedendo espaço a uma realidade sociocultural emergente, em termos mundiais, impulsionada pelas novas feições culturais do capitalismo (SENNETT, 2006). Em outras palavras, o caldeirão de mudanças sociais e culturais decorrentes da globalização transformou, fortemente, o ambiente de negócios, tendo como pano de fundo o modo de produção flexível, marcado por uma nova estratégia de organização da produção industrial (HARVEY, 1989).

¹ De acordo com informações da Fiesp, seus associados são responsáveis pela geração de riquezas correspondentes a 42% do PIB brasileiro.

² Setorista é um termo comumente usado para classificar a atuação de repórteres responsáveis pela cobertura jornalística periódica de entidades, clubes e instituições públicas ou privadas, cuja atuação tem repercussão social mais ampla.

Neste cenário, as décadas de 1970 e 1980 se destacaram, historicamente, como um período de reestruturação econômica, social, política e cultural responsável por uma nova cultura de negócios, caracterizada por fluxos de imagens, valores e símbolos dentro de uma multiplicidade de significados, que permeiam o discurso e as práticas de gestão das grandes corporações transnacionais (BARBOSA, 2002). Esse novo modelo de produção introduziu uma série de mudanças tanto no modo de produzir quanto na sua relação com os atores sociais envolvidos nesse processo, onde a força de trabalho foi submetida a um movimento de destruição e reconstrução de habilidades (HARVEY, 1989).

Como sociólogo prestador de serviços de consultoria³ eu acompanhei, observei, entrevistei e questionei, em várias ocasiões, atores e sujeitos desse processo em São Paulo⁴, coletando dados para a produção de relatórios analíticos de pesquisas conjunturais encomendas por empresas, visando subsidiar suas estratégias de negócios. Por si só, as antigas teorias de gestão vinham se tornando insuficientes para compreender a emergência do mundo globalizado. Porém, a multidisciplinaridade (FREITAS, 2007) ainda era uma abordagem pouco usado pelas empresas para compreender, analisar e interpretar situações e fatos que compunham o contexto cultural do novo capitalismo (SENNETT, 2006).

Na sociedade ocidental globalizada, a economia tem um papel importante na organização social, bem como na constituição do universo simbólico (GIDDENS, 1991). Nessa sociedade de classes⁵, o empresariado se destaca como um grupo de agentes sociais inovador, que mistura elementos tradicionais e contemporâneos, usando a sua intuição como fator de mudanças (RUBEN, 1995). Esse movimento alimenta o surgimento de novas tendências na administração, buscando flexibilizar a gestão através da aplicação de saberes multidisciplinares nas relações entre capital e trabalho (FREITAS, 2007). Com isso, muitos dos ensinamentos da “dobradinha”

³ A partir de 1990, passei a atuar também como consultor através de minha empresa Texto & Conjuntura, Comunicações, Textos e Relatórios, razão social que foi alterada, em 2000, para Textocon Comunicação Empresarial.

⁴ O Estado de São Paulo foi responsável por 33,1% de toda a riqueza gerada no Brasil, em 2010, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Daí a sua importância sócio-econômica, política e cultural no contexto nacional.

⁵ A globalização não apaga nem as desigualdades nem as contradições que integram o tecido da vida social nacional e mundial. Por outro lado, embora existam forças empenhadas na homogeneização, a globalização não é um processo histórico com tal característica (IANNI, 2008).

Taylor e Ford, marcantes até as últimas décadas do século XX, foram relegados ao passado (BARBOSA, 2006) ⁶.

Outros enfoques surgiram, na sequência, como a sociedade da informação⁷, na tentativa de compreender e interpretar o social, o econômico e o cultural, desconstruindo e construindo novas identidades, segundo Domingues (2005). Castells (2005, v. 1) complementa que, com o crescimento fantástico das redes interativas de computadores na sociedade pós-moderna, novas formas de comunicação vêm moldando a vida social e, ao mesmo tempo, são moldadas por ela. Para o autor, “em um mundo de fluxos globais de riqueza, poder e imagens, a busca da identidade, coletiva ou individual, atribuída ou construída, torna-se a fonte básica de significado social” (CASTELLS, 2005, v. 1. p. 41).

Esta tendência não é nova, segundo ele, pois desde os primórdios do surgimento da sociedade humana, a identidade religiosa e étnica tem sido a base do significado. Mas frente a um momento histórico marcado pela desestruturação das organizações, deslegitimação das instituições, enfraquecimento de importantes movimentos sociais e expressões culturais efêmeras, “a identidade está se tornando a principal e, às vezes, única fonte de significado” (CASTELLS, 2005, v. 1. p. 41).

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Nesse ambiente de “salve-se quem puder” muitas empresas, forçadas, inclusive, pelo novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), cresceram enquanto outras naufragaram, conforme o noticiário econômico da época⁸. Entre os sobreviventes estava o Magazine Luiza, uma rede familiar especializada na venda de eletroeletrônicos, móveis e presentes. Fundada no início

⁶ Taylor e Ford concebiam o indivíduo como um ser inteiramente passivo. O operário não deveria produzir mais por sua própria iniciativa, mas sim executar pontualmente as ordens que eram passadas [...]. Na perspectiva fordista, a ação de um trabalhador zeloso gerava “ruído” num sistema técnico que tinha por princípio regular a participação do trabalho humano, buscando torná-lo homogênea e periférico ao sistema (BARBOSA, 2006, p. 110).

⁷ A sociedade da informação surge da fusão entre os meios digitais com a infraestrutura das telecomunicações (DOMINGUES, 2005).

⁸ Das 20 maiores empresas privadas brasileiras listadas na primeira edição de Melhores & Maiores, há mais de 40 anos, apenas quatro figuraram nesse *ranking* em 2002. Por outro lado, das 500 maiores de 1973, menos de 25% sobreviveram e se mantiveram entre as 500 maiores de 2003 (EXAME MELHORES & MAIORES, 2003). No comércio varejista de São Paulo, as 20 maiores redes de varejo, entre as quais Mappin e Mesbla, destaque entre as maiores da época, também desapareceram nas (EXAME MAIORES & MELHORES, 2003).

dos anos 50, em Franca, interior de São Paulo, a empresa cresceu fortemente⁹. Em meados dos anos 1990, por exemplo, essa rede de comércio varejista com sotaque caipira (CÂNDIDO, 2003) tornou-se, inclusive, um caso midiático, devido à sua postura de relacionamento interno e externo, bem como pelo seu crescimento no segmento em que atuava¹⁰.

Autores como Freitas (2007), Barbosa (2002) e Sennett (2005) consideram que, historicamente, a mídia especializada vem acumulando um bom acervo de dados sobre a memória corporativa, convertendo-se, muitas vezes, em referência bibliográfica. Foi através dela, inclusive, que eu me inspirei não apenas para garimpar o meu objeto de estudo, mas também para abrir os caminhos que me levaram à escolha do Magazine Luiza como estudo de caso¹¹.

Tal organização de comércio popular¹² elegeu a cultura organizacional como o *locus* privilegiado no relacionamento com seus funcionários, buscando se diferenciar dos concorrentes e garantir a sua sobrevivência e expansão, o que me motivou a pesquisá-la. Para tanto, a presente investigação estabeleceu como foco discutir os pressupostos que envolveram os estudos das culturas organizacionais e suas interfaces com os debates sobre o conceito de cultura, no contexto da aproximação entre os saberes da administração e da antropologia.

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar os elementos básicos da cultura organizacional do Magazine Luiza, principalmente a partir de 1991¹³. Ao mesmo tempo, procurou investigar se essa cultura é usada como instrumento para melhorar o desempenho econômico do Magazine Luiza, através de processos que incorporem

⁹ Em 2001, a estrutura da empresa era composta de 30 lojas mas em 2007, esse número passou para 354. Ao mesmo tempo, tornou-se a terceira maior cadeia de varejo de eletrodoméstico do Brasil e seu faturamento cresceu 415%, atingindo R\$ 2 bilhões anuais (EXAME, 2007).

¹⁰ A empresa passou de 300 lojas em 2002 para mais de 600 em 2010 instaladas em 16 estados, incluindo São Paulo, 16,6 mil funcionários e 20,1 milhões de clientes, segundo dados informados pela Diretora de Gestão de Pessoas.

¹¹ A minha primeira aproximação com o Magazine Luiza aconteceu por intermédio do editor de uma publicação especializada em Recursos Humanos da qual eu fui colaborador. Bem relacionado com gestores de RH, inclusive do Magazine Luiza, o jornalista revelou à diretora do Magazine Luiza o meu interesse em pesquisar a empresa. Aceita a solicitação, entrei em contato telefônico com a diretora, a qual liberou uma área reservada do site da empresa que contém dados corporativos de interesse de pesquisadores, e agendou a primeira entrevista presencial entre eu e ela, que aconteceu no dia 14 de dezembro de 2009, quando foi iniciada, formalmente, a pesquisa de campo.

¹² Segundo a revista Exame (2008), 75% dos clientes do Magazine Luiza são constituídos por famílias que tem renda mensal de até R\$ 1.500.

¹³ Neste período, houve uma grande mudança na estrutura administrativa da empresa, em consequência da transferência do seu comando das mãos da sócia-fundadora, Luiza Trajano Donato, para a sua sobrinha e atual presidente da organização, Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues. Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

em sua postura características para motivar seus funcionários e que normalmente são atribuídas a pessoas, tais como “sensível, virtuosa, humana, respeitosa, cidadã, responsável e ética” (BARBOSA, 2002, p. 23).

Como objetivo específico, analisei os seguintes aspectos:

- a) Qual é o vínculo dos elementos da cultura com a trajetória da empresa e como foram incorporados ao discurso e às práticas de relacionamento com os funcionários;
- b) Como eles têm se manifestado no cotidiano da empresa e qual sua eficácia como instrumento de mediação de conflitos e negociação de consensos em torno da gestão de pessoas e da estratégia de negócios da empresa;
- c) Como o poder simbólico contribui para a construção de um modelo de coordenação das ações voltadas para o lucro, sem dispositivos ostensivos de coerção sócio-brurocráticos.

1.3 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

Nos anos 1990, muitas empresas brasileiras foram envolvidas no debate mais intenso sobre alguns dos principais elementos considerados como integrantes da cultura organizacional – valores, missão, pressupostos, história, heróis, rituais, tabus etc. (BARBOSA, 2006; FREITAS, 2007) –, coincidindo, em termos mundiais, com uma mudança estrutural que impactou tanto a mão-de-obra quanto a produção¹⁴. A antropologia emerge, então, como uma ferramenta capaz de trazer sólidas contribuições para a teoria da administração¹⁵, buscando apreender o homem por inteiro nas relações sociais (RUBEN, 1995). Em consequência desse movimento, a hegemonia exercida, até então, pelo antigo tripé formado pela terra, capital e trabalho como fatores da produção econômica é, agora, parcialmente, dividida com

¹⁴ Nos últimos anos, conceitos como sociedade e economia do conhecimento e nova economia sinalizam para um deslocamento do eixo da riqueza e do desenvolvimento dos setores tradicionais – intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital – para setores cujos produtos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento (BARBOSA, 2002, p. 27)

¹⁵ Segundo Jaime Jr. e Serva (2002), os primeiros encontros entre a antropologia e a administração aconteceram, no período de 1927 e 1933, nos Estados Unidos, a partir de estudos sobre os elementos psicossociais na organização do trabalho, que aconteceram no contexto do mal-estar da industrialização gerado pela crise de 1929. Esses estudos foram coordenados pelo cientista social australiano Elton Mayo, que após se transferir para os Estados Unidos, atuou como diretor de pesquisas da *Harvard Business School*.

os ativos intangíveis das empresas, que assumem papel de peso na tarefa de gerar riquezas (BARBOSA, 2002)¹⁶.

A partir desse período, a estratégia de sobrevivência das empresas brasileiras foi marcada, basicamente, por atuações tanto de natureza econômica quanto simbólicas via cultura organizacional. Assim, de um lado elas recorreram à adoção de inovações tecnológicas, particularmente relacionadas ao uso da Internet, e a ajustes internos visando obter ganhos de competitividade (FREITAS, 2007). No plano cultural, elementos como valores, normas, símbolos, mitos, ritos, estruturas participativas, equipes autogerenciadas, autodesenvolvimento e visão holística do ser humano foram integradas pelas empresas aos discursos, análises e políticas de gestão de seus líderes e gerentes de todos os níveis hierárquicos (BARBOSA, 2002).

Sob a ótica das empresas, essas categorias constituem o lado concreto da cultura organizacional e se manifestam no seu dia a dia, principalmente através de eventos especiais tais como cerimônias, rituais, narrativas etc., que têm pelo menos dois objetivos. De um lado revitalizam a própria cultura organizacional e de outro, ajudam a definir padrões de comportamento interno e condutas a serem observadas e seguidas diante de determinados fatos decorrentes da relação entre capital e trabalho ou mesmo da rotina de trabalho dos funcionários.

Como o Magazine Luiza assimilou essa nova realidade? Para responder essa questão, a pesquisa investigou se, inspirada na cultura organizacional, a empresa construiu um modelo de relacionamento interno baseado em falas, discursos e práticas simbólicas que viabilizam a criação de um padrão de interação dialógico e aparentemente não coercitivo¹⁷ com seus funcionários. Além disso, a pesquisa levantou dados sobre se esse processo também dita comportamentos, regras e condutas, cuja adoção busca mediar eventuais conflitos de relacionamento interno, inclusive em face das diferenças entre a bagagem cultural dos funcionários e a cultura organizacional da empresa.

Tal questionamento se fundamenta no fato de que as constantes mudanças causadas pelas novas dinâmicas socioeconômicas impostas pelo mundo em

¹⁶ Ativos intangíveis podem ser definidos como fatores não-físicos de geração de valor, fruto de inovação, da estrutura organizacional única ou prática de recursos humanos (BARBOSA, 2002, p. 27).

¹⁷ “As coerções” não “empurram” nunca uma pessoa a fazer alguma coisa que não a atraia “previamente” (DUPUIS, 1996 *apud* GUIDDENS, 1987, p. 372).

descontrole (GUIDDENS, 2007) geram incertezas que abalaram a confiança tanto de lideranças empresariais como no comportamento de outros atores sociais envolvidos no processo produtivo. Assim, para enfrentar essa nova realidade, torna-se necessário que organizações empresariais como o Magazine Luiza, por exemplo, enfatizem valores e construam dimensões simbólicas (DEAL; KENNEDY, 1982 *apud* FREITAS, 1991).

São as novas categorias simbólicas que, inseridas ao discurso e às tecnologias gerenciais, como bem disse Barbosa (2002), que vão ajudar as empresas a redefinir os caminhos e fórmulas para a obtenção de resultados.

Lucro e resultado foram e continuam sendo os objetivos que movem organizações e empresas em todo mundo. Entretanto, para obtê-los, as ações corporativas, as políticas administrativas, a percepção e a organização do trabalho e as relações produtivas têm que estar revestidas de uma perspectiva que ultrapasse a mera geração de riqueza. É isso que torna a realidade organizacional de hoje um fenômeno novo e complexo para ser estudado (BARBOSA, 2002, p. 48).

Um exemplo das novas perspectivas referidas por Barbosa (2002) pôde ser constatado por mim na recepção da sede administrativa do Magazine Luiza, em Franca, já na primeira visita à empresa. Ao invés de uma recepcionista bem posicionada ou vistosas obras de arte decorando as paredes do *hall* de entrada, o que mais me chamou a atenção foram cartazes exibindo fotos de funcionários “campeões” das filiais melhor classificadas no *ranking* de vendas mensais. Recortes de jornais e de revistas veiculando notícias sobre a empresa, principalmente entrevistas com a presidente, Luiza Helena Trajano, também ilustravam os murais da recepção.

Em um desses recortes extraído de uma edição do jornal Folha de São Paulo, Luiza Helena Trajano fazia considerações sobre a compra do controle das Casas Bahia pela rede Pão de Açúcar, ocorrida em dezembro de 2009. O negócio surpreendeu o Magazine Luiza, mas a presidente reafirmou, na entrevista, sua intenção de manter a trajetória de crescimento da sua rede de lojas, demonstrando, inclusive, satisfação com a posição da empresa de segunda colocada no *ranking* do varejo brasileiro, atrás do Pão de Açúcar. O recorte de página inteira da Folha de São Paulo estava afixado em um mural logo na entrada da recepção, em um local de fácil visualização e passagem obrigatória tanto de visitantes quanto de funcionários.

Sinais da incorporação dos valores da mobilidade social vertical foram, igualmente, apropriados pela cultura do Magazine Luiza. Essa constatação se evidenciou, por exemplo, quando percebi que o visitante é anunciado, por telefone, da portaria do prédio e, após a autorização de entrada, vai direto ao encontro com a pessoa agendada, sem novas intermediações. Outra surpresa é que, transposta a recepção, o que se observa é uma sala única, onde funcionários de várias funções e departamentos trabalham, lado a lado, sem divisórias, aparentando que a comunicação entre eles acontece “olho no olho”¹⁸ e não dentro de quatro paredes, onde alguns estariam mais protegidos pelas fronteiras hierárquicas do que outros. Esse é um exemplo do “Jeito Luiza de Ser”, *slogan* veiculado sistematicamente em todos os canais de comunicação corporativa como sendo a essência da cultura organizacional da empresa.

1.4 CONCEITO DE CULTURA

Para compreender o que faz do Magazine Luiza uma das mais bem-sucedidas empresas de varejo do Brasil, segundo os objetivos desta pesquisa, foi necessário trabalhar o conceito de cultura organizacional que transparece em seu discurso, nas práticas de relacionamento e na gestão. Neste sentido, levantei duas perguntas básicas para as quais a pesquisa foi buscar respostas na empresa por meio da observação participante, de entrevistas e de histórias de vida temática.

A primeira é se no Magazine Luiza a cultura organizacional corresponde a valores, crenças e significados gerados internamente, “como algo que a empresa possui e seleciona” (BARBOSA, 2002, p. 18). A segunda questão é se a cultura praticada pela empresa contempla a bagagem de seus membros, constituindo assim

¹⁸ Na comunicação interna, segundo a empresa, foram eliminados os impressos e intensificado o diálogo. Todos os funcionários tem acesso a qualquer diretor ou gerência através de diversos canais, inclusive o disque denúncia, para casos especiais. (<https://www.magazineluiza.com.br/seguero/academico/index.asp>) A pesquisa no site ocorreu em dois momentos: um deles, logo após a primeira entrevista realizada em Franca, em dezembro de 2009; o segundo, em setembro de 2010. Nessas duas ocasiões foi feita uma seleção prévia de 35 textos, os quais foram arquivados em banco de dados da pesquisa. Posteriormente, houve uma segunda leitura de todo material, quando então foram selecionados oito textos (institucionais, recortes de jornais e revistas, resumos de trabalhos acadêmicos) cujo conteúdo foi dissecado e serviu de subsídio para o estudo de caso que dá origem a presente dissertação.

um “processo de hibridação” (CANCLINI, 2008)¹⁹, com elementos culturais típicos de cidades, estados e regiões com características diferenciadas que, no conjunto, compõem a base geográfica de atuação da rede de afiliadas da empresa no Brasil.

Estas duas questões estão no centro de uma grande polêmica sobre o conceito de cultura organizacional difundido no Brasil, nos anos de 1990, e fazem parte, inclusive, de uma discussão mais ampla. Autores como Barbosa (2002), Chanlat (1996), Dupuis (1996) e Freitas (2007), ao analisar o debate sobre paradigmas, conceitos e possibilidades metodológicas da cultura nas organizações, concluem que os estudos sobre o assunto apontam para duas visões sobre o significado de cultura organizacional. De um lado, os cientistas sociais, principalmente os antropólogos, consideram a cultura organizacional como algo que resulta da inserção da organização comercial na sociedade. De outro, os teóricos da administração, executivos, gerentes e consultores entendem a cultura como uma variável independente que a organização tem.

Uma das principais questões que se colocam no debate epistemológico decorrente da aproximação entre a administração e antropologia diz respeito, portanto, ao conceito e ao uso que a administração faz da cultura. Enquanto a incorporação desse conceito pela administração segue a lógica pragmática e instrumental que estrutura esse campo de conhecimento, segundo Barbosa (2006), a vertente interpretativa da antropologia advoga que cultura “é um conjunto de mecanismos simbólicos que utilizamos para organizar a realidade” (BARBOSA, 2006, p. 141).

O problema reside na forma como os administradores entendem cultura. Ao contrário dos antropólogos, que a entendem mais como um contexto no qual as ações, os discursos e as práticas se tornam inteligíveis para aqueles que compartilham de seus significados, consultores, administradores, gerentes e executivos percebem a cultura como uma variável mensurável (BARBOSA, 2002, p. 29).

A identificação da cultura organizacional está sempre associada diretamente ao que o pesquisador considera como cultura (FREITAS, 2007). Neste sentido,

verifica-se uma grande variedade de pesquisadores que utilizam conceitos, métodos, recomendações e passos abordando diferentes aspectos. Cada corrente reivindica para si a análise mais fiel dos fenômenos culturais e

¹⁹ “Entendo por hibridação processos socioculturais nos quais estruturas ou práticas discretas, que existem de forma separada, se combinam para gerar novas estruturas, objetos e práticas” (CANCLINI, 2008, p. XIX).

ignoram a contribuição de outros olhares, instalando uma verdadeira luta pelo domínio intelectual do campo (FREITAS, 2007, p. 35).

Estudos, pesquisas e abordagens que interpretam a cultura como metáforas, além de marcar a produção científica em Ciências Sociais, costumam explorar mais os aspectos conceituais e políticos da organização (FREITAS, 2007). Segundo Jaime Jr. (2002), Morgan (2009) destaca-se como pioneiro neste sentido, tanto na sistematização da teoria das organizações a partir da utilização de analogias, como na criação de diferentes metáforas visando compreender melhor as organizações. Em sua tipologia, cada metáfora revela uma face do fenômeno organizacional, expressando poder, controle social e ideológico. Essa perspectiva engloba os estudos mais críticos sobre a cultura na organização, segundo Freitas (2007).

Contudo, praticamente todas as contribuições analíticas focadas em performance, design e mudança organizacional são influenciadas pela abordagem funcionalista. Além de mais difundida, essa corrente funcionalista trata a cultura como uma variável em busca de respostas pragmáticas para os problemas gerenciais (FREITAS, 2007). Ainda segundo a autora, embora nos últimos anos a análise quantitativa tenha recebido certa importância entre os métodos de pesquisa, observa-se também uma concentração das metodologias e pesquisas qualitativas.

O resgate do desenvolvimento organizacional²⁰ que culminou com a cultura organizacional e seus elementos constitutivos (valores, crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; estórias e mitos; tabus; heróis; normas e comunicação) faz parte de um imenso movimento de ideias e correntes recortadas por numerosos autores (PÉPIN, 1998). Esses recortes, segundo o autor, delimitam as duas maiores clivagens da cultura organizacional, ou seja, de um lado estão os defensores da corrente de inspiração funcionalista, segundo os quais a empresa “tem” uma cultura; de outro, os representantes da abordagem interpretativa entendem que a empresa “é” uma cultura.

A abordagem interpretativa vê as próprias organizações como culturas e não como entidades estáveis produzindo uma cultura que seria exterior à estrutura, autônoma. As diversas correntes que se utilizam dessa

²⁰ A cultura organizacional tornou-se realidade como parte da teoria da administração após o desgaste do desenvolvimento organizacional, movimento celebrado por quase 20 anos seguidos nos Estados Unidos, cujos sinais de fraqueza tornaram-se evidentes nos anos 1960/1970. O carro-chefe da nova forma de pensar a organização foi reforçado pela emergência dos modelos de gestão japoneses, no período do pós-guerra, e, mais recentemente, pela globalização (BARBOSA, 2006; FREITAS, 2007).

perspectiva não negam que tratar do problema da cultura é, explicitamente ou não, tratar do problema da gestão social no quadro da empresa. Mas essa gestão é concebida segundo uma concepção muito diferente da abordagem gerencial devido aos objetivos diferentes que são perseguidos. Trata-se mais de compreender do que de agir (CHANLAT, 1989, p. 388 *apud* PÉPIN, 1998, p. 281).

Quando analisada sob a perspectiva antropológica, a organização não pode ser percebida como uma tribo, como uma sociedade total nem autossuficiente, mas sim como um elemento da estrutura social e da cultura à qual pertence (CHANLAT, 1996)

Se é possível discutir a pertinência do uso destes termos (símbolos, valores, mitos, rituais, cerimônias, lendas etc.) no universo organizacional, sobretudo quando se reduzem a ser apenas instrumentos operacionais e programáveis, é preciso reconhecer, por outro lado, que a organização, enquanto universo singular, produz fenômenos que pertencem ao universo simbólico [...] Todo coletivo, formal ou não, produz sentidos e significações. Esta produção simbólica é sempre resultado de uma inter-relação dialética entre um contexto, atores e relações sociais (CHANLAT, 1996, p. 228).

Sob a ótica antropológica, portanto, a empresa não atua isoladamente do universo sociocultural. Porém, segundo Barbosa (2002), muitas vezes, administradores, consultores e empresários ignoram essa premissa ao usar o conceito de cultura como uma variável independente e instrumental, sintetizada em termos como “manejar”, “intervir” e “gerenciar”. Essa abordagem, ainda recorrente tanto nos manuais de administração como em discursos e práticas de relacionamento entre patrões e empregados foi duramente criticada por Aktouf (1994), segundo Freitas (2007), principalmente quando ele se refere aos elementos da cultura organizacional.

A primeira vista tem-se a impressão de que se trata de um quarto de despejo onde liderança, valores, símbolos, mitos, lendas, sagas, anedotas, crenças, estruturas, hábitos, linguagens, ritos, cerimônias, regras sociais, normas, credos, filosofias de gestão, saber compartilhado, maneira de ser ou de vestir, determinantes inconscientes etc. se entrecruzam e colidem desordenadamente (AKTOUF, 1994, p. 43 *apud* FREITAS, 2007, p. 83).

Contudo, as ideias de alguns dos autores referidos nas críticas de Aktouf (1994), tais como Schein, Pertigrew, Smircich, Ouchi, Deal e Kennedy, Peters e Waterman entre outros, foram importadas de maneira acrítica dos Estados Unidos, pelo Brasil, no final da década de 1980. Foram esses autores que, indiretamente, subsidiaram a implantação da cultura organizacional em empresas brasileiras por

iniciativa das escolas de administração da USP e da FGV, ancoradas principalmente na obra de Freitas (1991)²¹, segundo Jaime Jr. e Serva (2002).

Jaime Jr. e Serva consideram, porém, que talvez Freitas (1991) seja um dos poucos exemplos que expressa alguma crítica, ainda que breve, sobre a produção da corrente dominante, ao fazer a seguinte afirmação na introdução de seu livro publicado em 1991:

Particularmente, vemos a cultura organizacional como um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão (FREITAS, 1991, p. XVIII *apud* JAIME; SERVA, 2002, p. 713).

Ao longo de sua trajetória, contudo, a cultura organizacional foi incorporando saberes antropológicos, ao que parece, seguindo a própria evolução da antropologia e se inspirou em alguns autores clássicos e contemporâneos (BARBOSA, 2002). Desta forma, a cultura organizacional absorveu tanto as ideias de Tylor (1958/1871), para o qual a cultura é “um todo complexo”, de Geertz (1989), que a considera “uma teia de significados”, de Malinowski, considerado “pai da etnografia”²² e, por fim, as de Goodenough, adepto das “gramáticas culturais”²³.

Mas, Barbosa (2002) acrescenta que a definição de cultura organizacional mais conhecida ainda hoje, inclusive no Brasil, é a de Edgar Schein:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem

²¹ O conteúdo de obras daqueles autores foi sintetizado pela professora da Eaesp/FGV, Maria Ester Freitas, em 1991, no livro *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto*, fruto de sua dissertação de mestrado concluída, na FGV, em 1989. A abordagem inclui a trajetória quase linear das diferentes contribuições teóricas e práticas da cultura organizacional, produzidas e difundidas, na época, nos Estados Unidos, e que chegaram aqui marcaram os primeiros encontros entre os saberes da administração e da antropologia no Brasil. Maria Tereza Leme Fleury e Rosa Maria Fischer, professoras da FEA/USP, também publicaram, em 1989, *Cultura e poder nas organizações*. Trata-se de uma coletânea de artigos escritos por professores da FEA/USP e da Eaesp/FGV que se constituíram em outra fonte de difusão da cultura organizacional no País, juntamente com *Decifrando culturas organizacionais*, tese de doutorado de José Roberto Ferro, também professor da Eaesp/FGV, defendida, em 1991, na FGV (JAIME; SERVA, 2002).

²² Segundo Goldenberg (2007), a primeira experiência de campo de Malinowski foi em 1914, entre os mailu na Melanésia. Mas, impedido de voltar à Inglaterra, no início da Primeira Guerra Mundial, ele começou sua pesquisa nas ilhas Trobriand, de 1915 a 1916, retornando em 1917 para uma estada de mais um ano (GOLDENBERG, 2007, p. 21).

²³ Gramáticas culturais, segundo Eriksen e Nielsen (2007), se constituem no objetivo da etnociência nos anos 1950. Através dela, autores como Ward Goodenough, Harold Conklin e Charles Frake criaram métodos quantitativos visando medir a frequência e as relações entre termos nativos, trabalhando em estreita colaboração com psicólogos e linguistas, buscando, desta forma, identificar os componentes básicos de universos semânticos ou sistemas de conhecimento.

o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN²⁴, 1985 *apud* BARBOSA, 2002, p. 18).

1.5 JUSTIFICATIVA E MÉTODO

Frente a diversidades e ambiguidades na conceituação de cultura²⁵, esta pesquisa se justifica basicamente por dois motivos: contribuir para aumentar o número de estudos de casos organizacionais e, sobretudo, qualitativo a respeito de empresas brasileiras; e aprofundar o conhecimento das dimensões simbólicas das práticas de relacionamento no Magazine Luiza, que através da sua cultura organizacional, criou um novo locus na interação com os seus funcionários, transformando a gestão de pessoas em um diferencial competitivo.

Oriundo da medicina²⁶, o estudo de caso se tornou uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências sociais, segundo Goldenberg (2007). A autora acrescenta que:

O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considerada a unidade social estudada como um todo, seja um indivíduo, uma família, uma instituição ou uma comunidade, com o objetivo de compreendê-los em seus próprios termos. Reúne o maior número de informações detalhadas, por meio de diferentes técnicas de pesquisa, com o objetivo de apreender a totalidade de uma situação e descrever a complexidade de um caso concreto. Através de um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida pela análise estatística (GOLDENBERG, 2007, p. 33-34).

A observação participante e as entrevistas em profundidade, as quais se caracterizam como procedimentos de pesquisa relacionados ao método estudo de caso, resultam da tradição de pesquisa antropológica nas sociedades primitivas, segundo a autora. Goldenberg (2007) considera, porém, que não há como formular

²⁴ Considerado um dos expoentes da corrente comportamentalista, segundo Jaime Jr. e Serva (2002), Schein escreveu livros sobre psicologia organizacional e consultoria de processos, técnica utilizada pelos consultores de desenvolvimento organizacional. Assim como outros representantes do movimento culturalista na administração, tais como Deal & Kennedy, Schein entende que cultura pode ser manipulada e transformada.

²⁵ Em 1952, segundo Freitas (2007), os antropólogos Kroeber e Kluckholm identificaram cerca de 160 diferentes definições de cultura ou 300, como sustenta Pépin (1998).

²⁶ O termo estudo de caso vem de uma tradição de pesquisa médica e psicológica, como uma análise detalhada de um caso individual que explica a dinâmica e patologia de uma doença. O método supõe que é possível adquirir conhecimento do fenômeno com base na exploração intensa de um único caso (GOLDENBERG, 2007).

regras precisas sobre as técnicas utilizadas em estudo de caso. Isso porque, segundo ela, cada entrevista ou observação é única. Logo, as regras dependem do tema, do pesquisador e de seus pesquisados.

Especificamente em relação à cultura organizacional, os estudos de caso são bastante utilizados, principalmente nos Estados Unidos, onde foram revalorizados na década de 1960, por meio da Escola de Chicago (GODOY, 2010). No Brasil, este método também tem sido uma prática corrente, segundo uma pesquisa documental realizada em artigos publicados entre 1997 e 2004, em quatro periódicos brasileiros da área de administração²⁷ (GODOI; BALSINI, 2010).

Ao realizar o estudo de caso qualitativo, Godoy (2010) recomenda que o pesquisador observe seu caráter particularista, descritivo, heurístico e indutivo. No primeiro caso, o estudo de caso deve focalizar uma situação ou evento particular, cuja importância vem do que ele revela sobre o objeto da investigação. A preocupação com a descoberta de novos significados para o que está sendo estudado é o que sustenta a característica heurística, segundo a autora.

Na descrição, é preciso transparecer, tanto na obtenção dos dados quanto no relatório de resultados, o que Geertz (1989) chamou de descrição densa, quando ele procura, segundo Godoy, definir a natureza dos estudos etnográficos. Já o caráter indutivo se concretiza quando o pesquisador abandona as prenoções (DURKHEIM, 2001) no processo de coleta e análise dos dados. O pesquisador deve, preferencialmente, desenvolver conceitos e compreender os padrões que emergem dos dados, ao invés de verificar hipóteses, modelos ou teorias preconcebidas (GODOY, 2010).

Ainda segundo a autora, o estudo de caso nas organizações pode recorrer a várias fontes de informação, entre as quais documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta e observação participante; todas essas fontes podem ser combinadas de diferentes formas. A autora ainda acrescenta o seguinte:

É importante também ressaltar a possibilidade de uso das imagens paradas (como as fotos e imagens publicitárias), das imagens em movimento (como as produzidas pela televisão, cinema e vídeo), do ruído e da música que as pessoas produzem e aos quais estão expostas [...]. Ainda que o estudo de caso seja, em essência, pesquisa de caráter qualitativo, pode comportar, de acordo com Yin (2001) e Eisenhardt (1989), entre outros, dados

²⁷ Revista de Administração Pública (RAP), Revista de Administração (RAUSP), Revista de Administração de Empresas (ERA) e Revista de Administração Contemporânea (RAC).

quantitativos para esclarecer algum aspecto da questão que está sendo investigada (GODOY, 2010, p. 133).

Aqui vale pontuar a importância do trabalho de Sahlins (2003) sobre a natureza simbólica da atividade econômica, a qual constitui o pano de fundo deste estudo de caso sobre o Magazine Luiza. Foi por intermédio de Sahlins, segundo Ruben (1995), que surgiram abordagens metodológicas buscando compreender e contribuir para a sobrevivência de novas práticas e visões de mundo resultantes do confronto ou da dialética entre o econômico e o social. A sociedade capitalista que até então se auto-representava como regida só pela racionalidade econômica, desprovida, portanto, de dimensões culturais e simbólicas, “com Sahlins passa a ser vista, ela mesma, como uma forma específica de ordem cultural” (RUBEN; JAIME Jr., 2004, p. 15).

Na cultura ocidental, a economia é o locus principal da produção simbólica, segundo Sahlins (2003). O autor acrescenta ainda que:

A produção de mercadorias é ao mesmo tempo o modo privilegiado da produção simbólica e de sua transmissão. A singularidade da sociedade burguesa não está no fato de o sistema econômico escapar à determinação simbólica, mas em que o simbolismo econômico é estruturalmente determinante. O que estou sugerindo é outra maneira de pensar o projeto cultural, deixando de lado a divisão já dada em sistemas componentens intencionais: economia, sociedade, ou infraestrutura e superestrutura, cada um composto de diferentes tipos de relações e objetivos, com o todo arrumado hierarquicamente em função de pressupostos analíticos de dominância e necessidade funcionais (SAHLINS, 2003, p. 209).

O papel da economia na organização social e na constituição do universo simbólico em que o capitalismo se move pode ser exemplificado pelo significado do dinheiro. Segundo Sahlins

Dinheiro é uma noção especiosa como poucas, uma categoria controversa, desprovida de limites ou conteúdos determinados. Ricos e pobres, velhos e jovens, homens e mulheres, clérigos e leigos, poetas e cientistas, psicanalistas e pessoas sãs: todos têm suas próprias e irreconciliáveis opiniões sobre ser o dinheiro bom ou mal; o que ele pode ou não comprar; [...] trazer ou não a felicidade; como se relaciona ao amor, à política, beleza, justiça, amizade à alma humana (SAHLINS, 1993, p. 30).

À luz dessas reflexões teóricas e, considerando-se o fato de o estudo de caso ser multimétodo, podendo, inclusive, focalizar um fenômeno bem definido, me pareceu que a realização de entrevistas combinadas com a observação de rituais e

estórias de vida temáticas seria “uma porta heurística”, como bem diz Peirano (2003), para apreender os fenômenos teoricamente considerados como parte da cultura organizacional do Magazine Luiza. O conceito de ritual na antropologia, segundo a autora, tem se desprendido da temática religiosa ou de eventos extraordinários para ser, também, tematizado como performances ou dramas.

Esta postura deriva da noção de que a antropologia sempre deu (ou teve como intenção dar) razão e voz aos nativos, levando em consideração a perspectiva de um “outro” diferente, de grupos que pensam e agem como nós. [...] Em todas as sociedades existem eventos que são considerados especiais. Na nossa, por exemplo, distinguimos uma formatura, um casamento, uma campanha eleitoral, a posse de um presidente da República, e até mesmo um jogo de final da Copa do Mundo como eventos especiais e não-cotidianos. Quando assim vistos, eles são potencialmente “rituais” (PEIRANO, 2003, p. 9).

Ainda segundo a autora, através do ritual é possível vislumbrar aspectos de uma sociedade que dificilmente se manifestam por meio de falas, depoimentos e discursos. Os rituais modernos guardam, naturalmente, uma distância histórica e cultural entre o *potlach* e o *kula* estudados no período de 1890 a 1915, respectivamente por Boas entre os *kwakiutl*, no noroeste dos Estados Unidos, e por Malinowski, na Melanésia, mas também transpõem o real para o simbólico, buscando com suas práticas “construir e manter laços sociais duradouros” (PEIRANO, 2003, p.14).

É minha proposta que o estudo de rituais, tema clássico na antropologia desde Durkheim, assume especial significado teórico e, menos óbvio, político, quando transplantado dos estudos clássicos para o mundo moderno. Nessa transposição, o foco antes direcionado para um tipo de fenômeno considerado não rotineiro e específico, geralmente de cunho religioso, amplia-se e passa a dar lugar a uma abordagem que privilegia eventos que, mantendo o reconhecimento que lhes é dado socialmente como fenômenos especiais, diferem dos rituais clássicos nos elementos de caráter probabilístico que lhe são próprios (PEIRANO, 2001, p.17).

Nas organizações modernas, os rituais traduzem os elementos da sua cultura organizacional, usando uma dramaturgia que combina linguagens e meios de comunicação, buscando flexibilizar o seu repertório de categorias, tais como classificações, valores e representações (FREITAS, 2007). Ainda segundo a autora, os rituais manifestam o lado concreto da cultura organizacional, ditando padrões de comportamento, sinalizando níveis de intimidade e como os procedimentos devem ser executados. Eles também liberam tensões e ansiedades, pois dramatizam os

valores básicos da organização, exibindo experiências que poderão ser lembradas mais facilmente por seus membros.

1.6 TEORIA E PRÁTICA

Nem sempre, contudo, é fácil para o pesquisador iniciante como eu transpor a teoria para a prática do trabalho de campo, o que se constitui em uma “aventura”, como bem disse Cardoso (1997). Nesse momento, segundo a autora, cabe ao pesquisador superar as armadilhas dos métodos e exercitar a sua capacidade de “fotografar a realidade vivida, tornando visíveis, através da pesquisa, situações escondidas e que, só por virem à luz, são elementos de denúncia do *status quo*” (CARDOSO, 1997, p. 95).

No Magazine Luiza, o estudo de caso foi realizado por meio da observação participante de dois rituais específicos (eventos), complementada por entrevistas e história de vida temática com funcionários visando compreender como as dimensões simbólicas são construídas, transmitidas e, sobretudo, percebidas internamente pelos funcionários. A escolha dos eventos não foi aleatória e sim resultado do interesse da pesquisa em compreender como o “Jeito Luiza de Ser” é transmitido aos recém-contratados e, posteriormente, reforçado dentro da empresa.

A opção aconteceu depois da realização da pesquisa de dados em documentos e textos disponibilizados pela empresa²⁸ bem como do acesso ao conteúdo de vídeos institucionais que me foram mostrados durante uma entrevista realizada, em Franca, com o Coordenador de Cultura e Clima Organizacional do Magazine Luiza. Com base nesse material foi possível constatar que houve uma grande mudança na comunicação da empresa, a partir de 1991, quando Luiza Helena Trajano assumiu a superintendência da empresa. Baseada na crença de que “a motivação só será duradoura se atingir a cabeça, o bolso e o coração dos funcionários”, conforme entrevista ao jornal O Estado de São Paulo, em 2003²⁹, Luiza Helena Trajano fez da comunicação um dos grandes pilares do processo de difusão da cultura organizacional do Magazine Luiza. A infraestrutura neste sentido é formada por três canais de comunicação interna (Rádio Luiza, Portal Luiza e a TV

²⁸ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

²⁹ Idem

Luiza), além da intranet, os quais veiculam informações de interesse da empresa e de utilidade pública.

O processo de comunicação inclui ainda a produção e veiculação de informações por meio de vários eventos específicos, com o objetivo de difundir e reforçar os elementos da cultura organizacional da empresa. Outra inovação é o Conselho de Colaboradores instituído em 1994, colocando em prática a gestão participativa defendida pela nova gestão da empresa. Eleito anualmente, o Conselho funciona em cada uma das unidades do Magazine Luiza, representando uma instância de poder onde os funcionários participam da tomada de decisões junto às lideranças locais da empresa sobre vários assuntos como, por exemplo, promoções, admissões e demissões.

Da lista de eventos realizados periodicamente pela empresa dois foram escolhidos, como já referidos, para a observação participante: a Iniciação, também chamada de integração, e o Rito da Comunhão. O Encontro também faz parte desta pesquisa, porém, a construção dos dados ocorreu por meio do site da empresa, conteúdos de vídeos a que tive acesso, narrativas e entrevistas realizadas com funcionários do Magazine Luiza.

A Iniciação é a última etapa do processo de seleção e recrutamento de novos quadros de pessoal, que inclui o preenchimento de ficha de candidato à vaga, testes de capacitação para os cargos disponibilizados, entrevistas e dinâmicas de grupo antes da contratação propriamente dita. Concluído esse processo, os candidatos que ultrapassaram todas as etapas e foram escolhidos para preencher as vagas existentes passam, então, pelo que a empresa denomina de Treinamento Iniciação (integração).

Trata-se de um evento realizado em Franca, na loja-escola³⁰ da empresa com capacidade para cerca de 60 participantes, onde são reunidos os candidatos recrutados em vários estados do Brasil – geralmente para preencher vagas em novas lojas³¹. Durante oito horas (com intervalo de almoço), os novatos recebem um grande volume de informação, através de várias abordagens, tais como exposições orais, estudos de caso, atividades em grupos, filmes e vídeos, relato de experiências

³⁰ A loja-escola abriga também treinamentos de colaboradores de novas lojas e fica à disposição para quaisquer treinamentos que a empresa necessite realizar, segundo a empresa.

³¹ Quando são realizadas novas contratações para lojas que já estão em funcionamento, a iniciação é realizada pela própria gerência do estabelecimento, segundo informações do Coordenador de Cultura e Clima Organizacional do Magazine Luiza.

vividas na empresa por funcionários e técnicas que testam a capacidade de aprendizado dos recém-chegados. O objetivo é dar uma visão geral sobre os pressupostos, valores e princípios que compõem a cultura da empresa.

Após esse “ritual de boas-vindas” (FREITAS, 2007), os novatos são considerados aptos a exercerem as funções para as quais foram selecionados e contratados pelo Magazine Luiza. Antes, porém, recebem o “passaporte” para “a nova vida”, ou seja, o crachá como o seu nome, indicação da unidade da empresa onde irão trabalhar e função que exercerão na hierarquia da organização. É também neste momento de passagem ou renascimento, onde, muitas vezes, as emoções afloram, que “o indivíduo deixa a condição de estranho para fazer parte do grupo” (FREITAS, 2007, p. 19).

A entrega dos crachás aos novos funcionários se assemelha a uma cerimônia de formatura, conforme eu pude constatar durante a observação do ritual de Iniciação, realizado em Franca, no dia primeiro de julho de 2010. Num determinado momento da cerimônia, eu fui convidado pelo monitor a levantar da carteira onde estava sentando, abrindo mão, temporariamente, da condição exclusiva de observador e ajudá-lo a entregar os crachás, como um “nativo”. Os “formandos” eram chamados, um a um, pelo monitor, quando então levantavam de seus acentos e se dirigiam à frente da plateia para receber o “diploma” de vendedor, assistente de crediário, auxiliar de estoque etc.

Essa prática me remeteu, novamente, a Cardoso (1997), quando ela afirma que, segundo Eunice Durham, a pesquisa participante caminha para a “participação observante”. Mesmo assim, eu não abdiquei do trabalho de antropólogo (OLIVEIRA, 2006). Ao contrário, continuei ouvindo e olhando para poder compreender o fenômeno social que estava se delineando à minha frente, naquele momento, buscando identificar elementos que melhor traduzissem o sentido (WEBER, 2004) daquelas ações induzidas pelo Magazine Luiza visando transmitir sua cultura aos recém-contratados.

O Rito da Comunhão, assim denominado pela empresa, é realizado todas as segundas-feiras, em cada uma de suas unidades, antes de começar o expediente e com participação espontânea dos funcionários. Semanalmente, o Rito é organizado por um grupo diferente de pessoas em cada loja, em sistema de rodízio. O objetivo, segundo a empresa, é “dar oportunidade a que todos os funcionários interessados exercitem a sua criatividade e capacidade de liderança, oferecendo aos seus

colegas uma experiência diferente sobre como interpretar e difundir a cultura organizacional”³². Neste sentido, são agregados alguns elementos egressos do repertório da cultura local na qual a loja está inserida, mas sempre subordinados aos valores e objetivos da empresa.

O roteiro base elaborado pela matriz do Magazine Luiza, em Franca, prevê a comunhão com a Pátria (Hino Nacional), com a empresa (Hino da Empresa) e com o Absoluto (oração Pai-Nosso). Quando o dia do evento acontece imediatamente após o fechamento dos resultados do mês anterior, também são celebradas as vendas realizadas, incluindo a premiação dos funcionários destaques por meio da entrega de medalhas, juntamente com o apelo dos líderes para que as metas do período seguinte sejam igualmente alcançadas ou até superadas.

Há também a comemoração dos aniversários de funcionários, de datas especiais e manifestações de apoio aos recém-contratados, bem como a realização de alguma dinâmica motivacional. Mesmo sendo padronizado, tanto o conteúdo quanto a dramatização do rito tem peculiaridades específicas em cada loja que se expressam por meio de mensagens previamente escolhidas ou fruto de discussões e trocas de ideias que ocorrem internamente entre as pessoas responsáveis pela sua organização e execução. Com frequência, essa atividade é composta por uma mensagem gravada em vídeo, com imagens e fundo musical específico, como um convite à reflexão.

Fora do ambiente interno, as principais fontes de inspiração cultural dos funcionários que respondem pela produção do conteúdo do rito são provenientes da internet, de livros de autoajuda ou ideias de algum consultor famoso, inclusive da área esportiva, além de letras de músicas, a maioria de cunho religioso. Em todos os casos, as mensagens selecionadas e trabalhadas para o rito procuram traduzir a interpretação dos funcionários sobre algum aspecto da cultura organizacional do Magazine Luiza.

O uso de elementos da cultura organizacional como ritos, mitos, heróis através de redes de relações internas reforça os valores e padrões de comportamento da organização (BARBOSA, 2002; FREITAS, 2007). Essa prática ocorre tanto de forma metafórica quanto explícita, preenchendo desta forma a ausência aparente de mecanismos de coerção. O objetivo, segundo as autoras, é

³²Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

coordenar atividades internas, obtendo a participação efetiva de todos com vistas à obtenção de resultados.

1.7 FASES E RESULTADO

Depois da entrevista com a história de vida do Coordenador de Cultura e Clima Organizacional do Magazine Luiza, todos os contatos internos para viabilizar as etapas seguintes desta pesquisa foram mediados por ele, por determinação da Diretora de Gestão de Pessoas da empresa. Sempre por meio da internet, ele realizou as aproximações necessárias entre eu e as demais áreas da empresa, dentro e fora do Estado de São Paulo, facilitando o agendamento com os gerentes de lojas onde as observações aconteceram. Em alguns momentos, ele compartilhou esse trabalho com colegas da sua área e da assessoria da diretoria da empresa.

De novembro de 2009 a janeiro de 2011, período em que foi realizada a pesquisa de campo, houve a troca de mais de 70 e-mails com a Diretora de Gestão de Pessoas, o Coordenador de Cultura e Clima Organizacional, gerentes de lojas e assessores da empresa, inclusive da presidência. Desta forma, eu ingressei em uma grande rede, onde alguns representantes da empresa atuaram, muitas vezes, tanto como facilitadores quanto sujeitos da pesquisa³³.

Graças a esse apoio, o Rito da Comunhão foi observado em quatro lojas no Estado de São Paulo, assim distribuídas: uma na zona oeste da capital paulista, em uma rua de grande concentração de lojas de varejos, conhecida na mídia como “shopping a céu aberto”; outra em Guarulhos, Região Metropolitana de São Paulo; uma terceira no centro de Campinas, cuja região metropolitana é composta por 19 municípios paulistas³⁴; e outra em um shopping no centro de Franca. No Rio Grande do Sul, foram pesquisadas duas filiais, uma no centro de Porto Alegre e segunda unidade instalada em um shopping localizado na zona sul da capital gaúcha. A observação participante incluiu também o Rito de Iniciação realizado em Franca.

³³ Mesmo após a conclusão da pesquisa de campo, continuaram os contatos com o Magazine Luiza, buscando atualizar dados ou esclarecer dúvidas. Neste sentido, o número de contatos via e-mail continuou crescendo, tanto que em primeiro de junho, durante a revisão dos primeiros capítulos da dissertação, haviam sido trocados 95 e-mails.

³⁴ A região é uma das mais dinâmicas do cenário econômico brasileiro, representando 2,7% do PIB (produto interno bruto) nacional e 7,83% do PIB paulista. Wikipédia, a enciclopédia livre.

Na maioria das lojas, o Rito da Comunhão aconteceu no próprio ambiente de vendas, onde os participantes ocupavam, temporariamente, em pé ou sentados, parte do espaço de exposição de móveis, eletrodomésticos, aparelhos de som e imagem, brinquedos etc. Só em três filiais a “celebração” – como o Rito da Comunhão é denominado, às vezes, por alguns entrevistados – ocorreu em salas mais amplas e mais confortáveis, geralmente usadas para reuniões ou treinamento de pessoal.

As entrevistas relativas às histórias de vida temáticas da Diretora de Gestão de Pessoas e do Coordenador de Cultura e Clima Organizacional foram realizadas no escritório da matriz do Magazine Luiza, em Franca, porém, em dias diferentes e separadamente. O primeiro contato ocorreu com a Diretora, que ingressou na empresa em abril de 1985, com 25 anos, para estruturar as áreas de benefício e social. Na ocasião desse primeiro contato presencial com a Diretora, eu lhe entreguei uma carta de minha apresentação como pesquisador, em papel timbrado da PUC, redigida e assinada pela minha orientadora, professora doutora Eliane Gouveia, cuja cópia havia sido encaminhada, anteriormente, por e-mail.

Concluídas as observações em cada uma das lojas, eu convidava, aleatoriamente para entrevistas vendedores e gerentes, dentre os que assistiram o Rito da Comunhão, assim como alguns novos funcionários do grupo que participaram do Rito de Iniciação. O conteúdo original das gravações com as narrativas das 39 entrevistas e o das duas histórias de vida temáticas foram transcritos por mim, buscando, inclusive, facilitar e agilizar a escolha dos temas para desenvolver as categorias analíticas, bem como avaliar as manifestações dos traços da cultura da organização.

De certa forma, os dados das entrevistas exemplificam e evidenciam algumas das características do perfil sociocultural dos 16,6 mil funcionários da empresa³⁵. Do total de entrevistados, 57% são mulheres e 43%, homens. A maioria dos representantes da amostra (75%) tem escolaridade média, da mesma forma que 53% são representados por católicos e 46,8% evangélicos. Há também adeptos de cultos afro-brasileiros, tais como candomblé e umbanda.

Por outro lado, entre os 25% que são universitários ou já formados em curso

³⁵ Os dados relativos ao número de funcionários do Magazine Luiza foram se alterando enquanto a pesquisa estava sendo realizada, devido à abertura de novas lojas. Neste sentido, parte deles foi sendo atualizada por meio de e-mails recebidos da empresa, durante a pesquisa de campo.

superior, a maioria (70%) estuda administração de empresas ou já é administrador, tendência que se repete entre os que sonham em chegar à universidade, inclusive com o apoio financeiro do Magazine Luiza, através de bolsas. Entre os entrevistados há também universitários ou formados em áreas como pedagogia, psicologia e logística, além de técnicas em marketing.

O resultado das entrevistas mostrou ainda a predominância (95%) da faixa etária entre os 25 a 30 anos. O restante da amostra é representado por funcionários com idade de 35, 40 e até 55 anos, sendo que o total inclui tanto pessoas que estão ainda em sua primeira experiência de trabalho formal quanto os que já passaram por outras empresas – de varejo ou de outras áreas da atividade econômica, principalmente serviços, tais como banco, informática, logística, educação e trabalho doméstico. Ainda entre os entrevistados, os ocupantes de funções situadas, hierarquicamente, acima de vendedores, tais como gerente-adjunto e gerente de loja, estão entre 35 e 55 anos.

A presente dissertação está dividida em três capítulos. O primeiro denominado O Jeito Luiza de Crescer visa mostrar a trajetória da empresa, a partir das mudanças realizadas em 1991, com a troca de comando da fundadora Luiza Helena para a sobrinha Luiza Helena Trajano culminando com a implantação de uma nova estratégia de negócios para se diferenciar dos concorrentes através da gestão de pessoas. Este capítulo também se propõe a mostrar como o Magazine Luiza constituiu o que é denominado, internamente, como “alma da empresa”. Indicará, igualmente, como esse *slogan* vem sendo trabalhado como uma metáfora visando reforçar a interação entre seus membros e de seus valores frente às incertezas e inseguranças vigentes “fora do seu mapa simbólico”, ou seja, no novo espírito do capitalismo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

O segundo capítulo trata da construção das bases internas de comunicação e dos elementos que compõe a sua cultura organizacional sintetizada no Jeito Luiza de Ser. Nele estão referidos tanto a natureza quanto a forma de produção de uma intensa massa de informações e mensagens de motivação veiculadas por uma grande cadeia de veículos (canais midiáticos formais). A empresa dispõe de rádio, TV e ouvidoria que interagem entre si, compondo uma vasta rede de comunicação interna apoiada, inclusive, pela intranet, a qual facilita e transmite o fluxo de padrões, normas, hábitos, metas etc. em tempo real.

O terceiro capítulo é dedicado ao que, talvez, represente a parte mais densa desta pesquisa, ou seja, a descrição etnográfica dos locais, dos processos rituais e dos elementos que compõem os ritos da Comunhão, Iniciação e o Encontro. O capítulo também descreve, com base nos dados na observação direta, nas entrevistas, nas histórias de vida e no diário de campo o significado de todos esses processos, no contexto da cultura organizacional do Magazine Luiza. A análise também procura apreender o resultado do impacto da cultura organizacional, assim retratada, nos negócios da empresa pela via da motivação dos quadros de pessoal.

Nas considerações finais, resgato alguns aspectos levantados durante a análise dos dados que, aparentemente, apontam para o que o Magazine Luiza classifica como sua cultura, confrontando-os com o problema de pesquisa e com as questões relativas ao uso do conceito de cultura pela empresa. A intenção aqui é apontar, não para uma conclusão definitiva, mas sim reforçar as razões que inspiraram a realização desta pesquisa, conforme os argumentos apresentados na justificativa.

2 O JEITO LUIZA DE CRESCER

2.1 SONHO E REALIDADE

A construção da identidade do Magazine Luiza, assim como de boa parte das empresas comerciais brasileiras, cuja gênese remonta a década de 1950, é pontuada por relatos e narrativas de imigrantes, os quais passaram por grandes turbulências, antes de transformar em realidade os sonhos de empreendedorismo trazidos na bagagem. Isso porque, já em terra firme, além das disputas entre industriais-comerciantes, cujos interesses se chocam com os dos comerciantes-importadores (MARTINS, 1974), os futuros empresários ainda tiveram que lidar com a herança de uma economia primária exportadora, que predominou no Brasil entre séculos XVI e XX, representando uma barreira ao desenvolvimento tanto do comércio quanto da indústria (IANNI, 2004).

Foi neste cenário que alguns pioneiros do desenvolvimento econômico brasileiro, tais como o conde Francisco Matarazzo³⁶ que aqui chegou em 1881, se perpetuaram na histórica econômica brasileira como grandes responsáveis pela indústria nascente. Logo que chegou, com algumas economias trazidas da Itália, o empresário abriu espaço para novas frentes de negócios, iniciando uma trajetória com altos e baixos, porém, deixou uma rica “herança cultural” às futuras gerações de empreendedores, baseada na ideologia do *self made-man* (MARTINS, 1974).

Originário de Castelabate, província de Salerno, na Itália Meridional, Francisco Matarazzo se instalou em Sorocaba, interior de São Paulo, com o intuito de comerciar.

Da minha terra, no sul da Itália, trazia um pouco de dinheiro, mas pouco. Aqui desembarcando, com a bolsa cheia de vontade de trabalhar, dirigi-me à Sorocaba, onde dei início à minha carreira, ajudado por um meu conterrâneo, o qual reunia as funções de sapateiro e de conselheiro municipal. Foi ele um bom e precioso amigo, talvez o meu melhor amigo. Conservo da sua memória uma rara veneração, e é sempre com infinita saudade que o recordo. [...] Estabelecido em Sorocaba, abri um botequim, ou venda como se diz aqui no Brasil. Eu lhe faço notar que não tive jamais, nem procurei ter, o que se chama patrão (MARTINS, 1974, p. 18).

³⁶ O Grupo Matarazzo surgiu em 1881, sendo assim um dos mais antigos e sobre o qual se abateu a maioria das vicissitudes da industrialização – econômicas, culturais e políticas (MARTINS, 1974, p. 7).

A sua primeira casa comercial foi inaugurada em maio de 1882, marco de uma grande rede de empreendimentos que, aos poucos, foi se diversificando durante a longa trajetória em que Francisco Matarazzo se transformou em um homem influente, poderoso e rico³⁷. Em boa parte, o império montado por ele se deve à sua capacidade de atuar, inclusive, como um “personagem mítico” (MARTINS, 1974) e de entender e compreender as idiosincrasias políticas sociais e econômicas de uma sociedade colonial em transição.

Aliás, como bem diz Godelier (1978), a chave para compreender a relação sociológica entre economia e sociedade em uma determinada formação social, tal qual nas sociedades baseadas nas relações de parentesco, casamento e nas relações políticas, encontra-se em sua estrutura. Citando McNetting³⁸, o autor sustenta que nela se escondiam simetrias sutis, redes complexas a serem descobertas, ainda que as atividades de subsistência fossem vistas como realidades simples, indiferenciadas e que se repetiam da mesma e cansativa maneira, qualquer que fosse o lugar onde fossem encontradas (MCNETTING; ROBERT, 1971 *apud* GODELIER, 1978, p. 46).

Muitos incidentes de ordem política ameaçaram a evolução do incipiente comércio de açúcar, tabaco e mais tarde ouro, diamantes e algodão que o então Brasil Colônia mantinha com a Europa, principalmente com Portugal. Neste sentido, para que a atividade econômica aqui iniciada adquirisse o perfil de “negócio” no novo contexto socioeconômico e político, seus protagonistas tiveram que romper com um verdadeiro cipoal que a prendia ao *status quo*, se consolidando cada vez mais no Império até chegar à República (PRADO JÚNIOR, 2007).

Por essa linha de raciocínio o “casamento” entre o trabalhador e o aventureiro, tipologias que representam duas éticas opostas sugeridas em Raízes do Brasil (HOLANDA, 2004) para explicar a gênese social e cultural brasileira, parece ter significado a união perfeita. Isso se considerarmos a necessidade do

³⁷ Segundo Martins (1974), a história do grupo Matarazzo no Brasil teve cinco fases relativas à associação e dissociação de capitais: a primeira, entre 1881 a 1890, com atuação individual; de 1890 a 1891, atuou tendo dois irmãos como sócios; a terceira, até 1911, esteve associado apenas a um irmão; de 1911 a 1924, sua empresa se transformou em sociedade anônima; a partir de 1924, o capital de Francisco Matarazzo e seus descendentes, que já era dominante, tornou-se praticamente exclusivo. Quanto ao objeto, segundo o autor, houve quatro fases: a primeira, até 1890, está relacionada ao comércio rural e à fabricação de banha; a segunda, até 1990, ligada ao comércio e importação; a terceira, até 1930, o grupo retoma as atividades industriais; a última, de 1930 e diante, há o predomínio da atividade industrial, em que a concentração passou a ser horizontal.

³⁸ Robert McNetting, “The Ecological Approach in Cultural Study” – A MacLeb Module in Anthropology, 1971.

incipiente capitalismo brasileiro contar com empresários no sentido schumpeteriano, ou seja, homens dotados de espírito de liderança e práticas inovadoras (PISCITELLI, 2006).

Ao descrever as características do trabalhador e do aventureiro, no prefácio de Raízes do Brasil, Antônio Cândido afirma o seguinte sobre as duas tipologias consideradas ideais, sob a ótica de Max Weber: “uma, busca novas experiências, acomoda-se no provisório e prefere descobrir a consolidar; a outra, estima a segurança e o esforço, aceitando as compensações a longo prazo” (CÂNDIDO, 2004, p. 14). A proximidade entre os dois tipos também é referida pelo próprio autor do livro.

Entre esses dois tipos não há, em verdade, tanto uma oposição absoluta como uma incompreensão radical. Ambos participam, em maior ou menor grau, de múltiplas combinações e, é claro que, em estado puro, nem o aventureiro, nem o trabalhador possuem existência real foda do mundo das ideias (HOLANDA, 2004, p. 44).

De acordo com a tese do autor, o continente americano teria sido colonizado por trabalhadores e o Brasil, por aventureiros. Nesse grupo onde estariam homens sem apreço pelas virtudes da pertinácia e do esforço apagado, tais como espanhóis, portugueses e até os próprios ingleses, que só no século XIX teriam adquirido o perfil a partir do qual se tornaram conhecidos entre nós. Mas apesar do “desleixo e de certo abandono”, segundo Holanda (2004), o português manifestou uma adaptabilidade excepcional em terras brasileiras.

Em termos de povoamento bem como de seu ajustamento às condições ecológicas, a sociedade caipira, berço do Magazine Luiza, é fruto da fusão entre a herança portuguesa e a do indígena, tendo o bandeirismo como pano de fundo (CÂNDIDO, 2003). O homem solidário, adepto de atividades coletivas, da convivência social e apegado ao trabalho, que são características marcantes do caipira como demonstram, aliás, os fundadores do Magazine Luiza – Pelegrino José Donato e sua mulher Luiza Trajano Donato – tem uma forte ligação com a empresa familiar, categoria essa que teve um peso significativo na economia brasileira.

Recursos próprios ou das famílias de empresários responderam por cerca de 80% do capital utilizado na fundação de empresas industriais, por volta de 1930 no Brasil (PEREIRA; BRESSER, 1974, p.12-15;17 *apud* PISCITELLI, 2006, p. 24). Ainda segundo a autora, só a partir da associação com o modelo de substituição de

importações, é que o empresário brasileiro pôde contar com escassa participação do capital estrangeiro vindo na bagagem de imigrantes, a exemplo do que aconteceu com o conde Matarazzo, ainda na faze imperial.

O poder e a gestão das empresas concentrados nas mãos de proprietários e de suas respectivas famílias foi uma estratégia adequada e válida somente nas primeiras fases do desenvolvimento capitalista no Brasil (PISCITELLI, 2006). Com a expansão econômica e o conseqüente crescimento das empresas, segundo a autora, a administração em bases familiares teve que ceder espaço à racionalidade e eficiência burocráticas, que aconteceu no Brasil, principalmente na década de 1950.

Foi nesse período, inclusive, que começou a despontar, nas grandes empresas, a categoria dos administradores profissionais, também conhecidos na literatura sociológica como “tecnocratas”³⁹. Contudo, mesmo com a ascensão do gestor profissional desprovido de qualquer relação de parentesco com os empresários tradicionais, “o papel central da família nas micro e pequenas empresas brasileiras é positivamente avaliado até os dias de hoje” (RATTNER, 1985 *apud* PISCITELLI, 2006, p. 25).

No Magazine Luiza, onde a segunda geração da família controla o capital e a gestão dos negócios, apoiada por profissionais contratados, a herança cultural dos fundadores é lembrada de forma recorrente. Essa prática ocorre não apenas para reforçar a importância desse ativo invisível da companhia, mas, sobretudo porque eles permanecem atuando, inclusive como símbolos vivos da cultura organizacional da empresa.

Uma cultura que, em parte é fruto da astúcia, da coragem e, talvez, da vocação de um ator social que se transformou em uma personagem da história econômica do Brasil e, principalmente de São Paulo, tento atuado até a metade do século XIX⁴⁰. Trata-se do caixeiro-viajante⁴¹, responsável pela fase incipiente do varejo brasileiro, até que os primeiros estabelecimentos comerciais de maior porte

³⁹ Na sociedade industrial, a propriedade e o controle dos meios de produção tendem a separar-se cada vez mais. Quem toma as decisões já não são os proprietários no sentido jurídico, mas os técnicos, os gerentes, os diretores, formando uma “classe” característica (DAHRENDORF, R; 1957 *apud* STAVENHAGEN, 1979, p.163).

⁴⁰ Disponível em: <http://www.uscs.edu.br/comu/mktvarejo/faq_sobre_varejo.php>. Acesso em: 20 jul. 2011.

⁴¹ Caixeiro-viajante é uma categoria de vendedores de produtos fora da região aonde são produzidos, uma prática comum em certas regiões do interior do País, onde não havia facilidades de transporte (Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/>>).

instalaram-se nas cidades, vendendo artigos para a elite, inovando o comércio brasileiro, reproduzindo os modelos já desenvolvidos tanto na Europa quanto nos Estados Unidos, com algumas poucas adaptações locais.

A partir dos anos 1950, quando os brasileiros começam a perder a sua vocação agrária e a manufatura já sendo responsável por 20% do produto doméstico bruto, a migração campo-cidade dá origem às massas urbanas (OLIVEN, 2002) e o comércio se moderniza. Surgem, então, as lojas de departamentos de grande porte e, posteriormente, já nos anos 60, os Shoppings Centers começam a redesenhar a paisagem urbana brasileira, evidenciando o *American way of live*, o modo de vida norte-americano do pós-guerra⁴².

Nesse contexto o nacional parece passar primeiro pelo regional, segundo Oliven (2002), como se as identidades regionais reagissem à tentativa de homogeneização cultural. Enquanto isso, o varejo vai se consolidando como um segmento importante na economia nacional e “dependente” (CARDOSO; FALETTO, 1981). Mas, mesmo sendo terceiro-mundista e “periférico”, o capitalismo brasileiro é dinâmico, tanto que verdadeiros ícones do “mundo dos bens” (DOUGLAS, 2008), tais como Mappin e Mesbla, “se desmancharam”, ao passo que novos modelos de organização empresarial flexível, como o Magazine Luiza, despontaram no mercado, alimentando novas aspirações de felicidade.

2.2 O CAIXEIRO-VIAJANTE E A BALCONISTA

Dois episódios baseados em fatos reais ocorridos em momentos distintos e, ainda hoje cultuados como elementos da cultura do Magazine Luiza, como serão descritos nesta seção, marcaram sua trajetória de crescimento. O primeiro foi a sucessão de fatos e acontecimentos que caracterizaram a gestão de Dona Liza e a própria ascensão da empresa.

Fundada em 1957, em Franca, uma das áreas geográficas do Estado de São Paulo remanescentes dos ciclos bandeirantes, do século XVIII, o Magazine Luiza acabou absorvendo, parcialmente, a cultura caipira. Essa influência decorre do fato de a região onde ela emergiu ter sido povoada, na época, por um tipo de homem de

⁴² Disponível em: <http://www.uscs.edu.br/comu/mktvarejo/faq_sobre_varejo.php>. Acesso em: 20 jul. 2011.

sangue português, dotado de uma cultura rústica, aventureiro, porém, apegado à religião e à família. Além disso, era cooperativo e solidário com os vizinhos (CANDIDO, 2003). Ainda segundo o autor:

O termo rústico é empregado aqui não como equivalente de rural, ou de rude, tosco, embora os englobe. Rural exprime, sobretudo, localização, enquanto ele pretende exprimir um tipo social e cultura, indicando o que é, no Brasil, o universo das culturas tradicionais do homem do campo; as que resultaram do ajustamento do colonizador português ao Novo Mundo, seja por transferência e modificação dos traços da cultura original, seja em virtude do contato com o aborígine (CANDIDO, 2003, p. 26).

Contudo, o caipira era um tipo humano bem diferente de Macunaíma, o herói brasileiro sem caráter, que já nasceu preguiçoso, mas que, segundo o romancista Mário de Andrade, encarna a figura do malandro, do carnaval, do samba e do futebol, categorias que ajudam a compor a identidade nacional (OLIVEN, 2002). Mas, como bem diz Ianni (2004), não é possível definir uma cultura brasileira a partir da tipificação de “modos de vida e trabalho, pensar e sentir, fazer e falar. Sempre muda o jeito e a fala, a palavra e o significado, o feito e o não feito” (IANNI, 2004, p. 146).

Por outro lado, segundo Ortiz (2006), tentar definir a identidade nacional em termos de caráter brasileiro, como fizeram autores como Sérgio Buarque de Holanda, que buscou as Raízes do Brasil na “cordialidade”, Paulo Prado, na “tristeza”, e Cassiano Ricardo, na “bondade” corresponderia a “atribuir-lhe, um caráter imutável, à maneira de uma substância filosófica” (ORTIZ, 2006, p. 137). Em sua opinião, por ser uma construção, a essência da brasilidade não pode ser encontrada.

A questão que se coloca não é saber se a identidade ou a memória nacional apreendem ou não os “verdadeiros” valores brasileiros. A pergunta fundamental seria: quem é o artífice desta identidade e desta memória que se querem nacionais? A que grupos sociais elas se vinculam e a que interesses elas servem? (ORTIZ, 2006, p. 139).

Foi como parte desse macrocosmo sociocultural, regado pelo relacionamento boca à boca, que os sócios fundadores do Magazine Luiza fizeram histórica, constituindo o que se pode chamar de primeiro episódio da saga “o caixeiro viajante e balconista”. Comerciantes por vocação e hoje octogenários, Pelegrino José Donato e sua mulher Luiza Trajano Donato ficaram sabendo, em meados dos anos

de 1950, que estava à venda, em Franca, uma pequena loja de varejo denominada Cristaleira e decidiram se aventurar e fechar negócio, como destacam os documentos coletados junto à empresa.⁴³

A aquisição da loja, cuja foto da fachada (já como Magazine Luiza), conforme foto abaixo, é reverenciada ainda hoje como elemento físico que simboliza parte da identidade cultural da empresa, transformou a Cristaleira na semente de um dos maiores empreendimentos varejistas do Brasil⁴⁴.

Foto 1 - Prédio da primeira loja, inaugurada em 16 de novembro de 1957.



Essa aventura de Pelegrino e de sua mulher, contada em vídeo e documentos da empresa aos quais eu tive acesso durante o levantamento dos dados da presente pesquisa, guarda semelhanças com o lado positivo da trajetória do italiano Francesco Matarazzo, pioneiro da industrialização paulista e brasileira (MARTINS,

⁴³ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguero/academico/index.asp>>.

⁴⁴ Em 2010, a receita líquida do Magazine Luiza foi de R\$ 4,8 bilhões, representando um crescimento de 43% em relação a 2009, segundo informações da empresa. Em abril deste ano, inclusive, ela entrou com pedido na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), para uma oferta pública de ações, cujo dinheiro arrecadado será usado para reforçar o capital de giro e abrir novas lojas (VALOR ECONÔMICO, 14 de abril de 2011).

1974), apesar de atuarem em segmentos econômicos diferentes. Além disso, em termos de gênero, os Matarazzos das primeiras gerações louvavam o perfil masculino como sinônimo de desbravador e empreendedor, enquanto o feminino era considerado como exemplo de “sensibilidade extrema, com tendência a paixões intensas, fraqueza e passividade” (PISCITELLI, 2006, p.84).

Embora a meritocracia tão bem caracterizada pelo *self-made man* norte-americano, já referido anteriormente, tenha se transformado em um sistema essencial às sociedades ditas democráticas, modernas e igualitárias, na prática, o seu funcionamento não é tão simples quanto o conceito neoliberal deixa transparecer (BARBOSA, 2006). Para a antropóloga, existem vários fatores que acabam problematizando a funcionalidade da meritocracia, tanto que decorridos alguns séculos após o surgimento dessa categoria como valor cultural das sociedades modernas, seus dilemas e paradoxos se tornaram mais evidentes (BARBOSA, 2006, 35).

Ainda segundo a autora, as definições, os critérios e as categorias que determinam o que é desempenho e igualdade, assim como as razões que levam as pessoas a terem desempenhos variados estão intimamente vinculados. Da mesma forma, o que fazer com os que foram excluídos do sistema e qual o peso e o valor social do desempenho são questões que estão imbricadas e relacionadas de forma diferenciada nas sociedades, formando redes de significados distintas entre as sociedades e subredes dentro de uma mesma sociedade, acrescenta a autora.

Parte desses significados decorre da globalização, onde o gerenciamento se transformou em uma “tecnologia de poder”, entre o capital e o trabalho, buscando obter a adesão dos empregados às exigências da empresa (GAULEJAC, 2007).

Ainda segundo o autor:

Em nome do desempenho, da qualidade, da eficácia, da competição e da mobilidade, criamos um novo mundo. Uma sociedade global, marcada por um desenvolvimento paradoxal, na qual a riqueza e a pobreza aumentam, assim como o conhecimento e a ignorância, a criação e a destruição, o bem-estar e o sofrimento, a proteção e insegurança. [...] A gestão, que se apresenta como simples meio para tratar esses problemas e, de fato, uma das causas de sua aparição e de sua reprodução (GAULEJAC, 2007, p. 27-28).

Existem habilidades gerenciais observadas com maior frequência no comportamento feminino (BUTTNER, 2001 *apud* CRAMER e outros, 2001).

Segundo os autores, o trabalho de Mendell (1997), por exemplo, demonstra que enquanto as mulheres procuram considerar cada situação em seu contexto próprio, os homens tendem a perceber cada situação segundo as regras internalizadas por eles. Conduto, historicamente, segundo Gomes (2005), foi somente depois da segunda metade do século XX que surgiram melhores oportunidades para a inserção da mulher no mercado de trabalho, movimento esse impulsionado pelos acontecimentos ligados à Segunda Guerra Mundial.

Essas reflexões teóricas talvez ajudem a entender melhor porque no Magazine Luiza foi sócia-fundadora, dona Luiza, como é conhecida até hoje na empresa, - e não seu o marido – que assumiu o comando dos negócios, embora ambos tivessem forte experiência em varejo, como relatam os documentos históricos da empresa. No início das atividades da empresa, ela chegou a trabalhar 20 horas por dia, segundo a empresa,⁴⁵ para “colocar o negócio em pé”⁴⁶. Essa dedicação vem desde a década de 1940, quando ela se destacou como a melhor vendedora e conquistou o cargo de gerente do setor de presentes da Casa Higino Caleiro, um estabelecimento comercial muito conceituado em Franca, conta a Diretora de Gestão de Pessoas da empresa.

Naquela época era muito uma mulher trabalhar e ser gerente. Mas quando dona Luiza casou em 53/56 com o seu Pelegrino, que era representante comercial, foi morar um ano em São Carlos, cidade de origem do marido. Mas chegando lá ela ficou doente porque estava acostumada a trabalhar. Quando seu Pelegrino ficou sabendo da existência de uma loja de utilidades domésticas que estava à venda em Franca e que ofereceram para ele comprar, ele logo aceitou. Ela ficou muito feliz com a loja de presentes. Então ele trouxe-a de volta para Franca (Diretora de Gestão de Pessoas).

Adepta do contato face à face, conforme a empresa⁴⁷, dona Luiza é do tempo em que o cargo registrado no cartão de visitas não era símbolo de *status* corporativo nem havia indicadores sofisticados como os que existem hoje para medir o talento de vendedores, mas o seu empenho pela venda era grande⁴⁸. Os documentos

⁴⁵ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁴⁶ Hoje, o Grupo Luiza é formado por quatro empresas: o Consórcio Luiza, a Luiza Cred, Luiza Seguros e o próprio Magazine Luiza. Em 2005, a empresa Capital Group adquiriu parte das ações das empresas que formam o Grupo Luiza.

⁴⁷ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁴⁸ Idem

pesquisados relatam que, certa vez, ela foi visitar um conferente de armazém recém-casado que morava na comunidade francana. Logo em sua chegada, o homem teria alertado: “Dona Luiza”, já vou avisando que hoje eu não quero comprar nada”. Ela teria, então, retrucado: “quem disse que estou aqui para vender? Eu só vim tomar um cafezinho”. Mas, durante a sua permanência na casa, ela percebeu que não havia aparelho de TV. Dias depois, ela mandou entregar o produto ao vizinho com um recado: “quando o senhor tiver dinheiro, paga”⁴⁹.

A sua identidade como pessoa ligada ao comércio na cidade de Franca possibilitou, inclusive, que ela promovesse a realização de um concurso, na época, entre os ouvintes da rádio Hertz, para que eles escolhessem um nome para o seu novo estabelecimento comercial. De acordo com a empresa, a rádio recebeu quase mil cartas de seus ouvintes indicando nomes e a maioria optou por Magazine Luiza. Foi assim que, em 16 de novembro de 1957, surgiu a marca Magazine Luiza que sucedeu o nome Cristaleira⁵⁰.

Tal episódio lembra a reflexão antropológica sobre a temática relativa ao personagem e o lugar da pessoa, através da qual Mauss (2008) aborda o sujeito e a sua representação, ou seja, a pessoa e o eu. O significado preciso de pessoa (eu), enquanto uma das categorias do espírito humano, embora pareça uma daquelas ideias inatas, trata-se, na verdade, de uma categoria que “lentamente surgiu e cresceu ao longo dos séculos e através de numerosas vicissitudes, de tal modo que ela ainda é, mesmo hoje, flutuante, delicada, preciosa e passível de maior elaboração” (MAUSS, 2008, p. 369). O autor ainda indaga:

De que maneira, ao longo dos séculos, através de numerosas sociedades, se elaborou lentamente, não o senso do “eu”, mas a noção, o conceito que os homens das diversas épocas criaram a seu respeito? O que eu quero mostrar é a série de formas que esse conceito assumiu na vida dos homens, das sociedades, com base em seus direitos, suas religiões, seus costumes, suas estruturas sociais e suas mentalidades (MAUSS, 2008, p. 369).

Da pré-história até nossos dias, segundo o autor, a noção do “Eu” adquiriu várias formas, entre as quais, a de personagem de um determinado clã, ou seja, representante de um grupo de pessoas ordenadas por um sistema específico de parentesco. Mauss (2008) acrescenta que, ao nascer, cada um dos membros desse

⁴⁹ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁵⁰ Idem

grupo recebia um nome, que funcionava mais como um título do que cognome, cujo significado simbólico, além de identificar o seu pertencimento, mantinha uma estreita relação com objetos ou animais considerados sagrados (totens).

Porém, na pós-modernidade, segundo Hall (2004) as identidades se deslocam, fazendo com que o sujeito assuma identidades diferentes em momentos igualmente diferentes, as quais não são unificadas ao redor de um "eu" coerente. É o que aparenta, por exemplo, a trajetória de dona Luiza, mulher "caipira" nascida em uma fazenda, em Cristais Paulistas, na fronteira entre São Paulo e Minas Gerais, balconista, esposa de um caixeiro-viajante e, posteriormente, fundadora, dona e líder de uma grande empresa de varejo, em torno do qual sua família foi reunida.

Essa família expandida, como se reporta a empresa em seu discurso, foi transformada em uma grande comunidade (BAUMAN, 2001). Começou há quatro anos depois da aquisição da Cristaleira, quando dona Luiza chamou a sua irmã Maria e seu cunhado, Wagner (ambos já falecidos) a se tornarem sócios do Magazine Luiza. Na sequência, ela se revezou por três décadas atendendo ao público no balcão, cuidando da expedição de produtos no estoque, ouvindo e solucionando queixas de clientes⁵¹.

Foi com essa disposição e espírito familiar, inclusive, que ela criou vínculos (internos e externos) e desenvolveu atitudes, comportamentos e práticas de relacionamento e negócio que são cultuadas no Magazine Luiza como uma espécie de "ativo invisível" da empresa (BARBOSA, 2009). Parte da herança cultural de dona Luiza é difundida, ainda, nas lojas do Magazine Luiza, como "valores básicos". É o caso, por exemplo, da sua recomendação aos vendedores "de sempre se colocarem no lugar das pessoas", quando estiverem atendendo clientes⁵².

Mas não foram apenas suas palavras que viraram uma espécie de catecismo na empresa. Ainda hoje, dona Luiza exerce influência sobre muitas decisões da empresa, segundo a Diretora de Gestão de Pessoas, quando entrevistada sobre o Jeito Luiza de Ser.

As duas Luizas têm muito em comum. São muito empreendedoras; têm capacidade de se adaptarem ao novo e são muita ousadas, visionárias e sempre dão passo grandes. A dona Luiza não perde o foco do que está acontecendo. Tudo que ocorre e que chama sua atenção ela é a primeira a ligar

⁵¹ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁵² Idem

para a Luiza Helena. A gente não contrata um ponto para instalar uma nova loja sem que ela veja o local antes. Ela está com mais de 80 anos, mas é ela que vai dar o aval: pode fechar o negócio. Ela é muito ativa e opina sobre tudo: aquisição de redes de lojas, compra de prédios, construção de centro de distribuição etc. (Diretora de Gestão de Pessoas).

Um dos documentos coletados, com o título “com vocês Tia Luiza” reforça esta imagem da fundadora da empresa referida pela Diretora de Gestão de Pessoas.

Dona Luiza atravessa todos os dias um portão em sua casa que dá para os fundos da sede do Magazine Luiza e passa cinco horas em seu escritório, no segundo andar do prédio. Durante esse tempo, dedica-se a achar novos pontos para instalar lojas da rede e supervisiona os negócios da holding, que abriga, além do Magazine, concessionárias de automóveis, uma empresa de factoring e um consórcio. Luiza nunca teve filhos. Mas é louca pela família: o marido, os irmãos, os sobrinhos, os filhos dos sobrinhos e, como ela mesma diz os funcionários do Magazine.⁵³

Os relatos oficiais da empresa sobre dona Luiza fazem questão de mostrar que ela sempre teve consciência de que “nesse mundo ninguém nasce sabendo” e que, à sua maneira, sempre procurou valorizar os funcionários e reconhecer os resultados que eles agregavam ao seu negócio, conforme afirmou certa vez. “Se eles dão tudo pelo trabalho; amanhecem e anoitecem dentro de nossa empresa, então a gente tem de reconhecer, não é mesmo?” Quanto à disposição dos empregados, ela diz, segundo os documentos coletados, que “o importante é que as pessoas queiram sempre aprender a atender bem um cliente, fazer um pacote caprichado e solucionar uma queixa”⁵⁴.

Outro recorte do texto institucional relata que uma vez ela ficou sabendo que um funcionário do escritório do Magazine Luiza havia usado parte do seu período de férias para realizar uma cirurgia no joelho e procurou compensá-lo. Frente a esse episódio, ela teria a seguinte afirmação: “Já pedi a Luiza Helena para dar uns dias a mais a esse moço. Imagina! Ele não aproveitou nada! Gente assim sobe muito no meu conceito”⁵⁵.

⁵³ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁵⁴ Idem

⁵⁵ Idem

Tal episódio pode ser analisado sob dois ângulos, a julgar pelos novos valores sociais moldados pelas transformações do mundo do trabalho, impulsionadas pela era do capitalismo global (SENNETT, 2005). De um lado, parece nítido o temor do funcionário de ver a sua imagem associada ao fracasso, caso optasse por uma licença médica temporária e, por causa disso, não pudesse alcançar as metas de vendas mensais esperadas pela empresa e por ele próprio. Por outro lado, se colocasse a sua saúde em primeiro lugar, ao invés de priorizar os resultados econômicos da empresa, talvez tivesse que se conformar com a ideia de que “eu não sou bom o bastante”, como diz Sennett (2005), ao se referir a alguns estigmas que assustam o trabalhador moderno.

O fracasso é o grande tabu moderno. A literatura popular está cheia de receitas de como vencer, mas em grande parte calada sobre como enfrentar o fracasso. Aceitar o fracasso dar-lhe uma forma e lugar na história de nossa vida, pode ser uma obsessão interior, nossa, mas raras vezes a discutimos com os outros [...] O mercado em que o vencedor leva tudo é uma estrutura competitiva que predispõe ao fracasso grande número de pessoas (SENNETT, 2005, p. 141).

Para não ser visto como um fracassado, seguindo o raciocínio do autor, o funcionário do Magazine Luiza colocou a saúde em segundo plano. Desta forma, correu o risco tanto de ter sua recuperação retardada, por não fazer a cirurgia no momento adequado, como de ficar mais tempo afastado do trabalho do que o necessário. Pode-se igualmente fazer outra leitura do episódio e da própria conduta do funcionário, segundo a ótica de Weber (2004). Neste caso, o sentido da ação empreendida por ele teve como objetivo aumentar o seu “conceito” na empresa, como bem disse dona Luiza.

Enquanto um “recurso” da empresa, o homem se transformou em uma peça de uma grande engrenagem utilitarista e voltada para a produção, como bem diz Gaulejac (2007). Ainda segundo o autor,

A preocupação com a utilidade é facilmente concebível em um universo em que as preocupações com a eficiência e a rentabilidade são constantes. É preciso ser sempre mais eficaz e produtivo para sobreviver. A competição é considerada como um dado “natural”, ao qual é preciso adaptar-se bem (GAULEJAC, 2007, p. 73).

O zelo que dona Luiza aparenta ter pelos funcionários se manifesta também em seu lado familiar, segundo a Diretora de Gestão de Pessoas da empresa.

Esse espírito da própria família, que vem da fundadora da empresa, a gente vê que isso perdura até hoje; esse laço entre as pessoas, o respeito, a preocupação, o cuidado que toda a família tem; essa coisa, o sentimento de você se sentir bem-vindo e pertencente a esse grupo. As pessoas acabam tendo um compromisso muito grande com o Magazine Luiza (Diretora de Gestão de Pessoas).

A julgar pelo conteúdo das entrevistas, dona Luiza representa, de fato, um símbolo vivo na memória de alguns funcionários, segundo os quais, o relacionamento com clientes exige uma postura isenta de preconceitos de quem está do lado de dentro do balcão. Essa concepção foi reproduzida, por exemplo, através das palavras de uma entrevistada de uma filial do Magazine Luiza da Grande São Paulo, 23 anos, terceiro ano de faculdade em administração de empresas:

Os valores do Magazine Luiza os clientes mesmo falam, quando dizem que o atendimento é diferente de uma concorrente. Tem cliente que chega aqui na loja e diz que a gente os trata de outro jeito. Isso é verdade, pois o nosso sistema aqui é faça aos outros o que você gostaria que fizessem para você. Então eu pego isso para mim como uma regra. Se eu gosto de ser bem tratada, então eu vou tratar bem o próximo. Não importa que tipo de roupa ele esteja usando; sua aparência tanto faz. Eu procuro tratar todos do mesmo jeito (Funcionária da filial da Grande São Paulo).

Outra funcionária de uma filial localizada no centro de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, 36 anos, 12 dos quais dedicados ao comércio e com segundo grau completo, entende que uma prática bem-sucedida como vendedor depende também do treinamento que ele recebe na empresa. Em sua opinião, não basta apenas a disposição e vontade do funcionário de tratar bem os clientes, conforme fez questão de afirmar durante a entrevista.

Eu adoro estar envolvida com pessoas; adoro o comércio; adoro vender. Mas eu acho que existe uma deficiência grande ainda em treinamento de pessoas. As pessoas precisam ser melhor orientadas sobre como exercitar mais o lado humano, sentimental, para não se relacionar de forma mecânica. Eu entendo que, antes de serem encaminhadas para o salão de vendas, as pessoas precisam ser um pouco mais preparadas. Fora isso, a receptividade e o acolhimento que eu sinto aqui,

de todos, é unânime (Funcionária de uma filial do centro de Porto Alegre, RS).

Contrariamente ao individualismo enquanto uma categoria social presente “na modernidade ocidental” (VELHO, 1999, p. 39), família e comunidade são uma referência constante no discurso e nas práticas culturais e interativas no Magazine Luiza. Mas essa atitude da empresa figura mais como uma representação, ou seja, uma metáfora. Na realidade, entre o círculo composto pelos membros da família acionista e os funcionários não há nenhum elemento que caracterize “parentesco”, no sentido sociológico.

Os dados da pesquisa evidenciam que os chamados elos “familiares” cultuados entre um grupo e o outro são construídos e negociados no campo da cultura organizacional e se traduzem, muitas vezes, por atitudes favoráveis à ajuda mútua e relações cordiais difundidas internamente. Esse comportamento é fruto do trabalho realizado por uma equipe multidisciplinar de profissionais⁵⁶ que, orientada pela alta direção da empresa, realiza o planejamento do que a Diretora de Gestão de Pessoas denomina “ações e processos de RH”. Tais ações contemplam imagens, discursos, cerimônias, narrativas e rituais, dando forma socialmente perceptível ao “Jeito Luiza do Ser”.

A noção simbólica de família cultuada ideologicamente no Magazine se manifesta também como um elemento de reforço do pertencimento dos funcionários à empresa, conforme depoimento da Diretora de Gestão de Pessoas, ao refletir sobre dois momentos importantes da empresa, porém, distanciados no tempo, no espaço e no imaginário. De um lado, destaca-se a lembrança da fundação da empresa, na década de 50, em meio a um ambiente marcado por relações de cooperação e vizinhança (CANDIDO, 2001). De outro, observa-se o cenário atual em que atua a empresa, o qual evidencia tanto a transição do coletivo para individual nas relações sociais quanto a incorporação da diversidade em sua cultura organizacional, em consequência da sua expansão no espaço e na economia.

Teoricamente, sagas e heróis, segundo Freitas (2007) são elementos da cultura organizacional que se expressam como narrativas heroicas ou épicas,

⁵⁶ Segundo a Diretora de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza, a equipe que compõe seu quadro de auxiliares é formada por assistente social, psicólogo, pedagogo, jornalista, administrador, engenheiro, médico e enfermeiro.

louvando o caminho percorrido pela organização e, ao mesmo tempo, enfatizando os grandes obstáculos e como eles foram superados (FREITAS, 2007).

Uma das principais funções da saga é a de despertar a admiração dos membros da organização e suscitar o orgulho em fazer parte de algo tão especial, captando a necessidade de associação positiva e identificação que todo ser humano sente. Os heróis são parte integrante das sagas e eles também têm funções bem-definidas: eles demonstram como o sucesso pode ser humano e atingível, fornecem um modelo de comportamento, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e exercem uma influência duradoura que motiva os empregados. Eles personificam os valores e condensam a força e a coragem organizacionais (FREITAS, 2007, p. 17-18).

Mas a autora admite que as sagas e heróis foram deslocados pelos novos tempos, já que “a rotatividade de mão-de-obra nas empresas atingiu também a cúpula” (FREITAS, 2007). No caso específico do Magazine Luiza, a necessidade de expansão da rede para outras regiões do País fora, portanto, de seus “mapas simbólicos e contextos de origem” (DOMINGUES, 2005, p. 25), parece ter colocado dona Luiza em uma situação de estranhamento. O novo cenário em que o Magazine Luiza está inserido é fruto de formas de interação marcadas por identidades fluidas e heterogêneas, características do meio urbano moderno, principalmente nas sociedades complexas (VELHO, 1994).

Completando esse raciocínio, com Barbosa (2009), as evidências empíricas⁵⁷ indicam também que a troca de comando no Magazine Luiza é fruto de um processo de continuidade e mudança, no interior do qual existem tensões de natureza diversificada, como por exemplo, entre o global e nacional. Foi neste contexto que aconteceu a transição de poder na empresa, em 1991, quando a sócia-fundadora, dona Luiza, abriu o caminho para o Jeito Luiza de Crescer, caracterizando, assim, o segundo episódio marcante da trajetória do Magazine Luiza, conforme referido no início desta seção.

⁵⁷ Segundo Lanzana e Constanza (1998), na década de 1990, havia no meio empresarial brasileiro o temor de que, na economia globalizada, as empresas familiares (grandes, pequenas e médias), como o Magazine Luiza, estavam ameaçadas pela extinção ou seriam vendidas a grupos estrangeiros. Por outro lado, o Brasil tem atualmente cerca de oito milhões de empresas, entre pequenas e grandes corporações, das quais 90% são familiares. Mas, de cada 100 companhias nacionais, só 30 chegam à segunda geração da família e não mais que cinco alcançam à terceira. Apenas 15% dos herdeiros dos maiores grupos empresários brasileiros do século passado conseguiram sobreviver e permanecem ainda no mundo dos negócios (Disponível em: <www.applemkt.blogspot.com>).

Valendo-se de uma receita caseira, como relatam os documentos internos da empresa, a sua sucessão ocorreu através de um pequeno bilhete que dona Luiza escreveu à sua sobrinha e afilhada Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, dizendo o seguinte: “Logo vou completar 62 anos. Estou ficando velha. Acho melhor você assumir o Magazine”⁵⁸. Essa narrativa compõe a memória da empresa e foi a única referência encontrada por mim entre os documentos oficiais que se referem à transição de poder no Magazine Luiza. Contudo, isso não significa que tal processo tenha transcorrido sem disputas entre as clivagens que geralmente integram o grupo detentor do capital nas empresas caracterizadas como familiares, como é o caso do Magazine Luiza.

A optar pelo nome de sua sobrinha e afiliada Luiza Helena Trajano para o cargo de superintendente da empresa, dona Luiza fez a sua escolha pessoal, mas não há registro disponível na empresa sobre quais foram os critérios nem os passos da sucessão. Por outro lado, também não tive acesso a dados que pudessem apontar a existência ou não de uma lista de pretendentes ao cargo, qual o perfil dos virtuais candidatos, se eram mais ou menos ligados ao grupo próximo de Dona Luiza, se tinham ou não experiência e capacitação semelhante à de Luiza Helena Trajano.

O que se sabe é que quando há dinheiro e poder em jogo, as relações sociais, mesmo entre grupos familiares, não costumam ser tão cordiais quanto o discurso do Magazine Luiza parece transparecer. Como bem diz Piscitelli (2006), os antecedentes históricos de grupos empresariais com perfil familiar mostram que a tensão faz parte das regras do jogo.

Diversos autores que estudaram o parentesco em sociedades contemporâneas chamam a atenção para as tensões suscitadas pela inserção das relações de parentesco em universos individualistas, isto é, em universos nos quais liberdade individual e escolha são fundamentais. Schneider (1968, p. 60-63) refere-se às ambiguidades ou “variações” que se produzem entre pensar a pessoa, restritamente, no marco do parentesco e pensá-la a partir de sua inserção em espaços não definidos por ele. Já Abreu Filho (1980, p. 28), seguindo a linha de pensamento de Dumont (1985; 1992), refere-se a tensões propriamente ditas. Essas tensões estariam associadas ao embate entre duas configurações, o individualismo, presente na sociedade moderna, e o holismo, característico das sociedades não modernas, que acentua a totalidade social (PISCITELLI, 2006, p. 22-23).

⁵⁸ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

Na sociedade moderna, segundo a autora, predomina o princípio igualitário, enquanto nas tradicionais, impor-se-ia o princípio hierárquico estabelecido pela relação existente entre um todo e um elemento desse todo. Ainda segundo a autora, as famílias ligadas a grupos empresariais condensam as tensões referidas anteriormente e, por outro lado, tanto as relações de parentesco quanto econômicas produzidas no interior desses grupos tornam visíveis essas tensões.

Os funcionários mais antigos do Magazine Luiza com os quais mantive contato durante a pesquisa, principalmente aqueles com vínculo mais estreito com regiões do interior de São Paulo, onde a empresa nasceu e planejou sua expansão, têm sentido de forma mais enfática o impacto do novo estilo de relacionamento entre eles e seus superiores imediatos. Parte dessa mudança referida nas entrevistas seria fruto da troca de comando na empresa, bem como do momento de transição que se seguiu a sucessão, segundo os entrevistados.

Dentro desse grupo, destacam-se, inclusive, alguns funcionários entrevistados por mim com funções graduadas na hierarquia de algumas lojas e com vários anos de experiência em comércio varejista até mesmo fora do Magazine Luiza. Para eles, a nova postura da empresa representa um fato consumado e irreversível diante das circunstâncias históricas e do ambiente de negócio em que está inserido o varejo atualmente. Mas essa percepção não deixa de acarretar reflexões e alguns ressentimentos em relação ao novo estilo de gestão do Magazine Luiza.

Um desses funcionários, com mais de 50 anos de idade, que trabalha em uma das lojas localizadas no interior de São Paulo, me disse, em tom muito emocionado, que começou a se dedicar ao comércio ainda durante a sua adolescência. Desde que foi contratado, já exerceu várias funções no Magazine Luiza, mas daqui para frente não pretende postular nenhum cargo no *staf* de negócio da rede para o qual não possa negociar, de forma mais efetiva, um pacto de equilíbrio entre os interesses da empresa e a sua necessidade de dispor de tempo livre para lazer e dedicação à sua família⁵⁹. Disse também que já recebeu vários convites para assumir novos cargos, mas não quis aceitar nenhum deles devido ao amor que tem pela sua família e reafirmou que faz questão de diferenciar esse sentimento da sua satisfação e até mesmo paixão pelo comércio, como afirmou.

⁵⁹ De acordo com uma pesquisa realizada, em 2011, nos Estados Unidos, pela consultoria McKinsey, 50% de pais com filhos disseram que não aceitariam um novo trabalho que reduzisse o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Entre as mulheres, o percentual foi de 55% (EXAME, 2011).

Eu amo o comércio, mas não abri mão dos meus valores, da família. Tudo na vida você paga um preço, por tudo que você faz. Quando eu quero um plano de carreira, tenho que abrir mão, às vezes, da dedicação à família. Eu já viajei muito, me doando à empresa. Mas agora eu não posso abrir mão da família, das coisas que eu acredito. Eu acredito na família, em Deus, na forma de fazer o bem às pessoas. Eu acredito que estamos aqui na terra para uma função maior. Eu não sei qual é. Aqui tem muitas funções: vendedor, gerente, gerente regional [...]. O gerente já vive de cidade em cidade e o gerente regional fica viajando para todas as cidades. Meu sonho maior é ser diretor. Mas eu quero ser diretor desde que não tenha o sacrifício de deixar minha família; eu já sou vovô. Tenho dois netos, coisas maravilhosas (Funcionário de uma loja do interior de São Paulo).

Outro funcionário, igualmente de uma filial do interior do estado de São Paulo, com status hierárquico e faixa etária semelhante ao referido acima e com 14 anos de empresa, disse que também procura mediar os conflitos entre a sua atuação no Magazine Luiza com outros papéis exercidos por ele fora da empresa. Além de atuar no varejo, fora da empresa a sua rotina de vida inclui, como ele fez questão de ressaltar, ser cidadão, pai de família, religioso e praticante voluntário de ações que resultam em inclusão social de terceiros. É na rua, segundo ele, que está a sua maior fonte de energia, o “combustível” que alimenta sua dedicação ao trabalho.

Eu gosto muito de promover e entender pessoas; fazer pessoas felizes e o Magazine Luiza, para quem entende a filosofia da empresa, é show de bola. Você é o dono do seu próprio negócio. Eu sou religioso, católico. Mas Deus é um só, independente se o indivíduo é evangélico, testemunha de Jeová, católica. Já trabalhei até com ateu, gente que não acreditava em nada. A gente tem que entender as pessoas, mas Deus é um só. E tudo que acontece na vida da gente tem o propósito de Deus. Sou praticante, com certeza, e a gente faz muito trabalho social. Tenho uns trabalhos muito bonitos com moradores de rua. É onde eu pego combustível para eu colocar em prática onde eu exerço minha profissão. Não gasolina, mas é um combustível para a minha alma. Eu não posso ser gerente só da minha loja ou do quarteirão. Sou gerente de um bairro, de uma sociedade de uma igreja. É assim que funciona. Faço parte de uma comunidade que cuida de 27 moradores da rua. Nosso esforço visa tirar o morador da rua e levá-lo para uma instituição. Assim, a gente tenta devolver essas pessoas

para a sociedade, ao emprego, ao convívio com a família (Funcionário de uma loja do interior do Estado de São Paulo).

A cultura da felicidade associada ao sucesso religioso de prosperidade econômica referido na entrevista acima remete à reflexão weberiana, quando do exame do protestantismo (WEBER, 2007), na passagem do século XIX para o XX, buscando compreender os fundamentos do capitalismo ocidental. Com base em dados que evidenciavam a trajetória bem-sucedida de adeptos da reforma protestante, principalmente homens de negócios e trabalhadores qualificados, o autor estabeleceu conexões entre a doutrina e a pregação protestante, bem como seus efeitos no comportamento dos indivíduos e sobre o desenvolvimento capitalista.

A partir de seus estudos, Weber concluiu, por exemplo, que os adeptos do protestantismo praticavam, com afincamento, a disciplina ascética, a poupança, a austeridade, a vocação e a propensão ao trabalho, reforçando assim o “espírito do capitalismo” (WEBER, 2007). Em troca desse esforço que implicava, inclusive, a recusa ou rejeição de certos prazeres mundanos, os protestantes acreditavam que alcançariam a graça de Deus segundo à doutrina da predestinação, um dos dogmas considerado pelo autor como o mais característico do calvinismo. Em torno dessa “fé se moveram as grandes lutas políticas e culturais dos séculos XVI e XVII nas regiões capitalistas mais desenvolvidas – Países Baixos, Inglaterra e França” (WEBER, 2007, p. 90).

O conteúdo da entrevista com o funcionário do Magazine Luiza citada acima permite ainda uma segunda leitura sobre o trabalho voluntário visando atenuar os efeitos da desigualdade. Na verdade, a propalada inclusão social divulgada pela mídia e defendida por voluntários, políticos e instituições filantrópicas, através de suas ações e atitudes benevolentes não promove a integração efetiva dos excluídos, pois essas iniciativas não enfrentam os reais “fatores de exclusão” (CASTEL, 2008).

Ao se referir ao trabalho precário como uma das alternativas de “inclusão”, o autor alerta para as “armadilhas da exclusão” que, segundo ele, impedem a análise, inclusive sociológica e aprofundada das situações de degradação dos excluídos ou “desfiliados”, como ele prefere chamar. Entre os fatores concretos da exclusão, Castel (2008) cita a “flexibilização” praticada por muitas empresas, em busca da reestruturação produtiva, assim como o deslocamento de capitais, pelo sistema financeiro. Em países da periferia, por exemplo, ainda predominam empresas exportadoras de *commodities* baseada em mão-de-obra intensiva, baixos salários e

apropriação de recursos naturais abundantes que, apoiadas em parcerias transnacionais integradas na cadeia produtiva global, transformam essas vantagens comparativas em fatores competitivos frente a concorrência (DUPAS, 2006).

As consequências da mudança de conduta do Magazine Luiza que, de certa forma, transparecem, também, no conteúdo das entrevistas, evidenciam que a natureza e os elos de união entre capital e trabalho estão sendo renegociados, como apontado no início deste capítulo. A empresa criada em meados da década de 1950, fruto da coragem e de algumas economias de dois empreendedores interioranos de São Paulo, não é a mesma de 2011, por exemplo.

Neste espaço de tempo, a antiga estrutura praticamente se desconstruiu em decorrência de uma série de fatos marcantes na evolução da empresa. Entre os quais se destaca o seu grande crescimento a partir de 2002, com Luiza Helena Trajano na condução dos negócios como superintendente, dando início à nova fase de expansão, e o ingresso de um parceiro estrangeiro entre os sócios, com 12,36% do capital da empresa⁶⁰.

De acordo com documentos oficiais do Magazine Luiza, por sua participação na empresa, o Fundo norte-americano Capital Group fez um aporte de capital que viabilizou a continuidade da expansão da rede de lojas. O montante de capital que entrou no caixa da empresa não foi informado, mas parte do dinheiro serviu para financiar a construção, em 2007, do novo e maior centro de distribuição da companhia, às margens da rodovia Bandeirantes, no Estado de São Paulo. Com isso a área de logística do Magazine Luiza ampliou sua infraestrutura para dar suporte à expansão da rede, inclusive chegando à capital paulista.

Um dos passos seguintes dessa estratégia de expansão aconteceu em 2008, quando houve a inauguração de 50 lojas em São Paulo, em um único dia. Trata-se de outro episódio relevante na trajetória do Magazine Luiza, da mesma forma que a sua reestruturação administrativa realizada em 2009, com a contratação de um novo superintendente e a transferência de Luiza Helena Trajano para o cargo de presidente da empresa, mantendo voz ativa na gestão, segundo o jornal Valor.

⁶⁰ Atualmente, a empresa é controlada pela família da fundadora Luiza Trajano, que detém 87,64% de participação. O fundo americano Capital Group detém 12,36% da rede, adquiridos em 2006, conforme a empresa. Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

Ainda segundo o jornal, o novo superintendente também fez alterações no organograma da empresa⁶¹. As mudanças se completaram em 2010, quando parte de *staf* administrativo do Magazine Luiza se transferiu de Franca para a capital paulista, em 2011, com a oferta pública de ações através da Bolsa de Valores de São Paulo. Neste mesmo ano ocorreu também a compra da rede de lojas do Baú da Felicidade, pertencente ao Grupo de Sílvio Santos⁶².

Sob a ótica da cultura organizacional, este salto exigiu uma grande mobilização por parte dos responsáveis pela gestão de recursos humanos, buscando, principalmente, preparar as pessoas para conviver com novas situações. É o que mostra um trecho a seguir do depoimento que me foi dado pelo Coordenador de Cultura e Clima Organizacional⁶³, referindo-se no caso, à transferência de parte da estrutura de negócios do Magazine Luiza para São Paulo.

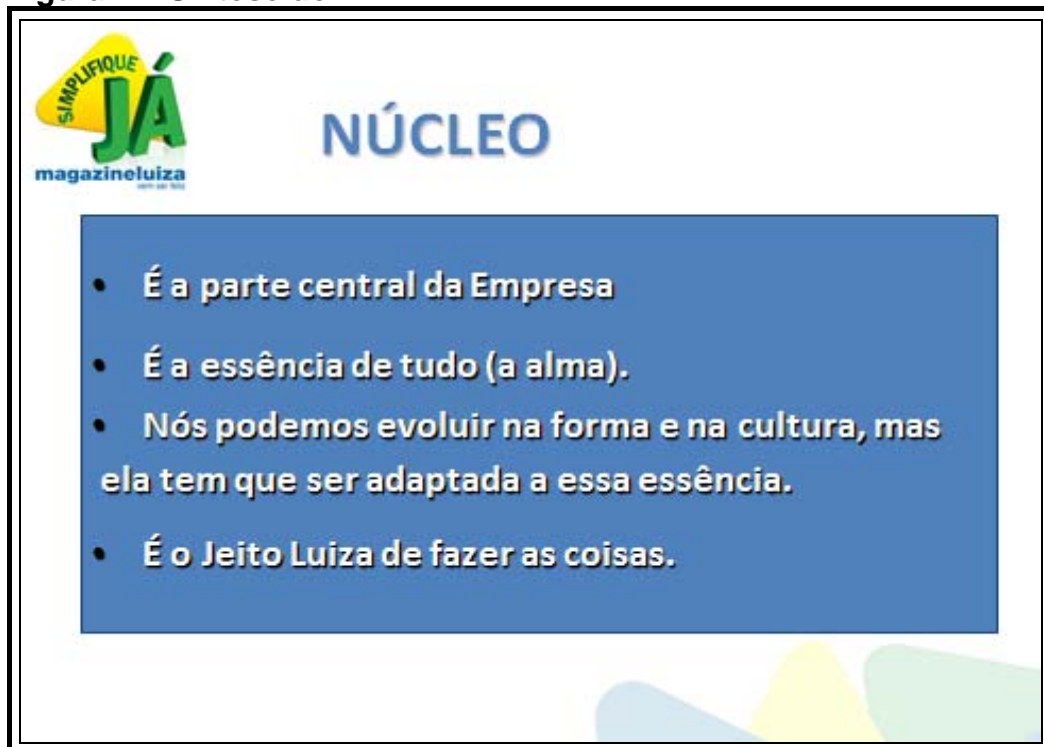
Sou a interface entre as áreas e a gestão de pessoas. Nós temos, agora, 12% de capital externo. Com a vinda do nosso novo superintendente, ele começou uma reestruturação, no final do ano passado. Com o crescimento da empresa, fica muito difícil para que os fornecedores venham até Franca. Então existe uma necessidade estrutural e até estratégica de estar em São Paulo. Por isso começamos o movimento de transferir a parte estratégica da empresa para a capital paulista. Começamos então a falar com as pessoas, determinando quais as áreas que são fundamentais que estejam em São Paulo. Nós acreditamos que assim como o Magazine Luiza fez com a entrada das 50 lojas em São Paulo, ela manterá sua identidade, que é forte. O que faz parte de sua “alma” não se perde estando em São Paulo. Vamos continuar com o nosso jeito de fazer negócios, contratando pessoas que têm afinidade com nossos valores e que possam construir uma empresa diferente. É nisso que acreditamos (Coordenador de Cultura e Clima Organizacional).

⁶¹ Ainda segundo o jornal, “em vez de seis diretores de departamentos, que antes se reportavam à Luiza, agora há quatro diretores executivos que respondem ao novo superintendente: marketing e vendas; administração e controle; finanças; e comercial” (VALOR ECONÔMICO, 5 out. 2009, p. BI).

⁶² A compra das 121 lojas pertencentes ao Baú da Felicidade localizadas no Paraná, São Paulo e Minas Gerais ocorreu no dia 10 de junho de 2011, segundo a revista Exame. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/magazine-luiza-vai-comprar-lojas-do-bau-por-r-8>>. Acesso em: 25 jul. 2011.

⁶³ A entrevista com o Coordenador de Cultura e Clima Organizacional do Magazine Luiza foi realizada, em Franca, no dia 9 de abril de 2010.

Figura 1 – Síntese do “DNA”



O Jeito Luiza de Ser é conhecido como a “alma” da empresa

Os itens acima constantes da Figura 1 representam uma síntese do que a empresa considera seu “DNA”, mas tais elementos podem sofrer mudanças ao longo do tempo. Segundo Morgan (2009), o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e práticas baseadas na estrutura ocupacional da nova sociedade. Apoiado em Durkheim, Morgan afirma ainda que “a divisão das características de trabalho das sociedades industriais cria um problema de integração, ou, como pode ser mais precisamente descrito, um problema de administração da cultura” (MORGAN, 2009, p. 117).

A ameaça de desintegração das relações sociais foi referida, inclusive, pelo Coordenador de Cultura e Clima Organizacional do Magazine Luiza, ao se referir à mudança geográfica de parte da estrutura de administração da empresa de uma cidade do interior para um grande centro urbano como São Paulo. Havia o temor, por exemplo, de que alguma coisa importante do imaginário e da cultura da empresa ficasse para trás e se perdesse no tempo e no espaço. É o que ele definiu como “berço” da empresa que permanecerá em Franca, representado pela fachada do prédio antigo que deu origem à loja número um do Magazine Luiza em tamanho e

faturamento e a residência da fundadora, bem como as raízes culturais “interioranas” da empresa.

Mas a comunidade não é a única maneira de manter coesa uma cultura, no momento em que as instituições se fragmentam, segundo Sennett (2006), lembrando que os estranhos de uma mesma cidade podem conviver em uma mesma cultura, embora não se conheçam pessoalmente. Porém, o homem ou a mulher que se dispuser a conviver em condições sociais instáveis e fragmentárias, segundo o autor, terá que enfrentar três desafios: ser senhor de si mesmo, improvisando narrativas de sua própria vida; desenvolver novas capacitações tendo consciência de que a cultura moderna propõe um conceito de meritocracia focado em habilidades potenciais e não em realizações passadas; e por fim, estar preparado para mudança, já que em uma empresa dinâmica “ninguém tem emprego garantido” (SENNETT, 2006, p.14).

A partir desse raciocínio, segundo o autor, abrir mão do passado é um dos desafios impostos pela nova cultura do capitalismo vigente na sociedade contemporânea aos atores e sujeitos sociais. Tais indivíduos devem ser dotados de “um traço de caráter específico, uma personalidade disposta a descartar-se das experiências já vivenciadas, se assemelhando à do consumidor sempre ávido de novidades” (SENNETT, 2006, p. 14).

Embora não seja ainda uma empresa global, os dados coletados indicam que o Magazine Luiza está sujeito agora mais diretamente aos impactos de um modelo de sociedade, cuja “perspectiva se concentra na forma como a vida social está ordenada ao longo do tempo e do espaço” (GUIDDENS, 1990, p. 64 *apud* HALL, 2004, p. 68). Essas novas características temporais e espaciais que resultam na compressão de distâncias e de escalas temporais, segundo Hall, produzem impactos importantes também sobre as identidades culturais.

Mas a globalização não implica, necessariamente, o desaparecimento de diferenças culturais locais, já que o local e o global estão imbricados entre si, segundo Eriksen e Nielsen (2007). Mas, nos bastidores trava-se uma batalha entre esses dois campos com resultados imprevisíveis e, com frequência, altamente criativos. Os autores acrescentam que numa era de fluxo intensificado e contato além das fronteiras, o padrão de variação cultural é bem diferente do “arquipélago de culturas” antevisto na antropologia cultural clássica (ERIKSEN; NIELSEN, 2007, p. 205).

2.3 “ALMA” E O “JEITO LUIZA DE SER”

Antes de ascender ao mais alto posto na hierarquia da empresa, como superintendente, é bem possível que a hoje presidente Luiza Helena Trajano, assim como muitos de seus funcionários, não esperavam que pudesse haver uma simbiose tão perfeita entre as suas atitudes e o Jeito Luiza de Ser. Mas os dados coletados e documentos oficiais da empresa sobre o impacto da personalidade e visão de mundo da presidente no modelo de gestão desenvolvido por ela, revelam que boa parte do perfil sociocultural e ideológico do “criador”, no caso Luiza Helena Trajano, foi incorporada à identidade da empresa, ou seja, da “criatura” (DA MATTA, 1997) e vice-versa.

Com base nessa reflexão e nos dados da pesquisa, é possível afirmar que, assim como acontece com figuras marcantes surgidas no meio social brasileiro, consideradas “atores e personagens que dão dinamismo aos eventos” (DA MATTA, 1997, p.305-315), Luiza Helena Trajano carrega em sua bagagem cultural alguns elementos que integram o “DNA” do Magazine Luiza. Alguns desses elementos foram herdados do ambiente “caipira” (CÂNDIDO, 2001) onde a empresa e a própria Luiza Helena Trajano nasceram, como já referido nesta dissertação e reforçado por um de seus assessores, ao falar sobre a cultura organizacional da empresa.

A empresa tem uma característica que é do próprio povo brasileiro, de simplicidade, de luta. E isso tem muito a ver com os valores que a gente cultua internamente. Trata-se de uma empresa que, como já disse, não é arrogante, está muito próxima das pessoas e tem esse espírito de família, de abraçar as pessoas. Aqui dentro as pessoas podem errar, pois é um ambiente muito propício para ser gente. Não precisa ter máscara nem se esconder atrás de uma gravata. Aqui a pessoa pode ser diferente sem estar dentro de um quadrado. Também incentivamos muito que as pessoas sejam empreendedoras. Neste sentido, a diversidade é bem-vinda e apesar de a gente ter um formato, a empresa é muito diversificada (Coordenador de Cultura e Clima Organizacional).

Referências elogiosas sobre a imagem construída pelo Magazine Luiza em cidades do interior de São Paulo costumam, inclusive, pesar na decisão de algumas pessoas que se dizem identificadas com valores da empresa e que disputam vagas em seu quadro de pessoal. Parte desses candidatos se informa sobre a empresa

pela imprensa local, via internet ou por meio de conversas com vendedores de filiais do Magazine Luiza. Eles são procurados até mesmo por funcionários de empresas concorrentes.

Foi o que relatou, por exemplo, um funcionário de 43 anos, casado, praticante da Assembleia de Deus e que na época da pesquisa, estava trabalhando há sete meses em uma filial da empresa no interior de São Paulo.

Meu primeiro trabalho como vendedor do comércio foi em uma loja de calçados, onde fiquei por quatro anos, mas minha intenção era trabalhar com eletrodomésticos. Depois de sair desse setor, trabalhei seis meses nas Casas Pernambucanas como se fosse estágio. Mas minha cabeça estava voltada para o Magazine Luiza porque há dez anos eu estava acompanhando a sua história. Como eu sou do interior de São Paulo, eu ouvia muita gente falar sobre a Luiza Helena Trajano, a presidente do grupo. O que eu ouvia falar e constatei quando cheguei aqui. Chama-se gestão de pessoas (Vendedor de uma filial do Magazine Luiza no interior de São Paulo).

Com base no aprendizado adquirido por meio da convivência com pessoas de vários segmentos sociais, Luiza Helena Trajano agregou ao seu perfil técnico experiências e habilidades que lhe ajudaram a construir um capital social e intelectual (BOURDIEU, 2008) de peso. Com eles foi possível impulsionar tanto a sua liderança quanto um novo modelo de gestão para ampliar os negócios da empresa.

Mas seu discurso, atitudes e ações, dentro e fora da empresa, demonstram, conforme documentos a que eu tive acesso, que está em curso um processo de mudança e continuidade para modernizar o Magazine Luiza. Tal estratégia busca, ao mesmo tempo, preservar a “alma da empresa” sintetizada em regras, atitudes e comportamentos citados como elementos de sua cultura organizacional, como ela mesma revelou à imprensa.

Assim que assumi, vi o quanto a organização que eu havia ajudado a construir era burocrática e hierarquizada. Como poderíamos crescer trabalhando daquela maneira? Como conseguiríamos ter velocidade, qualidade e rentabilidade? Qual seria o nosso futuro se as pessoas não participassem de verdade do negócio? [...] Sempre me impus o desafio de liderar um negócio que colocasse o homem e o lucro no centro. Eu me perguntava por que uma coisa deveria vir necessariamente antes da outra (EXAME, 2003, p 53-61).

Aos 12 anos, ainda menina, Luiza Helena Trajano, passava parte do período de suas férias escolares ao lado da tia, Dona Luiza, na loja, como relatam os documentos históricos da empresa⁶⁴. Quando completou 18 anos, tornou-se funcionária e a partir daí passou por diversas funções, acumulando saberes e experiência de negócio. Foi balconista, cobradora, gerente de loja e diretora comercial, ao mesmo tempo em que cursou universidade⁶⁵.

Utilizo todos os conhecimentos que adquiro e sou uma pessoa bastante pragmática. Tudo o que aprendo coloco em prática e divido com a equipe. Faço um curso, leio um livro, recebo uma visita ou vou a um congresso e repasso o conhecimento que aprendi para a equipe e introduzimos no dia a dia. Aprendo o tempo todo, com tudo e com todos. Acredito que tenho uma formação múltipla e isso me faz uma pessoa mais voltada para o todo, mas acredito muito na força do trabalho em equipe⁶⁶.

Tal discurso parece reforçar a ética do trabalho que transparece na “ação” e “renúncia”, referida por Weber (2007), em seus estudos sobre o “espírito do capitalismo”. O que está nas entrelinhas da fala de Luiza Helena Trajano é uma conduta impulsionada por forças motivadoras advindas não apenas da sua “perspicácia nos negócios”, mas, sobretudo, de um *ethos* que sintetiza as qualidades e virtudes para gerar riqueza sob a ótica de Weber (2007), principalmente quando ele se refere a Benjamin Franklin.

Neste contexto, segundo Sennett (2005), o trabalho em equipe “exige aptidões delicadas” do ser humano, como um bom ouvinte, cooperativo e que se adapte, com facilidade, às circunstâncias que lhe forem impostas por esse modelo. Tais circunstâncias implicam, às vezes, em ser dócil e compartilhar com a “ética do trabalho que serve à uma economia política flexível, ou seja, [...] de curto prazo e que detesta a rotina” (SENNETT, 2005, p. 118).

A sucessão de fatos e histórias que compõe a memória e a trajetória do Magazine Luiza vem sendo acompanhada *pari passu* pela atual Diretora de Gestão de Pessoas, que ingressou na empresa em abril de 1985, por meio de um processo

⁶⁴ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁶⁵ Luiza Helena Trajo é formada em direito e administração, além de ter feito cursos de especialização em gestão e liderança com Tom Peters e Stephen Covey, promovidos pela HSM Management, e os da Amana-Key Centro de Educação e Desenvolvimento de Líderes. Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁶⁶ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

seletivo, e desempenhou várias funções, antes de ser promovida ao cargo de diretora. Ela conta que entrou na empresa aos 22 anos, fez 47 anos em 2009, quando esta pesquisa foi iniciada, e, em abril de 2010, completou 25 anos como funcionária da empresa, tendo, portanto, presenciado e participado ativamente da evolução do Magazine Luiza, da qual se sente parte, conforme suas próprias palavras.

É uma empresa familiar que foi se profissionalizando ao longo dos anos. Hoje tem um sócio internacional e dois parceiros de negócio (Itaú/Unibanco) sócios em duas outras empresas do grupo e na seguradora [...] mas a família tem o controle. É por isso que a gente procura, sempre, preservar essa alma da empresa: são esses valores fortes de honestidade baseados no respeito à pessoa humana, transparência, verdade acima de tudo, inovação e ousadia. Essas coisas que estão no DNA do Magazine Luiza. A gente acaba resgatando a todo o momento e levando isso para as próximas gerações de funcionários (Diretora de Gestão de Pessoas).

Afirmações ou princípios filosóficos compartilhados por todos, segundo Barbosa (2002), são também formas de expressar a cultura organizacional. Esse “compartilhar”, segundo a autora, acaba sendo usado como um elemento capaz de fornecer um denominador comum para a ação, “unindo os esforços da organização é uma única direção” (BARBOSA, 2002, p. 20). Tal processo de socialização por meio da cultura organizacional, referido pela autora, se manifesta no Magazine Luiza tanto pelas práticas simbólicas quanto pelo discurso direto da presidente, que também reforça a existência de normas e comportamentos específicos.

Queremos ver as pessoas felizes e trabalhando juntas como um grupo. Mas não brincamos quando o que está em jogo são os resultados. É por isso que insistimos na transparência com os números da companhia, de forma que todos saibam em que posição nos encontramos e tenham um incentivo para fazer a sua parte⁶⁷.

De acordo com documentos oficiais da empresa, após assumir a superintendência Luiza Helena Trajano trabalhou alguns meses na montagem de uma nova gestão. A sua intenção era contemplar alguns valores que ela julgava essenciais ao tipo de organização que pretendia moldar: respeito, liberdade para

⁶⁷ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

criar, autonomia para agir, transparência nas relações e nas decisões, igualdade nas oportunidades, esforços e resultados recompensados e reconhecidos e flexibilidade para entender as pessoas (EXAME, 2003). Como ela própria teria afirmado na época, “só errando a gente aprende. Quem nunca faz nunca erra; precisamos dar oportunidade às pessoas para que cometam novos erros” (EXAME, 2003).

Pelo que se conclui das afirmações da atual presidente, no Magazine Luiza o erro é parte do aprendizado e da assimilação do conhecimento relativo aos processos de trabalho, como já referido anteriormente nesta dissertação. O raciocínio coincide, inclusive, com a ideia de que “a educação deve demonstrar que não há conhecimento sem erro ou ilusão”, defendida por Edgar Morin em seu livro *Os Sete Saberes Necessários à Educação do Futuro*. O autor acrescenta que “a racionalidade para ser racional deve estar aberta a todas as possibilidades de erro, caso contrário passa a ser uma racionalização dos nossos conhecimentos”⁶⁸.

Contudo, a liberdade para errar não deve ser praticada de forma descomprometida com os interesses da empresa nem em prejuízo do desempenho exigido dos funcionários, como ressaltam os documentos pesquisados. No Magazine Luiza, a prerrogativa do erro é o acerto de contas no final do mês como disse a presidente, em entrevista à imprensa, ao falar sobre a tolerância em relação a eventuais desvios praticados por funcionários no exercício de suas funções. De forma simples e direta ela afirmou que “pode-se fazer tudo, desde que, no final, o resultado apareça”⁶⁹.

Teoricamente, embora a perícia não esteja em primeiro plano nas organizações empresariais flexíveis, segundo Sennett (2006), características como “potencial” e “talento” são consideradas essenciais para o indivíduo enfrentar o que o autor classifica como “o fantasma da inutilidade” existente no mundo do trabalho. O significado dessa expressão parece figurar também nos valores e no imaginário de alguns funcionários do Magazine Luiza. Por exemplo, o mérito por terem sido escolhidos entre tantos outros candidatos não selecionados foi um dos elementos mais citados por cinco entrevistados dentre um grupo de 50 recém-contratados que participaram do Rito de Iniciação, em julho de 2009, em Franca.

Entre os que estão na casa há mais tempo, também há relatos de que o Magazine Luiza dá oportunidades a todos, mesmo a quem tenha praticado eventuais

⁶⁸ Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Edgar_Morin>. Acesso em: 27 jul. 2011.

⁶⁹ Exame, 2003, ed.801, set, p 53-61.

deslizes, inclusive fora da empresa. Porém, o resultado da aposta é cobrado mais para frente, como disse uma funcionária de 37 anos, divorciada, dois filhos, natural do Piauí e já citada anteriormente em outro trecho de sua entrevista.

As pessoas falam assim: por que você está no varejo? Ai eu conto que quando eu fiquei desempregada eu tive restrição ao meu nome, porque quando você fica desempregada, automaticamente passa por dificuldades financeiras, então, dependendo do que acontece com você no mercado, muitas portas se fecham. Mas o Magazine Luiza me abriu as portas, me deu oportunidade. O comércio trava pessoas que, como eu, já trabalhava no comércio, mas tiveram algum problema com o sistema financeiro. As portas se fecham mesmo. As empresas grandes fazem muito isso, inclusive. Mas o Magazine Luiza acreditou no nosso potencial, me deu oportunidade de trabalhar, sonhar em crescer porque eu já tinha experiência, trabalhei quatro anos em lojas de shoppings. Até pessoas de nível superior que não estavam conseguindo emprego por causa dessa questão financeira foram acolhidas aqui, da mesma forma que eu. Eles me acolheram aqui. Eu entrei, gostei e já quitei todas as minhas dívidas, faz tempo. Então, eu quero permanecer aqui; não quero sair (Funcionária de uma unidade do Magazine Luiza em São Paulo).

Outro exemplo do Jeito Luiza de Ser, conforme documentos da empresa, foi a remoção do “muro” simbólico que impedia a comunicação entre as pessoas, ou seja, as divisórias que separavam as equipes de trabalho nos vários departamentos do escritório da matriz, em Franca. Após a decisão da diretoria, os próprios funcionários ajudaram na remoção das paredes internas, possibilitando, assim, a livre circulação física das pessoas no ambiente de trabalho (EXAME, 2003).

De fato, portas fechadas não condizem com a realidade do mundo globalizado, onde a vivência intercultural tornou-se um imperativo organizacional (FREITAS, 2007). Nesse cenário, “tradições locais se mesclam a fluxos globais e estes se anulam mediante metabolismos locais, processos híbridos e sincréticos, inimagináveis apenas alguns anos atrás” (BARBOSA, 2006, p. 124).

Por outro lado, elementos como o jogo, o teatro ou o texto, que segundo Dupuis (1996), fornecem analogias para compreensão das ações humanas, no contexto das organizações, também se fazem presentes no Jeito de Luiza de Ser. Neste caso, tais elementos se confundem, às vezes, com categorias como criatividade, inovação, aprendizado e capacidade de adaptação a mudanças, que o

Magazine Luiza procura fortalecer no comportamento de seus funcionários, por meio de sua estratégia de gestão, conforme os dados da pesquisa.

O perfil cultural e do caráter do povo brasileiro sintetizado em expressões como cordialidade, a hospitalidade e a generosidade (HOLANDA, 2004) também inspirou a empresa na definição da conduta desejável aos seus funcionários, tanto na relação com clientes quanto com os colegas. A maneira como essas características se manifestam no dia a dia, foi relatada, em entrevista por um funcionário com 25 anos, casado, graduando em logística e que, na época da pesquisa, tinha sido contratado há dois meses por uma filial da empresa da Grande São Paulo.

Quem olha de fora, acha que a atividade de vendas é meio voraz, fazendo com que as pessoas sejam até cruéis umas com outras para ver quem vende mais. Mas aqui as coisas não funcionam assim, até pelo contrário. Temos um ótimo clima de relacionamento interno na loja. É por isso, inclusive, que a gente vende bem e tem ganhado tanto mercado, fazendo a diferença em relação aos concorrentes (Funcionário de uma filial da Grande São Paulo).

Palavras semelhantes foram ditas por outro funcionário, desta vez no interior de São Paulo. Casado, 31 anos, dois filhos, ex-funcionário de uma grande empresa de varejo de São Paulo e cursando vendas e marketing, ele sonha com a profissão de publicitário.

O que mais me chamou a atenção aqui é essa energia que circula entre as pessoas e o cuidado que o Magazine Luiza tem com os funcionários. Você pode até chegar um dia assim meio desaminado, mas de repente encontra a equipe motivada, querendo vender e isso contagia. Então a gente vai à luta mesmo e por isso fecha a cota de vendas mensal. Normalmente, isso não ocorre em outros lugares. O mais comum é ver um querendo vender mais que o outro; um contra o outro. Aqui isso não acontece. Você se sente bem e até estimulado ao ver seu colega vender bem também. Não existe aquela inveja; seu amigo pode até ajudar você a vender. Aqui existe um companheirismo que eu não encontrei em outros lugares onde já trabalhei (funcionário de uma filial do interior de São Paulo).

De Franca a Campinas, passando por Guarulhos, São Paulo e Porto Alegre, onde estão localizadas as lojas em que realizei entrevistas e observação participante, a ideia de que a união faz a força é quase unanimidade entre os funcionários ouvidos. Segundo os entrevistados, a cultura da valorização das relações coletivas se manifesta tanto através de palavras quanto de atitudes de incentivo vindas de colegas de uma mesma equipe de trabalho. Elas acontecem, por exemplo, quando a realização das metas de vendas se tornam quase impossíveis para alguns. Nesta ocasião, a ideologia da ação coletiva é reforçada tanto por lideranças como por funcionários mais experientes para que a equipe ameaçada de não atingir os resultados de vendas evite que os problemas domésticos afetem o desempenho no trabalho.

Como bem dizem Pagès e outros (2006), a organização moderna antecipa-se aos conflitos, absorvendo e transformando as contradições antes que elas se propaguem. É o que acontece, por exemplo, no Magazine Luiza, onde antes que esse risco se transforme em ameaça concreta, contaminando o clima interno, os líderes intervêm buscando solucionar o problema, como contou a gerente-adjunta de uma filial do interior de São Paulo.

Se a fonte do desvio de comportamento e do baixo desempenho no trabalho vem mesmo de casa ou se estiver relacionada à saúde de algum familiar, a questão pode ser resolvida em uma conversa de apoio, segundo ela. Foi assim que aconteceu, por exemplo, em uma loja de interior de São Paulo, com uma funcionária vendedora temporária, 27 anos, casada, administradora de empresa, que começou a chegar atrasada no trabalho e diz ter sido chamada a dar explicações ao gerente.

Meu marido teve que ser internado, passou muito tempo no hospital e eu fiquei sobrecarregada. Achei que não iria suportar; pensei até em pedir demissão, pois eu não estava chegando no horário certo. Por causa disso, o gerente me chamou para conversar. Eu expliquei a situação e ele disse que não queria me perder. Entendeu o meu problema e pediu para eu permanecer na empresa. Por causa dessa conversa eu estou aqui até hoje e meu marido está melhor graças a Deus. Eu pude cuidar dele e chegar mais tarde no trabalho quando precisava. Antes de entrar aqui, eu achava que o Magazine Luiza era uma loja igual às outras. Mas não, aqui eles ajudam muito as pessoas (Funcionária de uma loja do interior de São Paulo).

Mas, há situações pesquisadas em que a fonte de descontentamento é de ordem estrutural, ou seja, o funcionário não se identifica mais com os valores nem com a sistemática de trabalho da empresa e por isso seu rendimento cai. Neste caso, ele também é chamado como disse a gerente-adjunta da mesma loja da funcionária que teve o marido hospitalizado. Mas o funcionário “desviante” (GOFFMAN, 1978) é aconselhado a refletir e tomar uma decisão aparentemente espontânea, optando pelo que for melhor para ele, sem afetar os resultados da empresa nem o clima interno da organização, segundo a gerente-adjunta. Se mesmo depois de ter sido advertido o problema persistir, o funcionário é demitido como acontece em qualquer empresa privada.

Do ponto de vista sociológico, o desvio está intimamente relacionado à ruptura da convivência em grupo e do respeito a normas sociais (GOFFMAN, 1978), ou seja, representa a quebra de um padrão de conduta socialmente aceito por um determinado grupo social.

Pode-se tomar como estabelecido que uma condição necessária para vida social é que todos os participantes compartilhem um único conjunto de expectativas normativas, sendo as normas sustentadas, em parte, porque foram incorporadas. Quando uma regra é quebrada, surgem medidas restauradoras; o dano termina e o prejuízo é reparado, quer por agências de controle, quer pelo próprio culpado (GOFFMAN, 1978, p. 138).

O autor ressalva, porém, que as normas tratadas por ele são de “um tipo especial”; se referem à identidade ou ao ser. Neste sentido, segundo Goffman (1978), o êxito ou o fracasso em manter tais normas tem um impacto direto sobre a integridade psicológica do indivíduo. O autor afirma ainda que o simples desejo manifesto de que o funcionário se manterá fiel à empresa não representa garantia de que as normas serão, de fato, observadas; seria necessária uma determinação mais explícita da norma. Autor acrescenta:

Somente se for introduzida a suposição de que o indivíduo deveria conhecer o seu lugar e nele permanecer, é que se poderia encontrar, para as sua condição social, um equivalente completo na ação voluntária (GOFFMAN, 1978, p. 139).

No Magazine Luiza, o “desvio” que pode causar a demissão de um funcionário, como no exemplo citado anteriormente, parece estar mais associado a um conflito gerado pela reação/resistência do funcionário em aceitar um padrão de

comportamento estabelecido e visto como regra pela cultura organizacional, sob a ótica de Schein (1985). A cultura da obediência, da motivação e da pregação em torno de fatores de aglutinação defendidas por Schein segue uma abordagem instrumentalizada e inspirada também nos estudos de autores como Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1982), Pascale e Athos (1981) e Barbosa (2006).

Essa percepção, segundo ela, tem como referência a compreensão da cultura como conjunto de símbolos e valores compartilhados. Mas esse compartilhar implica apenas concordar, adotar e, sobretudo, comprometer-se com o *status quo*. Assim, complementa Barbosa (2006), compartilhar não significa questionar, dividir opiniões e conhecer outras visões, mas aceitar a homogeneidade vinda de cima para baixo. Sob esse enfoque, segundo ela, a cultura parece resultar de uma imposição que “descobre”, “cria” ou “escolhe os conjuntos de valores que são ou deverão ser compartilhados”.

Neste sentido, segundo a autora, quando algumas pessoas, inclusive consultores, falam em cultura organizacional e em mudanças de valores estão se referindo, na verdade, ao que a alta direção considera como adequados à empresa e ao seu negócio.

A cultura se torna assim uma dimensão da realidade substantiva e estritamente instrumental, uma variável cujo comportamento pode afetar a organização. Daí a preocupação constante de construir tipologias como “culturas fortes” e “culturas fracas”, “culturas estrategicamente bem ajustadas” e “culturas não ajustadas”, seguida da discussão teórica sobre sua conveniência e eficácia para a organização (BARBOSA, 2006, p. 136-137).

Ao se referir ao universo corporativo como uma coletividade pretensamente homogênea e com contornos bem definidos, Cuche (2002) diz que ele resultou de um conceito de cultura dependente de um universo imutável, concebido pelo campo gerencial. A forma como essa concepção definiu o que seria o conceito antropológico de cultura, segundo o autor, levou em conta apenas o que parecia interessar aos seus objetivos. Em consequência, acrescenta Cuche (2002), o que resultou desta concepção é uma interpretação culturalista muito empobrecida, segundo à qual a cultura domina o indivíduo. Para o autor:

Nesta concepção redutora da cultura, supõe-se que ela determine as atitudes e os comportamentos dos indivíduos. A cultura da empresa, nesta perspectiva, deveria impor seu sistema de representações e de valores aos membros da organização [...] caracterizando o espírito da casa. A ideologia subjacente é a da harmonia familiar, do consenso, da supressão das

contradições. A casa apaga as diferenças (de classe) entre indivíduos e entre grupos (CUCHE, 2002, p. 211-212).

Em empresas cuja estratégia de crescimento é focada na abordagem de cultura criticada por Cuche (2002), baseadas em regras, crenças, valores e pressupostos, como o próprio Magazine Luiza, muitas vezes é latente a tensão entre o discurso baseado nesses elementos da cultura organizacional e algumas práticas que buscam sustentar a relação entre capital e trabalho. Um exemplo dessa contradição pode ser observado, através da análise do conteúdo de um texto divulgado pela empresa denominado Modo de Seleção⁷⁰, onde a presidente do Magazine Luiza, Luiza Helena Trajano, se manifesta sobre como a cultura permeia a interação entre a organização e os funcionários.

Usando uma metáfora para resignificar cultura, ou seja, “boné de pai (mãe) de família”, ela afirma que, ao entrar na empresa, um colaborador não abre mão de seus valores simbolizados por aqueles adereços, e assume a conduta de profissional. O discurso sustenta, portanto, que os funcionários não abdicam de suas crenças e valores pessoais ao adentrarem a empresa para ocupar suas respectivas funções.

Contudo, os relatos e entrevistas obtidos junto aos funcionários mostram que nem sempre o “boné” da empresa entra facilmente em todas as cabeças. Neste caso, os funcionários precisam ajustar suas respectivas condutas às ações sociais, cujos fins e valores são mediados pelo Jeito Luiza de Ser. Este, por sua vez, é depositário de valores definidos sob a ótica gerencial, que são diferentes do conceito antropológico de cultura⁷¹. Para os antropólogos, segundo Barbosa (2002), a cultura de uma organização é também composta por valores, mas esses valores não são fechados em si mesmo nem homogêneos, como o corpo gerencial de algumas empresas tentam difundir. Ainda segundo a autora:

A cultura é vista como uma entidade flexível, mutável, aberta a influências múltiplas e simultâneas, resultante da construção sempre transitória, de seus membros e de seus analistas, com áreas mais permanentes e universalizantes e outras mais fugazes e específicas de certos grupos. Portanto, os sistemas de classificação que compõem uma cultura

⁷⁰ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁷¹ Embora a identidade social de uma organização seja parte integrante da sua cultura, ela não é a sua cultura. É neste nível que se encontram as maiores diferenças na forma pela qual os antropólogos usam o termo cultura e os administradores e consultores organizacionais o fazem (BARBOSA, 2002, p. 31).

organizacional são heterogêneos e diversos e variam com a posição das pessoas no interior da estrutura organizacional. Eles se expressam através de símbolos, convenções, regras explícitas e implícitas, debates e controvérsias (BARBOSA, 2002, p. 31-32).

Para Chanlat (2007), as pessoas que compõem os quadros de funcionários das empresas não são apenas mão-de-obra ou criadores de significações.

Elas são, necessariamente, ao mesmo tempo, sujeitos dos dois e submetidas subjetivamente aos dois, ou seja, elas se definem como mão-de-obra e ao mesmo tempo como portadoras de diferentes identidades sociais múltiplas e interligadas. Estas identidades baseiam-se em etnias, sexo, idade e fenômenos que se expressam na cultura e em estilos de vida hierarquizadas e distintos. [...] Estas identidades sociais formam complexos relacionais que limitam a ação organizacional, determinam o papel de cada um, a maneira, o momento e o lugar, qualquer que seja o objeto ou ação, a despeito de algumas interdições ou aceitações de identidades sociais que se possam observar em alguns tipos de práticas. Essas identidades serão tão mais visíveis quanto mais socialmente reconhecidas e produzirem repercussões organizacionais (CHANLAT, 2007, v.I, p. 56).

Em resumo, à luz dos dados da pesquisa, para conciliar as relações de trabalho com a sua estratégia de negócio sintetizada no Jeito Luiza de Ser, o Magazine Luiza recorre, desde a transição de poder em 1991, a vários elementos de sua cultura organizacional. Entre eles destacam-se, por exemplo, o uso de normas de conduta e representações, bem como ações de reforço das crenças e valores que fazem parte, tanto do seu repertório quanto da sua visão de mundo, os quais são permanentemente resgatados e reificados pela própria cultura organizacional.

3 A COMUNICAÇÃO E O JEITO LUIZA DE SER

3.1 MÍDIA, ÉTICA E PODER

Tomar decisões rápidas e implementar ações seguindo o ritmo da “sociedade da informação”, cujas origens remontam ao final da década de 1960, exigiu flexibilidade e agilidade das empresas para se ajustar às novas lógicas organizacionais, as quais ordenam as cadeias produtivas em *networks* ou redes de empresas (DUPAS, 2006). Neste contexto, as chamadas tecnologias da informação – computação e automação, transmissão de dados em tempo real e internet – sinalizam o surgimento de uma nova estrutura social, que se manifesta sob várias formas conforme a diversidade de culturas e instituições em todo o planeta (CASTELS, 2005, v.I). Essa nova estrutura social está associada a um tipo de desenvolvimento que o autor classifica como “informacionalismo”, moldado pela reestruturação do capitalismo, no final do século XX (CASTELS, 2005, v.I, p. 51).

A percepção deste novo fenômeno e de seu impacto sobre o mundo dos negócios obrigou muitas empresas brasileiras a romperem paradigmas em termos de gestão, inclusive o Magazine Luiza, cujo novo modelo foi introduzido pela presidente Luiza Helena Trajano, como já referido nesta dissertação. A sua nova estrutura de poder se baseia fundamentalmente na produção, difusão e controle de um grande volume de informação estratégica, cujo fluxo é peça chave de um sistema de controle que ensina, ordena e disciplina, tanto as competências técnicas quanto as condutas socioculturais desejáveis, de acordo com sua cultura organizacional.

Como bem diz Foucault (2010), o poder disciplinar exerce nas instituições a função maior de “adestrar”, ou seja:

Ele não amarra as forças para reduzi-las; procura ligá-las para multiplicá-las e utilizá-las como um todo. [...] A disciplina “fabrica” indivíduos; ela é a técnica específica de um poder que toma os indivíduos ao mesmo tempo como objetos e como instrumentos de seu exercício. Não é um poder que, a partir de seu próprio excesso, pode se fiar em seu superpoderio; é um poder modesto, desconfiado, que funciona a modo de uma economia calculada, mas permanente (FOUCAULT, 2010, p. 164).

A gestão moderna agregou novas ferramentas “à arte de governar os homens e as coisas”, como afirma Gaulejac (2007), impulsionando a transição do poder disciplinar abordado por Foucault ao poder gerencialista. Neste contexto, segundo o autor, nas empresas hipermodernas, a disciplina não tem mais como objetivo controlar o corpo, mas a mente dos indivíduos.

O poder gerencialista mobiliza a psique sobre objetivos de produção. Ele põe em ação um conjunto de técnicas que captam os desejos e as angústias para pô-los a serviço da empresa. Ele transforma a energia libidinal em força de trabalho. Ele encerra os indivíduos em um sistema paradoxal que os leva a uma submissão livremente consentida (GAULEJAC, 2007, p.37-38).

O autor destaca que o primado dos objetivos financeiros, a produção da adesão e a mobilização psíquica são as principais características da gestão gerencialista. Assim, em organizações que seguem essa ideologia, o gerenciamento põe em ação uma série de princípios que contrastam com o modelo disciplinar. “A repressão é substituída pela sedução, a imposição pela adesão, a obediência pelo reconhecimento” (GAULEJA, 2007, p. 109).

Não foi por acaso, portanto, que o Magazine Luiza planejou e implementou uma estratégia de negócio focada em um grande sistema de comunicação interna. A rede é formada pelo que a empresa denominada de sete pilares da comunicação⁷², onde se destacam principalmente três canais de comunicação de massa – a Rádio Luiza, a TV Luiza e o Portal Luiza.

Temos uma rede de informação muito grande. Além do site intranet a que todos os funcionários têm acesso, temos uma programação que vai ao ar uma vez por semana na TV Luiza. Dispomos também da Rádio Luiza, um canal interno ligado o tempo todo em nossas lojas, passando informações para os funcionários e clientes. São notícias sobre o que está acontecendo na cidade, no estado, no Brasil e informações de utilidade pública. Então, temos vários veículos de comunicação que nos ajudam a disseminar a cultura do Magazine Luiza (Diretora Gestão de Pessoas).

⁷² Os setes pilares da comunicação, segundo informações da empresa, são: olho no olho (transparência e verdade nas relações), linha 0800 com a superintendência e diretores, Portal Luiza (220 mil páginas vistas por dia), Toró de Palpites, Rito da Comunhão (segunda-feira), TV Luiza (quinta-feira), e Rádio Luiza (diariamente).

Historicamente, o fundamento da estratégia de comunicação do Magazine Luiza não é novo. Foi por volta de 1970, seguindo a das relações públicas generalizadas, que as médias e grandes empresas começaram a se equipar para produzir, por si mesmas, os conteúdos de comunicação de seu interesse (BUCCI, 2008). A partir deste período, a comunicação interna e externa ganha cada vez mais espaço nas empresas objetivando, de um lado, agilizar o fluxo das decisões no contexto do capitalismo informacional (CALSTELLS, 2005, v.1), e, por outro, pautar a imprensa com assuntos previamente selecionados (BUCCI, 2008).

Os departamentos de relações públicas e as assessorias de imprensa (próprias ou terceirizadas) vão a cada dia assumindo mais o papel de interlocutores oficiais e ofícios dos jornalistas. E cada vez mais a informação passa por um processamento prévio antes de entrar nas redações. Isso significa que o jornalismo e, de um modo mais amplo, os que gerenciam os conteúdos nos meios de comunicação já não detêm controle integral sobre as informações (BUCCI, 2008, p. 195).

No plano interno, os veículos de comunicação de massa são ponta de lança na estratégia de negócios do Magazine Luiza. Buscando manter os funcionários conectados, atentos e informados sobre os assuntos de seu interesse, a TV Luiza produz e transmite, semanalmente, sua programação ao vivo e via satélite a toda comunidade formada pelo quadro de pessoal da empresa que hoje compreende um exército de mais de 20 mil funcionários.

Nos primórdios de sua fundação, quando a empresa tinha a metade desse número de funcionários, a TV funcionava em um estúdio em Franca. Mas com a evolução dos negócios e da própria importância que a comunicação adquiriu na estratégia de gestão da companhia, as instalações da emissora foram transferidas para São Paulo, onde também passou a operar, nos últimos dois anos, boa parte da diretoria executiva do Magazine Luiza.

O conteúdo das mensagens telejornalísticas, institucionais e de marketing produzidos agora na capital paulista é enviado a todas as 627⁷³ lojas da empresa, incluindo as unidades localizadas na região Nordeste do Brasil. Informações sobre decisões estratégicas, lançamentos de campanhas e fatos relacionados a momentos históricos importantes que merecem destaque, segundo a ótica da empresa, são trabalhadas, periodicamente, por meio de textos, imagens e áudio, traduzindo assim

⁷³ O número de lojas do Magazine Luiza foi atualizado através de e-mail enviado pela empresa no dia 27 de julho de 2011, informando que o total chegou a 627.

o formato e o Jeito Luiza de Ser, antes de chegar ao público-alvo, ou seja, diretores, gerentes, gerentes regionais, vendedores e colaboradores em geral.

As fontes de informação que alimentam a pauta e instigam a criatividade dos redatores, editores e operadores são provenientes da diretoria da empresa, das principais lideranças e dos próprios funcionários. Cada um dos programas produzidos e transmitidos pela TV Luiza para toda a rede de loja do grupo agrega um pouco da imaginação, da criatividade e da experiência de toda a equipe de produção da emissora, conforme foi possível constatar através dos documentos disponibilizados pela empresa sobre a área de Comunicação. Composta por profissionais, inclusive jornalistas, a equipe é capacitada e treinada na percepção, seleção, redação e na finalização de mensagens que levam o estilo e a marca da empresa, além da expertise de comunicação corporativa desenvolvida pelo Magazine Luiza e coordenada pela Gestão de Pessoas.

A força da imagem, forma e conteúdo usados pela empresa não apenas visando difundir informações, mas, sobretudo, definir padrões e atitudes, compondo quase que uma escola de comportamento, principalmente para seu quadro de vendedores, ganha respaldo nas palavras de uma funcionária de uma unidade do Magazine Luiza na Grande São Paulo. Solteira, formada em Pedagogia, área em que atuou por sete anos como funcionária de uma escola, ela abandonou o cargo de docente, depois de ser aprovada em um concurso público também como pedagoga. Enquanto aguarda ser chamada, ela decidiu fazer uma experiência no comércio varejista. Entrou no Magazine Luiza como promotora de uma operadora de telefonia celular e acabou sendo contratada como vendedora, como ela relatou em entrevista.

Abandonei a Pedagogia temporariamente, mas estou gostando bastante de trabalhar com vendas. Na verdade eu sempre gostei de trabalhar com pessoas, então, saindo da educação, eu quis fazer uma experiência também no comércio. No início eu achei que não ia me adaptar por isso eu entrei como promotora, mas acabei gostando e fui ficando. Eu sempre trabalhei em escola o que é diferente, mas ao chegar aqui, onde lido com pessoas o dia inteiro, fiz curso e aprendi muito sobre como me comunicar. Isso me ajudou muito e estou certa de que fiz uma boa troca. A comunicação aqui, principalmente através dos rituais, é muito positiva e motiva muito. O resto depende da gente, da nossa força de vontade para atingir o sucesso. Eu não querendo, não vou conseguir; tudo vai

dependem de mim (Funcionária de uma unidade do Magazine Luiza em uma loja da Grande São Paulo).

As ondas da Rádio Luiza, criada em 2005, reforçam e ajudam, igualmente, a compor o circuito da grande rede de comunicação que dá suporte à cultura do Magazine Luiza, criando atalhos, facilitando a interação e evitando ruídos que possam ameaçar a aparente sintonia nas relações sociais entre os representantes do capital e trabalho. A sua produção também é gerada em São Paulo, aproveitando a aproximação e a sinergia com as decisões da diretoria executiva que trabalha para consolidar a marca do Magazine Luiza em um novo ambiente cultural fora de Franca, ou seja, na vitrine com os grandes conglomerados⁷⁴ de varejo que atuam no maior mercado consumidor da América Latina.

Usando a força de uma mídia tradicionalmente popular e de grande penetração, principalmente em locais de difícil acesso a imagens e áudio em um só veículo, o Magazine Luiza fez da Rádio Luiza um poderoso canal de divulgação com o intuito de distribuir, difundir e consolidar a comunicação e sua própria cultura organizacional nos pontos de venda. Operando via internet durante todo o expediente, a rádio é responsável pela transmissão do fluxo de informações tanto aos clientes internos de toda a rede de lojas localizada em várias regiões do Brasil quanto aos externos, cujo *feedback* é considerado essencial para transformar o Magazine Luiza na marca mais lembrada pelo consumidor, na hora da compra⁷⁵.

A maior parte do conteúdo informativo divulgado pela Rádio Luiza é produzida a partir de dados sobre promoções realizadas, periodicamente, pela empresa, distribuição de prêmios aos funcionários destaque, ações e campanhas de vendas ou institucionais promovidas, realizadas ou apoiadas pelo Magazine Luiza⁷⁶. A NetRadio, prestadora de serviços terceirizados⁷⁷, é parceira do Magazine Luiza na

⁷⁴ Em 2010, o Magazine Luiza passou a ocupar a 60ª posição entre os 200 maiores grupos privados brasileiros que juntos faturaram mais de um trilhão de dólares (EXAME MELHORES & MAIORES, 2011).

⁷⁵ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁷⁶ O Magazine Luiza desenvolve, por exemplo, ações como o programa de estágio na administração central em parceria com universidades, Programa adote um universitário em parceria com a Prefeitura de Franca. Desde 1998, participa junto ao Senac, como apoiadora e empregadora no programa “Empresa que educa”, para formação e capacitação de jovens de baixa renda, além de convênio junto com o Centro de Integração de Escola Empresa (CIEE) em um projeto “1º emprego para jovens”. Realiza também o Concurso Cultural anual da criança, incentiva campanhas públicas como vacinação infantil, doação de sangue, doação de cestas básicas e de produtos, além de contribuir com as instituições filantrópicas de várias cidades. Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁷⁷ Idem

gestão intelectual da Rádio Luiza. A empresa conta com 15 profissionais responsáveis pela sua programação voltada para o entretenimento e divulgação, inclusive de notícias de utilidade pública. As fontes de informações são igualmente compostas por integrantes da diretoria da empresa, principais lideranças e pelos funcionários do Magazine Luiza.

Pelo que eu pude observar, essa grande rede de comunicação é composta ainda pelo Portal Luiza criado em 2003, visando facilitar e agilizar o processo de comunicação interna da empresa, garantindo o acesso rápido a informações e orientações sobre várias decisões de interesse tanto da própria empresa quanto dos funcionários. A produção de conteúdo é feita internamente, pela equipe de Relações Institucionais, conforme informações do Magazine Luiza⁷⁸ e inclui assuntos ligados à Gestão de Pessoas⁷⁹, à área comercial⁸⁰, entre outros⁸¹.

Dialogar com mais de 20 mil pessoas⁸² sem que o dito e o não dito passem por mal entendidos ou que o dito fique pelo não dito, alimentando a “audiência” da “rádio peão”, exigiu ainda vários outros instrumentos que, segundo a empresa, favorecem a circulação de informações, tais como: informativo interno denominado Você; cartas enviadas pela superintendência para todos os funcionários, em momentos de mobilização; notícias do dia a dia (versão eletrônica diária) e o micro estratégico.

Esse canal de comunicação interna consiste em um microcomputador instalado na mesa de cada um dos gerentes do Magazine Luiza, o qual é alimentado, basicamente, por duas fontes de informação. O fluxo maior é de responsabilidade da Matriz que envia, periodicamente, informações estratégicas, institucionais, relatórios de resultados e campanhas de marketing. Esses dados são compartilhados pelos gerentes com suas respectivas equipes durante reuniões semanais, segundo a empresa⁸³, quando eles também acrescentam informações geradas a partir de eventos que dizem respeito às lojas, inclusive sobre os funcionários.

⁷⁸ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁷⁹ Relação de benefícios aos funcionários, treinamentos, plano de carreira, situação funcional e pagamentos de salários.

⁸⁰ Campanhas de incentivo e de vendas, resultados e desempenho.

⁸¹ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁸² No dia 27 de abril de 2011, recebi e-mail da empresa atualizando os dados sobre o número de funcionários, cujo total subiu para 20724.

⁸³ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

De certa forma, a complexidade e a representação simbólica dessa estrutura parecem estar gravadas tanto no imaginário quanto no subconsciente de quem se sente pertencendo ao Magazine Luiza, como funcionários, e daqueles que estão chegando, curiosos para comparar o discurso com a prática da organização que escolheram para trabalhar. O estado de espírito de um recém-contratado pelo Magazine Luiza, um jovem de 25 anos, mineiro de Uberaba, com experiência na área de software, cursando faculdade de sistemas de informação, parece confirmar sua expectativa de estar entrando em universo onde a comunicação o impressiona já na porta de entrada, ou seja, no Ritual de Integração, realizada em Franca, como ele mesmo manifestou em entrevista.

Tive essa oportunidade agora de entrar no Magazine Luiza e estou percebendo que a integração é totalmente diferente das que eu tive anteriormente em outras empresas. Antes de chegar, agente tem uma expectativa. Mas conhecendo agora a política da empresa, a forma como ela se relaciona com os funcionários e como ela funciona temos uma ideia mais clara do que é a empresa. Com isso fico com uma expectativa ainda melhor. É a primeira vez que eu passo por um processo de integração assim como esse, com tanta informação. Estou gostando muito. É uma empresa que dá valor às pessoas. Não é a toa que a seleção é longa e depois ainda passamos por todo esse processo (Funcionário recém-contratado para trabalhar em uma loja do Magazine Luiza em Uberaba).

Por outro lado, tanto os funcionários mais antigos quanto os que têm menos tempo de casa percebem a força e a eficácia da comunicação, não apenas como um instrumento de divulgação de mensagens de interesse da companhia, mas também como mediadora das relações internas, facilitando a interação com a hierarquia e com os próprios colegas. Foi assim que se manifestou, por exemplo, uma vendedora temporária da área de brinquedos de uma loja do Magazine Luiza no interior de São Paulo, que na época da pesquisa tinha sido contratada há duas semanas. Católica, mãe-solteira, ex-operadora de caixa no comércio local, ela conta na entrevista que já conhecia o Magazine Luiza, inclusive como cliente e “vizinha”, por ser moradora da cidade de Hortolândia, município localizado na Região Metropolitana de Campinas.

O Magazine Luiza tem várias coisas boas. Além de várias lojas, de ser bastante conhecida na região, em comunicação a empresa é tudo de bom. Estou gostando muito de trabalhar

aqui, inclusive pelo conhecimento que venho adquirindo. Eu tenho uma amiga que trabalha no Magazine Luiza e como eu também já trabalhava no centro de Campinas, resolvi deixar um currículo e fui chamada para trabalhar. O que mais me chamou a atenção quando eu cheguei aqui foi o relacionamento com as pessoas, o ritmo de trabalho e a maneira com que a empresa cativa os funcionários (Funcionária temporária de uma filial do Magazine Luiza no interior de São Paulo).

No extremo-sul do País, mais precisamente em Porto Alegre, o vendedor especial de uma loja do Magazine Luiza localizada no centro da capital gaúcha, 22 anos de comércio, sete dos quais dedicados à empresa, também ressalta as vantagens da comunicação da empresa. Casado, 37 anos, segundo grau completo, ele conta que trabalhou inclusive por um período de 14 anos em um supermercado tradicional na cidade, mas diz que o Magazine Luiza se destaca pela transparência.

A empresa é muito aberta. Aqui temos livre arbítrio com todas as pessoas, independente da função hierárquica que ocupa – gerente, gerente regional, diretor etc. Temos todos os canais disponíveis para nós, em qualquer horário. Se um diretor estiver ocupado, quando procurado, a gente envia mensagens através dos meios de comunicação e automaticamente recebemos retorno. A empresa está sempre preparada, espontânea para atender o funcionário, em qualquer circunstância (Vendedor especial de uma loja do Magazine Luiza, em Porto Alegre).

Sob a ótica da interação a que se referem as entrevistas citadas, o ser humano necessita de espaço para se movimentar, fora do círculo fechado, pois é na relação com o outro que ele constrói sua identidade, segundo Chanlat (2007, v.I). Para o autor, o outro representa, ao mesmo tempo, um modelo, um objeto, uma sustentação ou até mesmo um adversário. Por outro lado, as interações com o outro podem tanto consistir em uma relação face a face, com um pequeno número de pessoas, com uma multidão ou pode ser referir ainda a uma relação de um terminado grupo com outro, caracterizando-se assim, como o universo das relações sociais, campo privilegiado da sociologia e da antropologia, complementa Chanlat (2007, v.I).

No caso específico da organização, vista no contexto da modernidade, segundo Freitas (2007), sua identidade praticamente se confunde com a comunicação.

Podemos dizer mesmo que as organizações são intrinsecamente fenômenos de comunicações e que todos os artefatos culturais estão ligados entre si, exercendo uma influência múltipla no conjunto dos indivíduos e dos grupos integrantes da organização. Quando a cultura é bem cuidada, existe certo grau de consistência interna entre esses diversos elementos. Contudo, quando a mensagem passada por meio de um artefato é contraditória ou negada por outro, gera-se confusão e insegurança (FREITAS, 2007, p. 30).

Na prática, o que é dito e reafirmado como verdade sobre um determinado assunto, por meio da rede de comunicação, não pode ganhar outro significado por iniciativa de algum líder ou herói, segundo Freitas (2007). Quando acontece, de fato, uma ocorrência desse tipo, pode surgir dúvidas sobre quem está com a razão, como os indivíduos devem se posicionar e quais são os riscos dessa decisão, complementa a autora.

Nessa perspectiva, a comunicação parece enquadrar-se nos mecanismos de poder (WEBER, 2004, v.I) e práticas disciplinares de controle, estabelecendo uma relação entre a virtude organizacional e a disciplina, à semelhança da obediência nas ordens monásticas (FOUCAULT, 2010). Um exemplo neste sentido é a existência de uma linha telefônica direta, segundo a empresa⁸⁴, conectada com a Presidência, diretores e área de Gestão de Pessoas, através da qual os funcionários se comunicam com os integrantes da alta hierarquia da empresa, inclusive para denunciar desvios de conduta. Há também a possibilidade de contato por meio de e-mails e cartas. As respostas são dadas diretamente ao reclamante, de acordo com a gravidade da solicitação, independente do conhecimento de sua chefia imediata, segundo a empresa⁸⁵.

Aparentemente, o canal de comunicação entre os funcionários, lideranças e diretores da empresa é só um facilitador da interação social, mas durante a pesquisa pude constatar que ele funciona também como mais um regulador de condutas, enfatizando o poder disciplinador vigente na organização (FOUCAULT, 2010). Essa modalidade de comunicação ajuda, inclusive, a vigiar e punir gerentes nos casos em

⁸⁴ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁸⁵ Idem

que os seus subordinados reagem e denunciam determinados desvios de seus superiores imediatos, conforme exemplo que segue abaixo.

Nesse caso, o controle se torna difuso e não é mais o panóptico como falava Foucault. Agora são os próprios colegas que vigiam, exemplificando que o controle não está mais voltado para o corpo e seus movimentos disciplinados, dóceis, produtivos, mas para a psique, para a mente que adere aos valores da empresa, à sua “cultura”. Foi o que aconteceu em março de 2000, em uma das lojas do interior do estado de São Paulo, segundo a revista Exame (2000).

Um gerente de excelentes resultados, mas extremamente autoritário, deu motivos para que sua equipe reclamasse sobre seu comportamento para a direção. Após a denúncia, um grupo da área de Gestão de Pessoas foi até o local, identificou o problema de relacionamento e começou um trabalho para melhorar o ambiente (EXAME, 2000. p.46-58).

No dia seguinte, após receber o relato da área de Gestão de Pessoas, a presidente da empresa ligou para o gerente que, segundo a revista, “precisava de conforto”, pois ele havia passado a noite sem dormir, pensando que havia sido vítima de um gesto de “traição” por parte da sua equipe de trabalho. Porém, na conversa tetônica com seu funcionário, segundo a revista, Luiza Helena Trajano aconselhou o gerente a interpretar o episódio de outra forma. “Você tem é que agradecer a equipe. Ela ajudou você! Ela teve coragem de falar a verdade! As crises ajudam a gente a crescer. Se você sair dessa, vai estar muito mais amadurecido”.

Autoridade e poder andam juntos e ambos são legitimados por meio de regras, cuja aplicação pura e simples, na maioria das vezes, implica em estresse, tensões e conflitos que podem levar a desobediência (CHANLAT, 2007, v.I). Nos bastidores dessas reações dentro das organizações, segundo o autor, residem disputas que envolvem identidade, lutas de grupos por espaços profissionais, etnias, credos políticos etc.. Ainda segundo o autor, o poder se manifesta pelas práticas disciplinares, as quais “definem as possibilidades, as impossibilidades e ações correlatas” (CHANLAT, 2007, V.I, p. 65).

O mapeamento realizado pela pesquisa constatou que o Código de Conduta Ética⁸⁶ do Magazine Luiza que protege, inclusive, a identidade dos funcionários,

⁸⁶ A íntegra do Código de Conduta Ética do Magazine Luiza estabelece o seguinte: ser verdadeiro/transparente (não mentir, não enganar o cliente, denunciar); ser honesto (não roubar, não falsificar, não manipular); respeitar as pessoas (cultura da gentileza, não discriminar, não ser grosseiro); manter sigilo (não revelar informações sobre a empresa).

representa, ao mesmo tempo, um conjunto de regras e um instrumento disciplinar. O documento estabelece, por exemplo, que a comunicação “é aberta e direta com todos”, ressaltando que “as lideranças têm a obrigação de divulgar esta prática, através da qual os colaboradores podem se comunicar com qualquer pessoa, independente do grau hierárquico”. O Código acrescenta que “o denunciante não sofrerá pena, punição ou retaliação por denunciar ou testemunhar práticas de má fé ou lesão ao patrimônio da empresa”.

Assim como os valores, o Código é considerado pelos funcionários como uma referência importante, tanto no trabalho como no relacionamento interno, como disse uma entrevistada de uma loja localizada na zona oeste de São Paulo, nordestina, divorciada, 37 anos, dois filhos, atualmente cursando faculdade de Recursos Humanos.

Às vezes, as pessoas produzem bem quando estão em harmonia com equipe. Assim ela trata melhor o cliente e ganha melhor o seu resultado. Para isso, é preciso ética, compostura e seriedade. Aqui nessa loja tudo isso é levado muito a sério. Os valores da empresa são muito praticados. Lógico, pode acontecer um deslize aqui outro ali, mas a gente senta, conversa e tenta melhorar onde é possível (Funcionária de uma loja localizada na zona oeste de São Paulo).

Os líderes também consideram importante que os funcionários ou quem ainda pretende ingressar no Magazine Luiza conheçam e sigam as normas internas da empresa. É o que pensa o gerente de uma filial do interior de São Paulo, na faixa etária entre 50 e 55 anos, funcionário do Magazine Luiza desde 1982, onde já passou por várias funções e lojas.

A empresa, com slogan Jeito Luiza de Ser, se define com um jeito simples, jeito de praticar o bem. Mas as pessoas têm metas claras. Há também o que cada um espera de cada um. Eu quando contrato alguém, por exemplo, já vejo de forma claro o que eu quero da pessoa. Ela tem que saber se vai se sentir bem aqui e se vai praticar o nosso jeito, para que tenhamos um time forte. Nós podemos questionar tudo, menos a cultura. Os valores não mudam. Aqui permanece a ética, olho no olho (Gerente de uma loja do interior de São Paulo).

O contrário também pode acontecer, ou seja, quando o gerente não se enquadra no Jeito Luiza de Ser, corre o risco de ser demitido ou é estimulado a sair da zona de conforto, conforme relata a revista Exame (2000).

Um gerente de loja vinha demonstrando certo desleixo e, ao sair de férias, sua substituta revelou desempenho bem melhor que o do seu chefe. Por causa disso, a direção da empresa decidiu então transferi-lo para uma filial em outra cidade. Quando o gerente retornou das férias, tomou conhecimento do fato, mas não quis se mudar, criando-se uma situação constrangedora, já que ele foi impedido de reassumir o seu cargo (EXAME, 2000, p. 46-58).

Para resolver o impasse, a presidente da empresa, Luiza Helena Trajano, ligou para o gerente, segundo a revista, e o aconselhou aceitar a mudança. “Estou ligando como amiga. Eu acho que você devia aceitar a mudança. Nós queremos lhe dar outra oportunidade”. Quando o gerente se queixou do tratamento que estava recebendo, ela chamou os dois diretores responsáveis pelo caso, segundo a revista, e os repreendeu, chamando-os para uma reflexão: “Imaginem vocês virem até aqui e eu não deixar vocês trabalharem. Vocês não podem fazer assim. Não se pode humilhar o rapaz” (Exame, 2000, p. 46-58).

De acordo com sociedade de controle, a tolerância não combina com a indisciplina, da mesma forma que o cumprimento das normas dentro das organizações não admite desobediência (FOUCAULT, 2010). Por outro lado, ao mesmo tempo em que a organização empresarial molda sua estratégia de acordo com a ideologia da produção flexível (HARVEY, 1989), no plano das condutas sociais ela fixa os limites das possibilidades e das impossibilidades das ações, como já referido na presente dissertação, buscando alcançar seus objetivos.

Diante de qualquer reação contrária a essa lógica, os “observatórios” das “vigilâncias hierarquizadas” (FOUCAULT, 2010) se manifestam como aconteceu com o gerente do Magazine Luiza. Mas as reações contrárias ao *status quo* são uma realidade no mundo corporativo. É interessante ressaltar, inclusive, que durante a fase de entrevistas da presente dissertação, dois entrevistados usaram o termo “máquina” para se referirem ao Magazine Luiza, mas com significados praticamente opostos. Uma entrevistada de uma filial da empresa, em Porto Alegre, usou o termo de forma crítica, observando que os funcionários não podem ser vistos apenas como tal. Já um entrevistado com mais de 50 anos, de outra unidade do Magazine Luiza

no interior de São Paulo, empregou a palavra máquina como sinônimo de força e determinação para gerar resultados.

3.2 “SÍLVIO SANTOS DE SAIA”

O carisma que desfruta dentro e fora da empresa como mulher e empresária bem sucedida, desde que assumiu o comando da companhia, em 1991, vem facilitando a atuação de Luiza Helena Trajano como uma espécie de “garota propaganda” do Magazine Luiza. Por essa característica, a presidente do Magazine Luiza pode ser considerada, segundo Weber (2004, v.1) uma “líder carismática”. Neste caso, os seus seguidores tenderiam a obedecê-la “em virtude de confiança pessoal em revelação, heroísmo ou exemplaridade no âmbito da crença nesse seu carisma” (WEBER, 2004, v.1, p. 141).

Tais atributos lhe valeram também apelido de “Sílvia Santos de saia”, atribuído pela revista Exame (2003) – como um elogio a sua postura de comunicadora, cujas palavras e os gestos têm sensibilizado grandes plateias, conforme relatado na presente dissertação. A justificativa para esse apelido, segundo os documentos pesquisados, decorre da constatação de que, em ocasiões especiais para a empresa, como aconteceu durante a realização do Encontro, de 2003, em Araxá, em Minas Gerais, e no de 2007, em São Paulo, em comemoração aos 50 anos do Magazine Luiza, com presença de 11 mil participantes, Luiza Helena Trajano pega o microfone e assume o papel semelhante ao de uma comunicadora de massa, a exemplo de grandes apresentadores de televisão como o próprio Silvio Santos.

Em 2011, por exemplo, na campanha de lançamento das ações da empresa na Bolsa de Valores de São Paulo, ela própria figurou nas principais peças publicitárias produzidas pela empresa para comunicar aos potenciais acionistas as vantagens e as possibilidades de ganhos que os papéis da empresa oferecem. Entre as mensagens divulgadas por ela, sempre ressaltando o Jeito Luiza de Ser, havia uma frase que fazia uma mixagem do significado simbólico dos títulos oferecidos ao mercado e a própria cultura da empresa: “em cada ação, muitos valores”⁸⁷.

⁸⁷ Valor Econômico, 19 de abril de 2011, p. B9.

Na prática, é como se as palavras e os signos se confundissem com o sujeito, como bem diz Lazzarato (2006), amparado em Bakhtin⁸⁸.

Na teoria de Bakhtin, a palavra é uma captura de capturas, uma apreensão de apreensões, uma possessão de possessões. [...] A palavra na relação dialógica, tal como Bakhtin a entende, não é um a palavra neutra da língua, vazia de intenções, não habitada pela vida do outro. Aquele que fala recebe a palavra do outro (começando pela voz da sua mãe) com todas as suas conotações, suas afirmações emocionais. [...] Falar significa apropriar-se da palavra do outro, ou, como diz Bakhtin, falar leva a trilhar um caminho dentro da própria palavra, que é uma multiplicidade cheia de vozes, entonações, de desejos de outrem (LAZZARATO, 2006, p. 163).

Exemplo de tal atitude pode ser visto quando da compra, pelo Magazine Luiza, em 2004, das Lojas Arno, uma rede de varejo do Rio Grande do Sul com 50 unidades distribuídas entre Porto Alegre e interior do estado. Na ocasião, a presidente Luiza Helena Trajano manifestou temor pelo “bairrismo gaúcho”⁸⁹. Isso porque, historicamente, o Estado é conhecido por suas tradições culturais, apego pelos valores locais, ao pampa e ao cavalo⁹⁰, o que poderia motivar uma rejeição a uma empresa paulista, por parte dos gaúchos.

Na época, segundo relato da empresa, duas estrelas da comunicação foram escaladas, então, para romper as fronteiras gaúchas abrindo espaço para a diversidade cultural: a apresentadora Hebe Camargo e a própria Luiza Helena Trajano. Enquanto Hebe estrelou uma campanha publicitária para anunciar a integração das duas marcas, Luiza Helena Trajano se reuniu com mais de mil funcionários das Lojas Arno em um Encontro especial, em Gramado⁹¹, na serra gaúcha.

Trata-se de uma cidade que, pela influência da imigração e de sua vocação turística, tornou-se uma espécie de “não-lugar” (AUGÉ, 2008), local de passagem tanto de turistas estrangeiros quanto de brasileiros, principalmente no inverno, atraídos pela promessa de neve e comida típica, além de acolher o Festival Nacional de Cinema. A escolha de Gramado para a realização do Encontro parece reeditar a histórica opção de Luiza Helena Trajano pela cidade mineira de Araxá, em 2003, para realização também de um Encontro que marcou a transição do modelo de gestão da empresa, como já referido anteriormente.

⁸⁸ BAKHTIN, Mikhail. **Esthétique de la création verbale**. Paris: Gallimard, 1984.

⁸⁹ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁹⁰ Roger Bastide, Brasil Terra de Contrastes, 1978.

⁹¹ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

Durante o evento de Gramado, os funcionários gaúchos das antigas Lojas Arno, incorporada pelo Magazine Luiza, receberam informações detalhadas sobre a empresa paulista. Posteriormente, a presidente visitou uma das lojas adquiridas da Arno, no centro de Porto Alegre, onde novamente conversou com os funcionários em um contato corpo a corpo. Um dos funcionários visitados, 37 anos, 22 de atuação no comércio varejista como vendedor, disse ter gostado de ouvir a Presidente, pois, segundo ele, havia um receio ou quase uma resistência mesmo dos gaúchos a aceitarem as culturas organizacionais “estranhas” ao pertencimento local.

A dona Luiza veio aqui, na época, visitou essa nossa loja e nos passou informações sobre várias premiações, disse que a empresa valorizava muito as pessoas em primeiro lugar. Então foi bem aceita pelos funcionários, pois todos estavam meio assim. Quer dizer, uma empresa de São Paulo chegando aqui com uma cultura diferente da que a gente tinha. Então foi uma coisa muito legal mesmo ela falar. Estou muito satisfeito com a empresa (Funcionário de uma loja do Magazine Luiza em Porto Alegre).

Muito do que ela fala nessas ocasiões especiais chega rapidamente no “campo”, como as lojas são chamadas dentro da empresa, onde o vendedor é tratado como o dono da bola, desde que vista a camisa do time inteiro e jogue sempre para ganhar, como um campeão⁹². “Nenhum cliente que entrar na loja deve sair sem ser atendido”, por exemplo, como estabelece uma das diretrizes do Padrão 12, referido anteriormente. Eventualmente, Luiza Helena Trajano vai para a comunicação corpo a corpo conferir o funcionamento das regras do jogo na prática.

Os documentos oficiais da empresa afirmam que, em 2003, quando o Magazine Luiza se preparava para fazer uma oferta pública de ações ao mercado financeiro, através da Bolsa de Valores de São Paulo, a presidente da empresa disse⁹³ que “estava angustiada” e “com medo mesmo” das consequências da abertura do capital social da companhia. A abertura só foi comunicada oficialmente ao público no dia sete de abril de 2011, mas já naquela época ela se preocupava sobre como a empresa poderia crescer e distribuir parte de seu patrimônio com os acionistas “sem perder a alma”, ou seja, como manter intacto o Jeito Luiza de Ser.

⁹² Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁹³ Idem

Parte de sua preocupação, segundo a empresa, foi aliviada depois da leitura do livro “Dedique-se de Coração”, onde o americano Howard Schultz, principal executivo da rede de cafeterias Starbucks⁹⁴, fala sobre as dificuldades e os acertos que marcaram a trajetória de sucesso da empresa. Mas o que mais lhe deixou satisfeita foi ter constatado durante a caminhada que fez pela loja número um, em Franca, que a cultura da empresa estava sólida. “Conversei com as pessoas e vi o quanto a nossa cultura estava arraigada. Isso me aliviou; me tirou um peso das costas, pois percebi que o Magazine Luiza não depende de uma pessoa nem de um pequeno grupo para continuar a ser o que sempre foi na sua essência⁹⁵”.

Embora entre 1991, ano em que Luiza Helena Trajano assumiu a superintendência do Grupo e 2003, marcado pelo slogan da Transformação, tenha ocorrido um curto período de tempo, as bases para a reprodução da cultura organizacional da empresa já tinham sido lançadas, conforme os dados da pesquisa. A comunicação foi peça-chave nesse processo, cujas práticas “são constituídas por forças que visam à unificação, à centralização e a homogeneização” (LAZZARATO, 2006, p. 157).

Por outro lado, tanto o “exercício da disciplina” (FOUCAULT, 2010), quanto a institucionalização do poder havia sido definida pela estrutura de cargos e posições na estrutura hierárquica da empresa, conforme trecho da entrevista realizada com a Diretora de Gestão de Pessoas do Magazine Luiza.

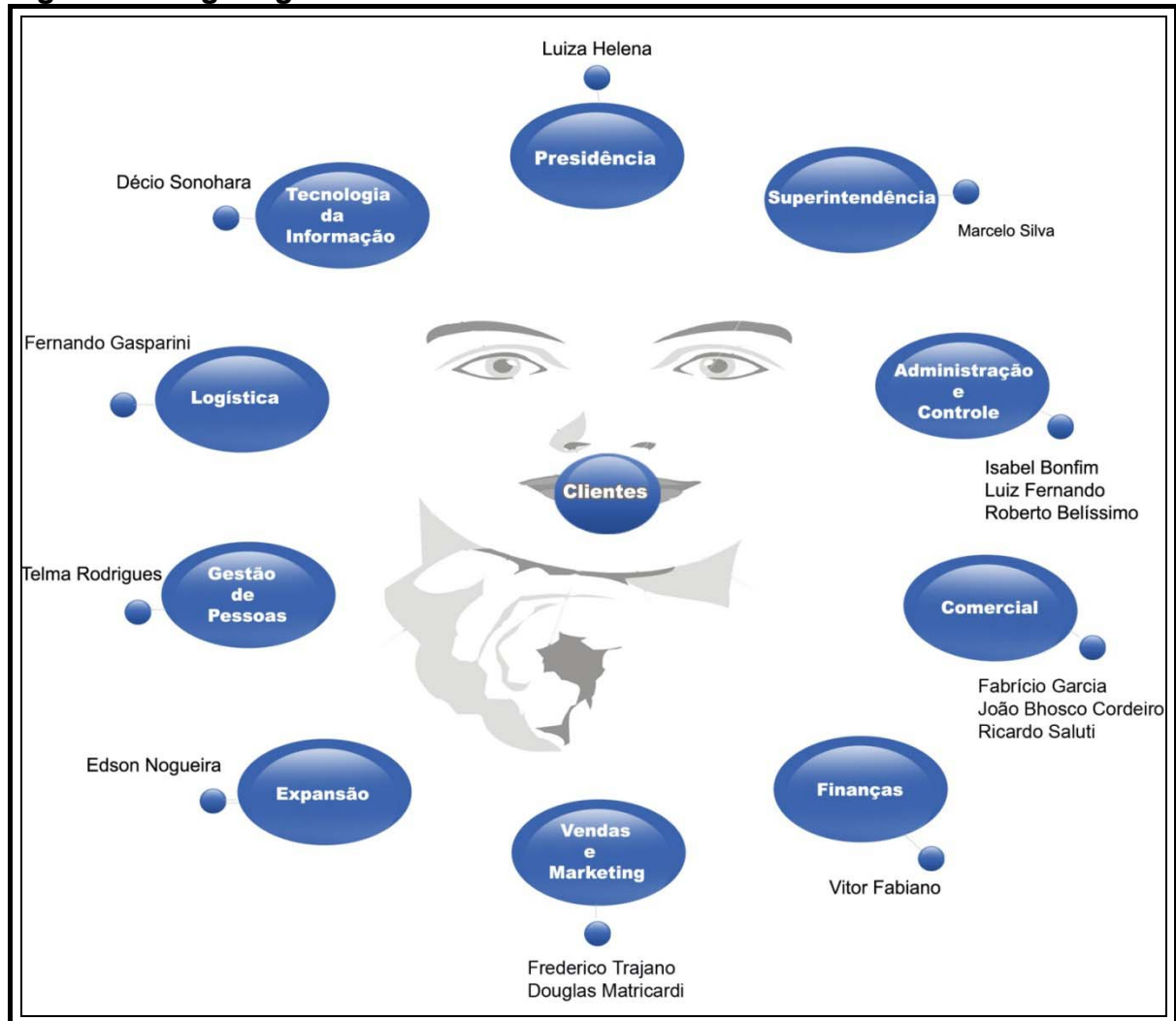
Temos uma organização na administração central formada pelos diretores, gerentes de departamento e abaixo deles ficam os coordenadores e a equipe administrativa. Nas lojas, temos um gerente regional que assume a responsabilidade por 20 a 25 lojas, sendo que abaixo dele cada unidade tem seu gerente, gerente-adjunto e gestor administrativo. Essas duas pessoas, ou seja, o gerente e o gestor administrativo, estão pelo menos uma ou duas vezes por ano conosco em programas de formação e de alinhamento. O regional está aqui todo mês, pois é nosso representante junto ao gerente de loja. No Centro de Distribuição temos um gerente responsável por toda parte logística e uma diretoria própria. Abaixo dela, há um gerente de cada produto. A gente tem quatro encontros anuais com essas

⁹⁴ A Starbucks começou sua carreira com uma cafeteria, em Seattle em 1971, e, em 2003, tinha 6 300 lojas e vinha crescendo a uma taxa de 20% ao ano, apesar das previsões fatalistas de vários bancos de investimento e consultorias. Graças a seu estreito relacionamento com clientes e funcionários, a Starbucks transformou-se num dos negócios mais admirados da América corporativa, de acordo com a revista Fortune (EXAME, 2003).

⁹⁵ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

pessoas quando fazemos o alinhamento, treinamento com os multiplicadores e gestores de pessoas. Nesta ocasião verificamos todas as informações para gerenciar o negócio (Diretora de Gestão de Pessoas).

Figura 2 – Organograma oficial



A presidência exerce papel central na estrutura de poder do Magazine Luiza

Por seus méritos como mulher e empresária, virtudes pessoais e comunicabilidade a presidente do Magazine Luiza tornou-se, de fato, uma personagem admirada pelos funcionários. Quem já teve a oportunidade de conhecer, pessoalmente, Luiza Helena Trajano, diz ter tido muito boa impressão a seu respeito. É o caso de uma funcionária que trabalha, há sete anos, em uma filial do interior de São Paulo, mineira de Belo Horizonte, 43 anos, e que dá sua versão nesta entrevista.

Eu admiro muito a Luiza Helena. A mulher é porreta mesmo. Você fala as coisas e ela rapidamente entende o que você quer dizer e dá respostas rápidas também. Eu gosto disso porque eu também sou meio inquieta, gosto de resolver as coisas com rapidez. Às vezes eu sou até meio acelerada. À noite, quando chego em casa, por exemplo, preciso relaxar, antes de dormir. Mas eu gosto muito da Luiza, do seu jeito dela, do jeito de trabalhar aqui etc. A empresa é muito boa. Tem problemas, claro. Mas que empresa que não os tem? É como uma família ou o nosso país; todo mundo têm seus problemas (Funcionária de uma filial do interior de São Paulo).

A investigação detalhada do dia a dia da empresa nos mostra que processo de construção dos comportamentos dos funcionários está centrado no princípio de desenvolvimento das ações sociais (WEBER, 2004, v. 1) dirigidas a fins e valores. Nas apresentações sobre a empresa, durante sessões de treinamento de funcionários, notei que as pessoas se surpreendem com a conduta e com as atitudes da presidente, quando ela aparece em vídeos que retratam os seus contatos diretos com os vendedores, por exemplo. Pelos seus gestos, dizem alguns entrevistados, ela aparenta simplicidade e interação com todos os funcionários, independente da posição hierárquica e social de cada um. Esse posicionamento foi reforçado quando entrevistei o Coordenador de Clima e Cultura Organizacional do Magazine Luiza.

Nas apresentações com filmes institucionais em que nós procuramos mesclar informações importantes, dando uma visão panorâmica da empresa e como são feitos os eventos, nosso objetivo fica muito claro para quem está presente. As pessoas conseguem perceber melhor o que ocorre dentro da empresa, inclusive a proximidade com a nossa presidente. Esse é um ponto importante que desperta reações. As pessoas comentam: “nossa, a presidente estará perto de nós, vai cumprimentar um a um na chegada”. Dá para ver que ela não é uma pessoa distante, inacessível. A nossa presidente é superaberta, conversa e interage com as pessoas, participa dos eventos e dá oportunidade para as pessoas se manifestarem (Coordenador de Clima e Cultura Organizacional).

Autores como Fleury (2002) e Freitas (1991, 2007) consideram a comunicação essencial para a propagação e consolidação do universo simbólico de uma organização. Segundo Fleury (2002), o modelo moderno de gestão vem

inclusive incorporando novos canais de comunicação, tais como comitês de representantes dos empregados, os esquemas “portas abertas” ou “fale francamente”. O objetivo é estabelecer um sistema de trocas, ou seja, esses canais tanto levam mais informações aos empregados quanto também proporcionam a abertura de um fluxo de opiniões, sugestões e reivindicações (FLEURY, 2002).

Um exemplo neste sentido é o Toró de Palpites do Magazine Luiza, um canal que funciona via intranet, segundo a empresa, permitindo que os funcionários dêem sugestões sobre como facilitar determinadas ações, processos, sistemas etc. Para estimular a participação interna, mensalmente, os três funcionários que contribuírem com as melhores ideias para o “Fácil em Ação”, recebem uma premiação em ticket alimentação e certificado de reconhecimento da presidente. O autor da melhor sugestão implantada e que proporcionar o maior retorno para a empresa, é recompensado com um microcomputador e um ano de acesso grátis à Internet. Um segundo computador é sorteado entre os autores das melhores sugestões do ano⁹⁶.

Por outro lado, os documentos consultados por mim no portal da empresa mostram que, desde 2003 funciona no Magazine Luiza o Departamento de Relações Institucionais, cujo objetivo, segundo a empresa, é agilizar e dar transparência às decisões estratégicas, promovendo assim a integração entre os funcionários e com ela própria, além de revitalizar e criar novas formas de comunicação direcionadas ao público estratégico. O Departamento é vinculado diretamente à área de recursos humanos da empresa⁹⁷.

Por serem locais onde as pessoas se comunicam intensamente e interagem através da troca de mensagens, criando significados, organizações como o Magazine Luiza são vistas, inclusive, como fenômeno de comunicação (FREITAS, 1991). Esse processo, sem o qual as organizações não existiriam da forma como funcionam hoje, segundo a autora, “cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas” (FREITAS, 1991, p. 37).

Parece que essa linha de raciocínio de Freitas (1991) coincide, de novo, com outro fenômeno observado por mim Magazine Luiza, visando reforçar o pertencimento dos funcionários à empresa. A iniciativa foi instituída, em março de 2002, em todas as lojas, buscando dar nova forma e conteúdo à relação entre

⁹⁶ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

⁹⁷ Idem

vendedores e clientes, seguindo à ideologia da empresa de “fazer as pessoas felizes”⁹⁸.

Trata-se da criação de uma espécie de código de linguagem denominado *Magazines*, o qual estabelece significado simbólico para alguns produtos de uso doméstico que são vendidos pela empresa em sua rede de lojas. Entre eles destacam-se, por exemplo, a balança, chamada de “calculadora de regime”; chuveiro denominado “limpa a alma”; geladeira ou “porta-gostosura”; e, por fim, ventilador descrito como “refresca tudo”.

No âmbito da cultura organizacional, a discussão antropológica sobre o “*Magazines*”, parece situar-se no contexto epistemológico. Neste caso, estão em discussão duas abordagens que predominam no debate entre os teóricos do assunto, a partir da realidade existente no mundo corporativo. De um lado, a cultura organizacional é vista como uma variável independente e de outro, ela seria parte de um ambiente cultural mais amplo no qual a organização se insere (BARBOSA, 2006).

No primeiro caso, as organizações, além de bens e serviços, criam também produtos culturais, tais como lendas, ritos, símbolos, mitos e heróis, narrativas e valores a serem transmitidos às novas gerações, na medida em que se mostrem válidos. A cultura seria, pois um produto das relações entre os indivíduos dentro das organizações. No segundo caso, a cultura seria uma variável externa trazida para dentro das organizações pelos seus membros; logo o peso das culturas organizacionais na modelagem da realidade seria menos determinante do que se imagina (BARBOSA, 2006, p. 141).

A primeira abordagem, que pode ter inspirado o *Magazine Luiza* a criar o *Magazines*, está vinculada à clássica definição de cultura organizacional de Schein (1985), já referida nesta pesquisa e que é considerada a mais citada no Brasil (BARBOSA, 2006), porém, criticada pelos antropólogos. Para Chanlat (2007), tanto as ciências da administração quanto o campo do comportamento organizacional ao qual Schein é vinculado, parecem ter se desenvolvido isoladamente, negligenciando os conhecimentos mais recentes das ciências humanas. Ainda segundo o autor, “com frequência, o mundo da gestão tem preferido as visões menos incômodas” (CHANLAT, 2007, p. 23).

O *Magazines* foi criado no contexto de uma campanha publicitária idealizada em 2005 por uma grande agência de São Paulo em parceria com a Etco

⁹⁸ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

Comunicação Integrada⁹⁹, de Ribeirão Preto. As mensagens idealizadas pela campanha buscavam consolidar e avançar na transição iniciada em 1991, quando Luiza Helena Trajano assumiu a superintendência da empresa, e iniciou o “Novo Ciclo”, período marcado por um profundo processo de mudanças no modelo de gestão do Magazine Luiza, induzindo os funcionários a serem agentes de mudanças.

Em 2002, quando a empresa já tinha outra face, despediu-se do “Novo Ciclo” e começou novas mudanças rotuladas como “Ciclo da Transformação”, que se prolongou até 2003. Esse período foi marcado pela mobilização de toda a empresa para sair do foco do produto e focalizar o cliente, conforme dados da pesquisa. A partir daí a empresa começou a trabalhar o que foi denominado, na época, como “intento estratégico”, um direcionamento para que os funcionários colocassem em prática uma nova meta, ou seja, a empresa deveria ser a “Primeira a ser lembrada pelos clientes, pelas experiências consideradas memoráveis e encantadoras por seu relacionamento no varejo”, como afirmam os documentos pesquisados.

Os documentos relatam ainda que a mobilização neste sentido envolveu tanto os gerentes como seus cônjuges, que puderam experimentar na prática o significado de uma experiência “memorável” no Seminário do Posicionamento Estratégico, em março de 2002. Na sequência, esta mobilização foi estendida a todos os funcionários através do Encontro realizado em abril de 2002. Ainda segundo a empresa,

O Encontro colocou todos na mesma sintonia, padronizou a linguagem. Neste sentido, fez com que cada colaborador entendesse o seu papel no novo ciclo, criando uma grande sinergia na busca do resultado. Com isto a empresa cresceu em torno de 20% no ano de 2002¹⁰⁰.

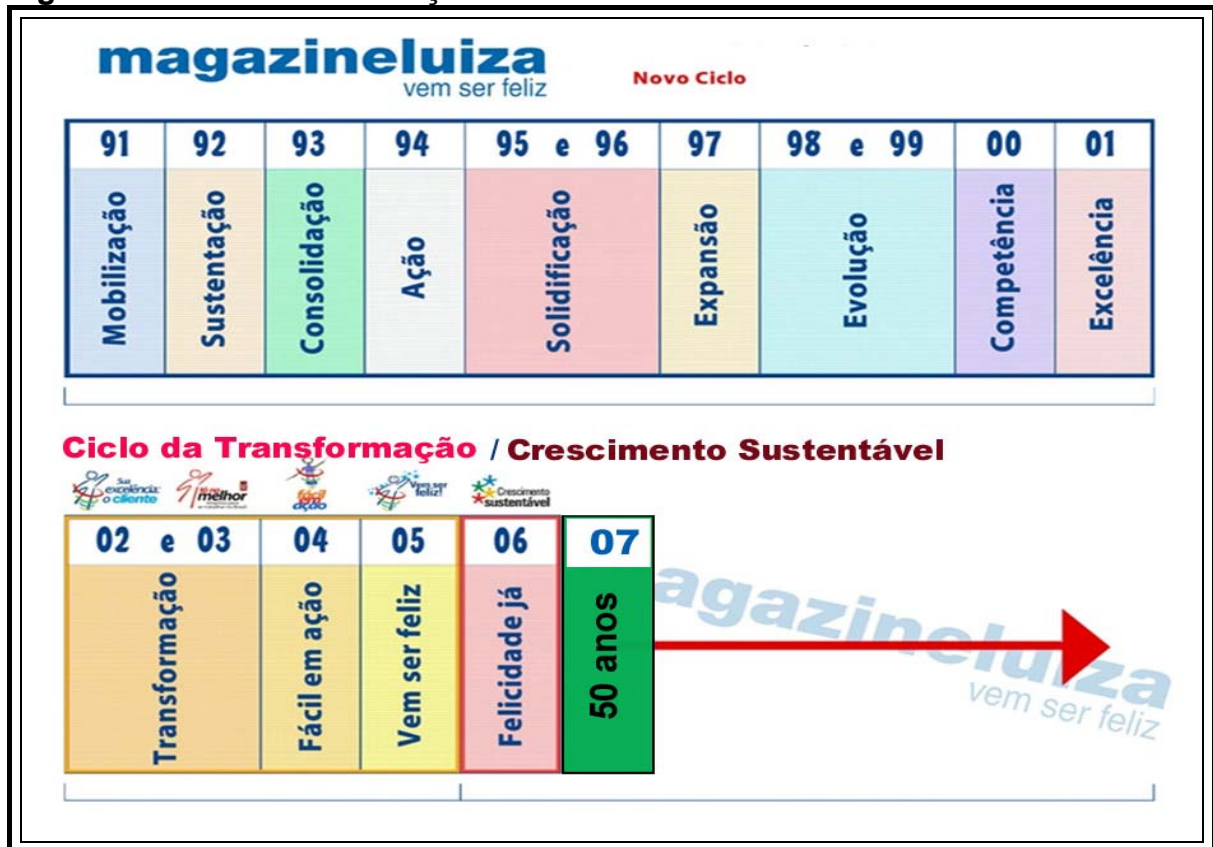
Ao se referir às mudanças, os documentos da empresa relatam que o período de 2002/2003 foi denominado de “Ciclo da Transformação”, seguido pelo “Ciclo Fácil em Ação”, em 2004. Finalmente, em 2005, foi instituído o período denominado “Vem Ser Feliz” que continuou em 2006 com “Felicidade Já”. Essas designações apresentadas na Figura 3 são fruto do trabalho das duas agências referidas, as

⁹⁹ A Etco era uma agência interna (*house*) pertencente ao Magazine Luiza e que tinha vários clientes, além de atender o próprio Magazine Luiza e outras duas empresas do grupo, o Consórcio Luiza e a Luiza Cred.

¹⁰⁰ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

quais se uniram para inovar a comunicação do Magazine Luiza, conforme informaram o diretor de marketing da empresa e o diretor-geral da agência¹⁰¹.

Figura 3 – Ciclos de mudanças



O período entre 1991 e 2007 foi marcado por mudanças constantes

Faz parte do DNA da empresa inspirar e motivar as pessoas a terem uma vida melhor e não apenas vender produto. Por meio desta campanha, vamos transmitir tudo aquilo que já praticamos nas lojas com nossa diferenciada equipe de vendas [...]. O Magazine Luiza valoriza as pessoas e esta é a principal essência do grupo, considerado um agente de felicidade. Nossos clientes devem estar felizes com os benefícios proporcionados pelos produtos que compram¹⁰².

Todos os processos de mudança realizados pelo Magazine Luiza, desde que Luiza Helena Trajano vem comandando a empresa, foram precedidos por intensa mobilização dos funcionários, conforme esta pesquisa vem pontuando. Ela própria foi protagonista de ações sociais (WEBER, 2004) construídas a partir de crenças e valores que compõem uma espécie de “novo espírito do capitalismo”, como dizem Boltanski e Chiapello (2009).

¹⁰¹ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

¹⁰² Idem

Inspirados em Weber, os autores buscaram compreender como o capitalismo global praticamente se reinventou, integrando críticas, inviabilizando mudanças sociais e reforçando o *status quo*. Segundo eles, a inclinação humana para acumular ganhos e poder, realizar invenções e experiências diferentes é a grande aposta do capitalismo para acumular e se reproduzir.

A presidente do Magazine Luiza parece ser, também, uma defensora dos princípios da chamada livre iniciativa, como mostra o depoimento da Diretora de Gestão de Pessoas sobre sua chefe.

A Luiza Helena é importante para o segmento de varejo. Hoje ela é presidente do Instituto de Varejo, que ela ajudou a fundar e faz parte do Comitê Econômico, do Lula. Ela tem ligação muito direta com Brasília e vem ajudando o segmento a alcançar grandes conquistas, apoiando algumas mudanças na legislação trabalhistas, para melhorar a CLT. Na crise de 2008, ela ajudou também a estruturar o pedido de reunião de redução do IPI para linha branca. Então ela está à frente de muitas negociações para conseguir melhorias não só para o Magazine Luiza, mas todo varejo, dá palestras no Sebrae, dá apoio às pequenas empresas (Diretora de Gestão de Pessoas)¹⁰³.

Observando-se suas ações e discursos, parece que Luiza Helena Trajano resignificou suas práticas de negócios, inspirada em uma versão moderna de Benjamin Franklin (WEBER, 2007), como referido anteriormente. Com isso, a cultura organizacional do Magazine Luiza integrou expressões como ética, atitude, família, legado espiritual, felicidade, liderança e sucesso, compondo uma ideologia que busca conciliar homem e lucro como elementos indissociáveis. É com esse repertório que ela procura sensibilizar corações e mentes a se engajarem em uma luta quase ascética, em favor de que ela costuma chamar de “equações do impossível”.

Muitas de suas ideias divulgadas no corpo a corpo, em eventos especiais ou por meio da comunicação que difunde o Jeito Luiza de Ser são traduzidas, internamente, como “ensaio de liderança”. Em muitos dos seus discursos para o público interno, inclusive, Luiza Helena Trajano costuma instigar seus funcionários a

¹⁰³ No atual contexto em que está inserido o mundo do trabalho, as políticas de recursos humanos das empresas buscam flexibilizar cada vez mais as regras que norteiam o trabalho assalariado, seguindo a lógica da desregulamentação. “Os empregos não protegidos se multiplicam, chegando a representar 30 a 40% do pessoal. Eles servem como variável de ajustamento salarial” (GAULEJAC, 2007, p. 43).

agirem como se fossem donos da empresa. Neste sentido, eles devem propor soluções para determinados problemas do dia a dia, como por exemplo, elevar as metas de vendas em datas especiais de grande apelo para o consumo. Desafiados dessa forma, os funcionários procuram, muitas vezes, se superarem nas vendas provando seu valor em forma de “ascetismo leigo” (WEBER, 2007).

3.3 “MINHA ALMA, MINHA LUTA, MEU LAR”

No seu conjunto, os valores e princípios referidos como sustentáculos da cultura organizacional do Magazine Luiza se constituem em uma espécie de “bíblia” de cabeceira, um guia que orienta as ações tanto dos funcionários como da empresa como um todo. Um desses postulados ancorados na crença espiritual da empresa estabelece, por exemplo, que os integrantes da organização devem “acreditar na energia que nos impulsiona rumo à realização da vida e sempre útil à comunidade da qual faz parte”¹⁰⁴.

Essa postura, segundo os documentos oficiais da empresa, deve se pautar pela ética, a qual serve de inspiração para que o funcionário seja honesto, verdadeiro, transparente e, sobretudo, acredite e respeite o ser humano. Neste sentido, ela aconselha a observância da transparência nas ações e nas relações interpessoais, evitando mentir ou enganar e, quando necessário, denunciar desvios de conduta.

Do ponto de vista da religiosidade, o fundamento teórico dos princípios defendidos pelo Magazine Luiza são abordados por Durkheim (2003), segundo o qual, as representações exprimem a natureza das coisas sagradas, bem como as relações que elas mantêm entre si ou com as coisas profanas. Ainda segundo o autor, “as forças religiosas são forças humanas e morais [...] e o conjunto das crenças e dos ritos correspondentes constituem uma religião” (DURKHEIM, 2003, p. 24; 462).

Seguindo o seu entendimento sobre cultura, Geertz (1989) avança na discussão sobre crença, agregando os termos símbolo e significado como elementos do seu conceito de religião.

¹⁰⁴ Resumo dos valores e princípios da cultura do Magazine Luiza extraído do “Diário de bordo” distribuído durante o Treinamento Iniciação.

Uma religião é um sistema de símbolos que atua para estabelecer poderosas, permanentes e duradouras disposições e motivações nos homens através da formulação de conceitos de uma ordem de experiência geral e vestindo essas concepções com tal aura de fatualidade que as disposições e motivações parecem singularmente realistas (GEERTZ, 1989, p. 67).

Para o autor, os símbolos sagrados sintetizam o *ethos* de um povo, ou seja, “o tom, o caráter e a qualidade da sua vida, seu estilo e disposições morais e estéticas e sua visão de mundo” (GEERTZ, 1989, p. 66-67). Ainda segundo Geertz (1989), a visão de mundo baseado no *ethos* de um grupo torna-se convincente por ser apresentada como uma imagem de algo que inspira verdade e está em consonância com tal tipo de vida. Por outro lado, a noção de religião ajusta as ações humanas a uma ordem cósmica imaginada, ao mesmo tempo em que projeta imagens da ordem cósmica no plano da experiência humana (GEERTZ, 1989).

A religiosidade permeia também a recomendação do Magazine Luiza de que o cumprimento das obrigações de cada um, na empresa, deve implicar um relacionamento íntegro e benéfico entre todos. O incentivo a disputas individuais e a ideia de que enquanto um ganha o outro perde não fazem parte do seu “catecismo”. A atenção com o cliente tem um caráter quase “sagrado” já que ele é responsável pelo “lucro essencial para a permanência da organização no mercado”¹⁰⁵. A felicidade do cliente, segundo a empresa, deve ser o foco das atitudes dos funcionários.

Para Gaulejac (2007), o mundo dos negócios vive o que ele classifica como “ditadura do cliente-rei”, cujo limite é a obtenção assegurada do lucro. A contínua compra de bens e serviços se constitui no foco da política das empresas defesa dos interesses do consumidor, segundo o autor. Por outro lado, ele complementa que “as práticas de marketing procuram a satisfação subjetiva de suas necessidades, esquecendo, ao mesmo tempo, seus interesses reais, seu bem estar final” (GAUDELJAC, 2007, p. 49).

No plano pessoal, o Magazine Luiza recomenda que o funcionário haja e atue como integrante de um coletivo e tente aprender com seus pares por meio da troca de experiências em equipe. A intenção é que ele participe inclusive do planejamento e das ações para alcançar as metas e os objetivos globais, de cada uma de suas unidades e dele próprio como indivíduo, buscando promover e desenvolver o

¹⁰⁵ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

crescimento mútuo, conforme as atribuições do Conselho de Colaboradores, cujas funções serão detalhadas mais adiante.

A tentativa do Magazine Luiza de padronizar as condutas, comportamentos e atitudes dos funcionários passa pela discussão sobre disciplina, autoridade e carisma (WEBER, 2004). Alguém com a “autoridade carismática” como a presidente do Magazine Luiza, Luiza Helena Trajano, pode inclusive “suscitar obediência voluntária”, como diz Sennett (2006). Citando Weber, o autor diz que, no caso da obediência voluntária, os subordinados acreditam nela, mesmo considerando-a dura, cruel e injusta.

Nas formas carismáticas de autoridade, os que estão embaixo acreditam que a figura da autoridade completará e capacitará o que neles é incompleto e incapaz; nas formas burocráticas de autoridade, acreditam que as instituições assumirão a responsabilidade por eles (SENNETT, 2006, p. 58).

O hino do Magazine Luiza, criado em 1991 e cantado semanalmente, em todas as lojas da rede, durante o Rito da Comunhão, conforme eu observei durante a pesquisa, representa, talvez, um dos elementos mais expressivos da ideologia da empresa, além de tantos outros listados entre os valores e princípios, referidos acima como formadores de sua cultura organizacional. A letra é composta por cinco estrofes, cujo conteúdo pode ser sintetizado em uma série de palavras-chaves que compõem o repertório da linguagem corporativa da empresa em seu dia a dia: dedicação, prazer, alegria, compartilhar, conquistas, casa, trabalho, luta, lar, semente, gerações e futuro¹⁰⁶.

As coisas que a gente faz sob as ordens do coração são páginas vivas, eternas, que não se apagam jamais O prazer de fazer é tão grande que o medo de errar se esvanece e a cada conquista se cresce um pouco mais... Dividindo alegrias conquistando novas fronteiras nossa casa é o trabalho é um só mundo, um só lugar Porque pensamos assim... porque agimos assim... ML quer dizer minha luta e também meu lar... Amanhã quero estar no assumir de novas gerações fruto da minha semente um passado presente em novos corações

O uso de palavras, aparentemente soltas e isoladas, mas que depois vão sendo agrupadas e construindo significados em contextos diversos parece representar uma característica das práticas de cultura organizacional no Magazine Luiza. Os ciclos e fases pelos quais a empresa passou, desde 1991, quando Luiza

¹⁰⁶ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

Helena Trajano assumiu a superintendência, foram todos marcados por palavras de ordem tais como mobilização, sustentação, consolidação, evolução, transformação etc. Foi assim que surgiu, por exemplo, o slogan Vem Ser Feliz¹⁰⁷.

Para Chanlat (2007), o universo do discurso, da palavra e da linguagem inerentes ao ser humano é indispensável para a sua compreensão. Neste sentido, segundo o autor, a exploração da linguagem no contexto organizacional, permite desvendar as condutas, as ações e as decisões. O autor acrescenta que reduzir a comunicação humana, nas empresas, a uma simples transmissão de informações, significa esquecer que “todo discurso, toda palavra pronunciada ou todo o documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera do agir, do fazer, do pensar e do sentimento” (GRIZE, 1985 *apud* CHANLAT, 2007, p. 29).

Do ponto de vista da construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1966), através da linguagem é possível objetivar experiências do cotidiano. Segundo os autores,

A linguagem tipifica as experiências, permitindo-me agrupá-las em amplas categorias, em termos das quais têm sentido não somente para mim, mas também para meus semelhantes. Ao mesmo tempo em que tipifica também torna anônimas as experiências, pois as experiências tipificadas podem, em princípio, ser repetidas por qualquer pessoa incluída na categoria em questão. Por exemplo, tenho uma briga com minha sogra. Esta experiência concreta e subjetivamente única tipifica-se linguisticamente sob a categoria de “aborrecimento com minha sogra” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 59).

No hino do Magazine Luiza há um jogo de palavras que, depois de metrificadas compõe a sua melodia, começando pela primeira estrofe, passando pela segunda, terceira e a quarta, cada uma delas com quatro versos. A quinta estrofe, que é também o refrão, contém cinco versos. A mensagem dos quatro primeiros versos da primeira estrofe reforça a dedicação pelo agir, ao afirmar, simbolicamente, que “as coisas que a gente faz/ sob as ordens do coração/ são páginas vivas, eternas,/ que não se apagam jamais”.

A segunda estrofe, que é uma sequência lógica da primeira, diz que “o prazer de fazer é tão grande/ que o medo de errar se evanece/ e a cada conquista se cresce/ um pouco mais [...]”. Já a terceira estrofe pode ser subdividida em duas partes que expressam, igualmente, duas mensagens. Os dois primeiros versos deixam transparecer, por exemplo, que a união fortalece quando afirmam: “dividindo

¹⁰⁷ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

alegrias, conquistando/novas fronteiras”. Os dois últimos versos sustentam, por sua vez, que “nossa casa é trabalho/ é um só mundo, um só lugar”.

Porém, no Brasil, segundo Barbosa (2006), no imaginário das pessoas, as empresas e as organizações em geral têm um significado social diferente do que pressupõe a letra do hino do Magazine Luiza no que diz respeito à casa e ao local de trabalho. Para autora, aqui as empresas fornecem emprego e, em menor grau, oferecem trabalho, mas não guardam nenhuma relação de identidade com as pessoas como acontece, por exemplo, nos Estados Unidos e no Japão, países que tiveram forte influência na cultura organizacional (BARBOSA, 2006). Por outro lado, segundo a autora, a família, os amigos e a rede de relações pessoais se constituem em referência mais significativa que as empresas, na construção da identidade pessoal.

Mas a temática continua nos dois primeiros versos da quarta estrofe que trazem duas asserções: “porque pensamos assim.../porque agimos assim [...]”. Ambas se complementam na sequência, envolvendo uma questão tensa, como mostram os dois últimos versos. “ML quer dizer minha luta/ e também meu lar [...]”.

Nos dias atuais, as empresas não têm poupado esforços na tentativa de tornar o espaço organizacional bem mais glamoroso do que parece ser no dia a dia (MAIR, 2005 *apud* FREITAS, 2007) Assim, preocupadas em mobilizar energias e desejos, as grandes empresas acabam criando “um verdadeiro fetichismo” em torno da mudança e da adoção de estratégias motivacionais. Ainda segundo a autora:

Trabalho é diferente de lazer, a empresa não é a família dos empregados, as equipes não são a solução para todos os problemas do mundo e o sentido da vida não consiste em trabalhar mais. Existe nesta simplificação do mundo um engodo que se efetiva por meio de um jogo pirotécnico de demonstrações diárias de comprometimento, motivação e engajamento suscitadas pela cultura da empresa. Esses modismos mascaram que o trabalho nem sempre é prazeroso, que as empresas são lugares de controle, que os funcionários são colaboradores até a medida da conveniência organizacional, que a lealdade e a estabilidade são palavras-tabus (FREITAS, 2007, p. 85-86)¹⁰⁸.

Sob a ótica antropológica, Da Matta (2000) também ajuda a desmistificar a ideia difundida no hino de que o local de trabalho se confunde com moradia. As

¹⁰⁸ No Brasil, segundo Freitas (2007), uma das primeiras vozes a levantar as questões metodológicas sobre a cultura organizacional foi Fleury (1989), que – usando a estrutura de Smircich (1983) – sistematizou as linhas teóricas, contrastou potencialidades e limites das opções metodológicas, como a postura de profissionais envolvidos tanto na pesquisa quanto na intervenção prática no campo cultural.

categorias sociais, minha casa, meu lar, meu quarto etc. só podem ser entendidas, segundo autor, na teia de relações e significados que formam o universo brasileiro.

Casa e rua, segundo Da Matta (2000), são sistemas que se opõem e “pode-se dizer que o espaço não existe como uma dimensão social independente e individualizada, estando sempre misturado, interligado ou embebido em outros valores que servem para orientação geral” (DA MATTA, 2000, p. 30). Ainda segundo o autor, para os brasileiros, “casa” e “rua” são categorias sociológicas, cujos significados não designam simplesmente espaço geográfico ou coisas físicas comensuráveis.

Acima de tudo são entidades morais, esferas de ação social, províncias éticas dotadas de positividade, domínios culturais institucionalizados e, por causa disso, capazes de despertar emoções, reações, leis, orações, músicas e imagens esteticamente emolduradas e inspiradas (DA MATTA, 2000, p. 15).

Em determinados contextos, segundo o autor, a posição das moradias é informada de modo personalizado e até mesmo íntimo:

A casa do Seu Chico fica ali em cima... do lado da mangueira...é uma casa com cadeiras de lonas na varanda... tem janelas verdes e telhado vem belho... fica logo depois do armazém do Seu Ribeiro...” Aqui, como vemos, o espaço se confunde com a própria ordem social de modo que, sem entender a sociedade com suas redes de relações sociais e valores, não se pode interpretar como o espaço é concebido (DA MATTA, 2000, p.30).

A última estrofe do hino, que também é o refrão, manifesta o desejo de alguém, que talvez seja o próprio Magazine Luiza, de se tornar perene. “Amanhã quero estar / no assumir de novas gerações / fruto da minha semente / um passado presente / em novos corações”.

Aqui, a ideia de continuidade e mudança buscando a preservação da obra do empresário fundador parece reforçar a mensagem traduzida pela troca de comando no Magazine Luiza, em 1991, quando “dona Luiza” escolheu Luiza Helena Trajano como superintendente. Por outro lado, esse anseio de preservação está no imaginário do empresariado brasileiro, fruto da contribuição histórica que grandes grupos empresariais deram ao desenvolvimento do setor produtivo brasileiro. Os feitos dos Matarazzos (PISCITELLI, 2006) exemplificam esse fato, como já referidos na presente dissertação.

A própria saga dos fundadores do Magazine Luiza pode estar sendo lembrada na última estrofe do hino da empresa, reforçando a mensagem de perenidade dos patrões às novas gerações. Ainda hoje a vitalidade dos fundadores é mostrada em várias aparições públicas como, por exemplo, no Encontro dos 50 anos, em 2007, em Franca, e em 2008, na cerimônia de inauguração simbólica de uma unidade, representando as 50 lojas abertas em São Paulo¹⁰⁹. Mais recentemente, eles também participaram no lançamento da oferta pública de ações do Magazine Luiza, na Bolsa de Valores São Paulo¹¹⁰.

As imagens gravadas em vídeo¹¹¹ a que eu tive acesso na empresa exibem cenas selecionadas do Encontro dos 50 anos, pontuando a presença dos líderes entre os funcionários, enquanto o áudio destaca a execução do Hino. As falas, os discursos e as apresentações de funcionários está em *off*, destaca-se a presença de um grande número de pessoas, dançando, cantando e encenando. A presidente Luiza Helena Trajano também aparece em vários momentos, inclusive sendo fotografada ao cumprimentar um funcionário destaque em vendas, e no palco, falando aos presentes com microfone em punho como de costume nessas ocasiões especiais.

Os fundadores – dona Luiza e o marido, Pelegrino – foram vistos também em várias ocasiões, principalmente soprando a vela sobre o bolo comemorativo do aniversário da empresa. Já as cenas do vídeo sobre a inauguração da loja, em São Paulo, mostram dona Luiza ao lado do marido, no púlpito montado em uma das lojas, discursando e saudando os convidados. No lançamento do pregão¹¹² na Bolsa, dona Luiza e o seu marido estiveram juntos com sobrinha Luiza Helena, presidente do Magazine Luiza.

Normalmente, fundadores e líderes são atores internos que podem exercer influência sobre o processo de criação, desenvolvimento e manutenção da cultura organizacional. Nas empresas familiares o papel dos fundadores é ainda mais importante.

No caso das empresas familiares, a relevância do fundador é ainda muito maior, pois ela confunde a história organizacional com a própria história pessoal dele, não sendo difícil encontrar relações interpessoais nessas empresas marcadas por elevado nível de intimidade, que pode ser

¹⁰⁹ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

¹¹⁰ Revista Exame, ed. 993, 2011.

¹¹¹ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

¹¹² Revista Exame, ed. 993, 2011.

interpretado como semelhante às relações familiares envolvendo todos os membros organizacionais em torno de um grande patriarca carismático (FREITAS, 2007, p. 48).

Sempre que ocorrem apresentações sobre o Magazine Luiza, segundo o Coordenador de Clima e Cultura Organizacional, são incluídos vídeos onde os fundadores também expõem suas ideias e pontos de vistas sobre alguns assuntos institucionais que evidenciam seu envolvimento com os negócios da empresa. Geralmente são falas, narrativas e imagens que destacam a atuação de dona Luiza e seu marido na construção da trajetória e da própria história do Magazine Luiza, segundo o coordenador.

As apresentações também enfatizam a dedicação dos fundadores ao varejo, um setor que até há pouco tempo não dispunha de muito prestígio entre os grandes talentos do mercado de trabalho¹¹³. Os dados da pesquisa mostram, por exemplo, que muitas pessoas que procuram emprego no Magazine Luiza, no passado, buscavam apenas uma primeira oportunidade de ingresso no mercado de trabalho, adquirindo experiência registrada na carteira profissional. Com isso ficava mais fácil ingressar em setores de maior prestígio, que ofereciam remuneração melhor e garantia de ascensão profissional. Mas os dados da empresa sobre rotatividade confirmam que essa realidade mudou e hoje o varejo já atrai e retém grandes talentos.

3.4 VISÃO, COMPORTAMENTO E ATITUDES

Em um texto da empresa a que eu tive acesso durante a realização do Rito Iniciação, realizado em Franca, em julho de 2010, e que foi igualmente disponibilizado a todos os presentes durante o evento, o Magazine Luiza se define como “uma empresa competitiva, inovadora e ousada, que visa sempre o bem-estar das pessoas”. Essa missão foi confirmada pelo monitor, lembrando os recém-contratados que cabia a eles, como futuros vendedores, transformar as palavras em atitudes, gerando resultados para a empresa. As entrelinhas do discurso do monitor parecem se referir às ações transformadoras, cujo sentido (WEBER, 2004) é o resultado econômico.

¹¹³ Em 2003, segundo a revista Exame, o *turnover* anual no varejo chegava a 60%.

A cultura do alto desempenho tem duas faces impulsionadas pela necessidade constante das empresas de estarem sempre no ranking dos melhores (GAULEJAC, 2007). Segundo o autor, de um lado existe a face brilhante da eficácia e outra sombria do lado das consequências para aqueles que tiveram dificuldade para se adaptar a ele ou que deles são excluídos.

A troca de favores entre o Magazine Luiza e algumas comunidades onde suas afiliadas se fazem presentes, evidenciam, segundo a pesquisa, que também procura legitimar sua estratégia de lucro máximo por meio desse artifício. Em março de 2000, por exemplo, a presidente Luiza Helena Trajano foi procurada pelo juiz e o promotor da vara de infância e juventude de Ribeirão Preto, solicitando ajuda para transformar a Febem local em uma escola. Ela concordou em ajudar o Poder Judiciário, mas do “Jeito Luiza de Ser”, como ela ressaltou em sua fala.

Vocês entendem disso muito melhor, mas eu acho que todo o processo de recompensa pelo trabalho desses garotos deve ser amarrado à produtividade. Isso aumenta o nível de consciência, educa e motiva. Nossa empresa acredita muito em investimento em educação. Nós preferimos nos engajar em um programa profissionalizante. Podemos enviar os móveis (rejeitados) para que os meninos consertem, ajudando a formar um curso de marcenaria. Depois vocês podem vender as peças. Mas a gente só vai cooperar se os garotos tiverem sua recompensa ligada à produtividade. Eu não acredito em nada que não leve as pessoas a querer melhorar cada vez mais (EXAME, 2003, p. 46-58).

O Magazine Luiza também faz questão de se posicionar como empresa cidadã, ajudando a gerar receita e renda para as comunidades locais, segundo a Diretora de Gestão de Pessoas.

O Magazine Luiza sempre respeita a comunidade aonde ela chega. Por exemplo, mesmo saindo do nosso Centro de Distribuição, as mercadorias destinadas a uma determinada loja são faturadas naquela cidade. Isso permite que o ICMS seja devolvido à comunidade e impulse seu desenvolvimento. As novas lojas apoiam campanhas de vacinação infantil, do agasalho, trabalho com idoso e doação de brinquedos das prefeituras etc. Normalmente, as lojas se localizam nos melhores pontos da cidade e têm centros de convivência, com salas de projeção de DVD, cozinhas experimentais, espaço para terceira idade, aulas de inglês, cursos de capacitação profissional, internet gratuita etc. Os nossos cursos são gratuitos (Diretora de Gestão de Pessoas).

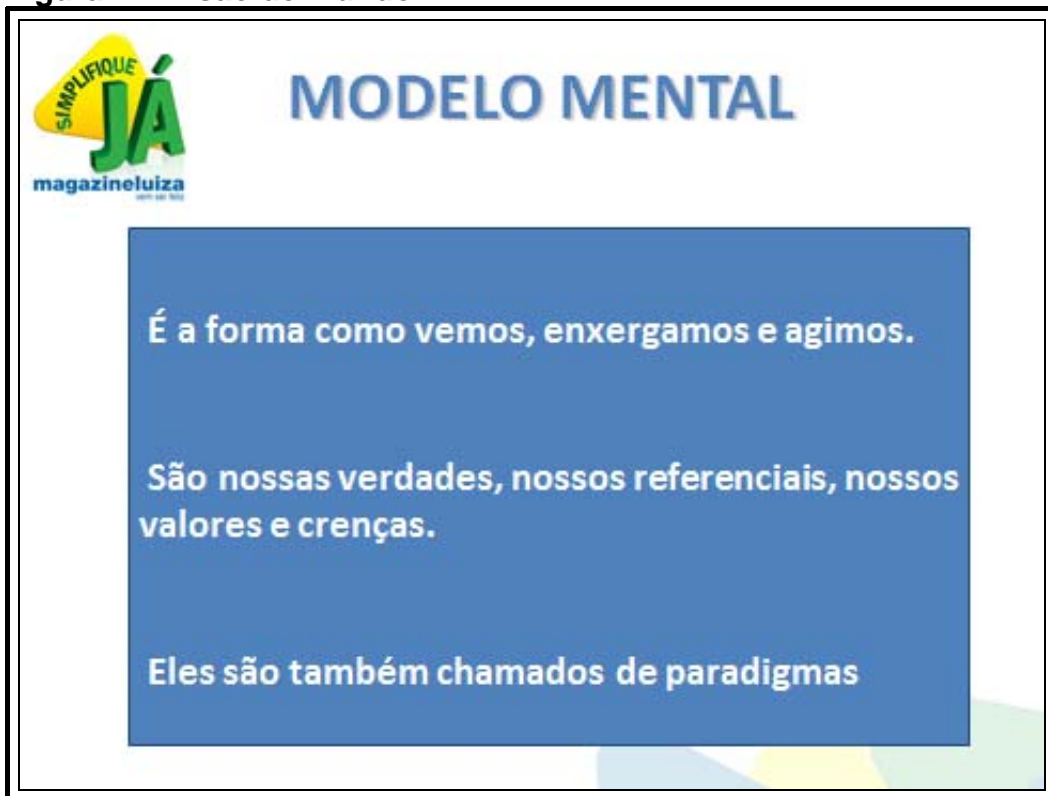
A construção do social a partir da ótica empresarial (MULLER, 2004), faz parte das transformações que ocorreram no Brasil, nas últimas décadas, quando foram redefinidas as fronteiras entre as esferas sociais e o significado de público e privado, bem como os princípios que deveriam ordenar cada um dos espaços em que atuam essas esferas. A pesquisa da autora foi ancorada em dados empíricos construídos a partir de fontes disseminadas por empresas e entidades representativas do setor produtivo, incluído publicações e sites na Internet, além de material obtido por meio da observações de eventos promovidos por organizações empresariais com atuação voltada ao terceiro setor.

A partir da análise desses elementos empíricos, ela conclui que

o conhecimento, as tecnologias e o arcabouço ideológico que os justificam, estão produzindo, não apenas um modelo para o gerenciamento de atividades e ações empreendidas no âmbito terceiro setor, mas também um modelo empresarial para a compreensão e gestão da sociedade (MULLER, 2004, p. 155).

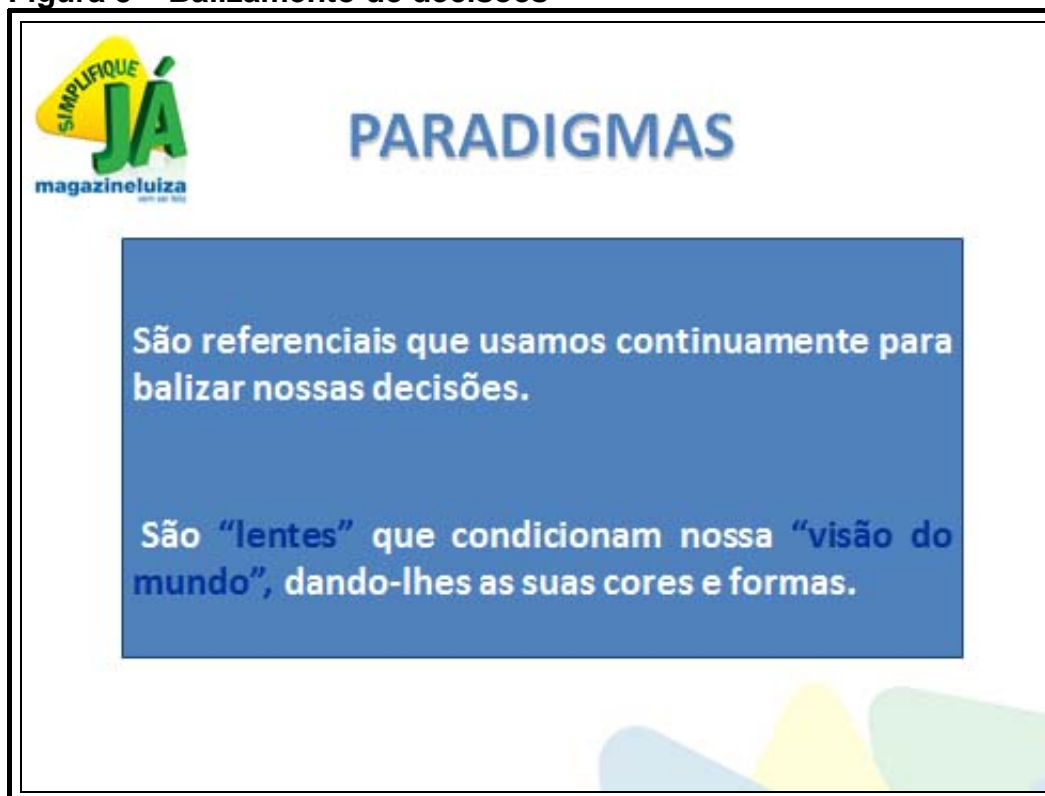
O posicionamento específico do Magazine Luiza pode ser exemplificado por meio do conteúdo da Figura 4, que faz parte do documento distribuído durante o Rito Iniciação, realizado em Franca, em julho de 2010, onde a empresa expõe aos recém-contratados o seu ponto de vista sobre o nosso “modelo mental”¹¹⁴.

¹¹⁴ Estes dados constam no material didático distribuído aos funcionários recém-contratados e foram usados co subsídio pelos monitores, durante o Treinamento Iniciação, em julho de 2010, em Franca.

Figura 4 – Visão de mundo**O posicionamento foi apresentado durante o Rito Iniciação**

Internamente, o modelo também é denominado “paradigmas”, os quais estão representados na Figura 5. É nele, segundo a empresa que “estão nossas verdades, nossos referenciais, nossos valores e crenças”.

Figura 5 – Balizamento de decisões



Os paradigmas podem ser positivos ou negativos, diz a empresa

Ainda segundo à versão da empresa descrita no referido texto, “paradigmas, são referenciais que usamos continuamente para balizar nossas decisões; são lentes que condicionam a nossa visão de mundo, dando-lhes as suas cores e formas”. A empresa acrescenta que:

Por estarem incorporados ao nosso dia-a-dia, muitas vezes nem nos damos conta de que os paradigmas existem e são tão determinantes em nossa forma de perceber o mundo. Os paradigmas são, num certo sentido, altamente positivos, pois se tratam de um referencial que nos ajuda e nos apoia. Por outro lado, ao definirem uma forma rígida de ver e perceber, podem nos causar uma “cegueira” que nos impede de enxergar o que não se ajusta aos pressupostos básicos (MAGAZINE LUIZA. Treinamento Iniciação, p. 4).

Se os paradigmas, “forem sadios”, segundo a empresa, podem ser valiosos. Mas adverte que também “podem ser perigosos, se tornarmos seu conteúdo como verdade absoluta”. A empresa acrescenta que “paradigmas ultrapassados podem nos deixar paralisados enquanto o mundo passa por nós”.

No mesmo documento, há uma lista de frases selecionadas pela empresa cujo conteúdo faz parte da vida cotidiana (BERGER; LUCKMANN, 2004), como por

exemplo, “manda quem pode; obedece quem tem juízo”. Para o Magazine Luiza essas são “premissas doentes”. O correto, segundo a empresa, é pesar que “manda quem sabe; obedece quem não aposta em si”.

Cada uma das expressões de um e do outro grupo estão posicionadas no texto, lado a lado, como se uma representasse o oposto da outra, formando assim um quadro de referência que exemplifica, de certa forma, a visão da empresa sobre as duas faces de uma mesma moeda, ou seja, o modelo metal referido anteriormente.

O esquema ilustra a visão de mundo da empresa apresentado aos recém-contratados e parece demonstrar que a sua cultura organizacional está avançando no campo da psicologia, como bem diz Freitas (2007). Observando a realidade corporativa por esse ângulo, a autora afirma que, sob a ótica da psicanálise, os valores econômicos defendidos pelas empresas se sobrepõem, indevidamente, às demais esferas da vida social. E mais:

As grandes empresas reivindicam para si o estatuto de celebridade, de novo totem, de nova catedral, fazendo valer uma estrutura estratégica na qual a identidade profissional assume a posição de identidade social e mobiliza as energias psíquicas dos indivíduos por meio de um imaginário e de mensagens que as colocam como grandiosas e onipotentes. A contribuição da psicanálise aos estudos organizacionais é a de colocar em evidência outro registro, outra cena e outro sentido na vida organizacional. Ela leva, pois, em consideração o homem na sua natureza humana, a cena do imaginário, do inconsciente e do jogo entre as pulsações, que instaura o conflito de identidade, o papel das ilusões no edifício social e organizacional (FREITAS, 2007, p. 87-88).

Considerando-se que a cultura organizacional envolve mensagens e simbolismos, acrescenta Freitas (2007), a abordagem da psicanálise tem uma importância fundamental, uma vez que todo o elemento semiótico contém um ingrediente inconsciente, “excluído do campo do dizível”. A função da psicanálise seria, portanto, de reverter esse processo, possibilitando a emergência da discussão sobre poder e desejos, revelando significações encobertas na vida organizacional. Apoiada nos estudos de especialistas franceses¹¹⁵, Freitas observa que “para a psicanálise, o não-dito é tão importante quanto o dito; o imaginário é tão importante quanto o real” (FREITAS, 2007, p. 88).

¹¹⁵ No campo da psicanálise das organizações, segundo Freitas (2007), Max Pagès, Eugène Enriquez, Vicent de Gaulejac e Nicole Aubert têm uma obra considerada referência internacional e por isso inspiraram muitos pesquisadores organizacionais.

De fato, complementa Morgan (2009), as organizações são, geralmente, “complexas, ambíguas e paradoxais”. O grande desafio, portanto, segundo ele, é como aprender a lidar com essa complexidade. Para entender essa realidade, o autor propõe um método capaz de “ler a situação, buscando apreender novos ângulos, pois uma leitura mais ampla e variada pode criar uma gama também mais ampla e variada de possibilidades de ação” (MORGAN, 2009, p. 15).

Baseado em metáforas, Morgan diz que existem, pelo menos, oito modalidades de organização, cujas tipologias são associadas a imagens: máquinas; organismos vivos; cérebros; culturas; políticas; “prisões psíquicas”; fluxo e transformação; e instrumentos de dominação¹¹⁶. Para entender como cada um destes modelos funciona na prática, Morgan propõe um estudo de caso usando as descobertas geradas pelas diferentes metáforas a fim de “produzir uma leitura via diagnóstico da situação que está sendo analisada e, então, ir em direção a uma avaliação crítica de como se relacionam as várias abordagens” (MORGAN, 2009, p. 19).

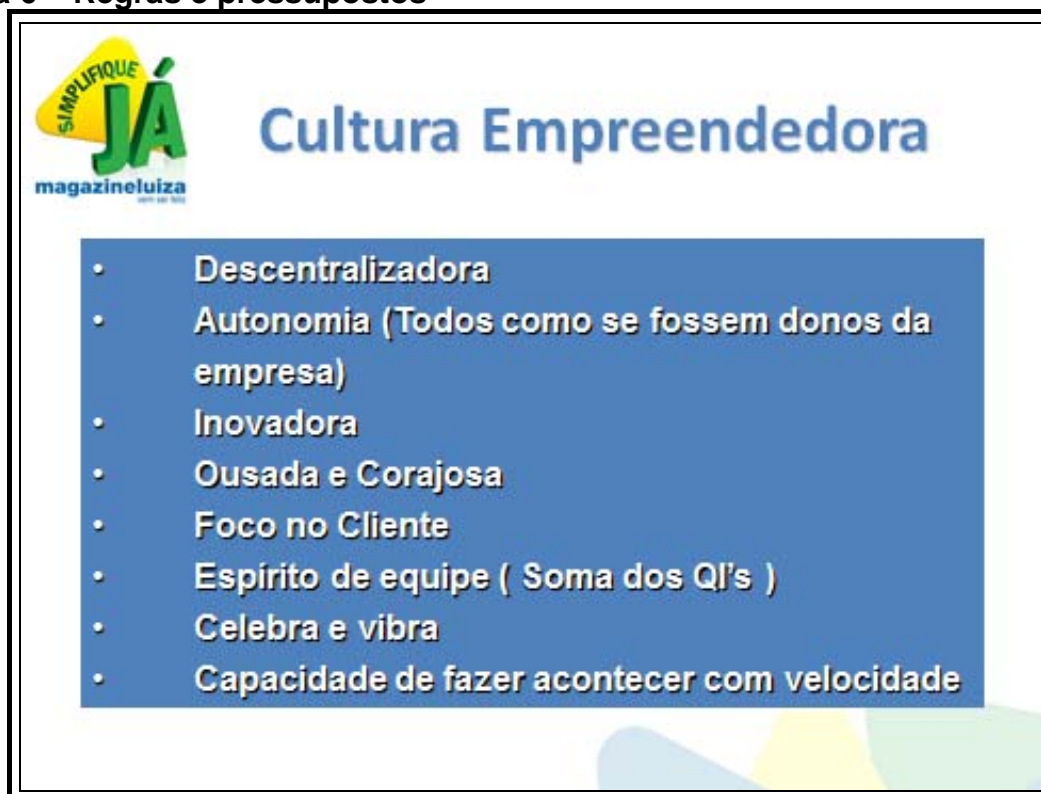
Além de empresa-cidadã conforme já referimos nesta pesquisa, o Magazine Luiza se autodefine também como flexível e orgânica, segundo ressaltou o Coordenador de Cultura e Clima Organizacional, que entrou na empresa com 24 anos e, em 2010, durante a fase de campo desta pesquisa, completou 31 anos. Tendo passado por várias funções, mas sempre ligadas à Gestão de Pessoas, ele considera a empresa flexível e empreendedora, conforme representado na Figura 6.

A empresa é muito diversificada, então, exatamente por isso não tem muitos processos desenhados; não somos muito burocráticos. A empresa é muito dinâmica, por isso temos falado que o Magazine Luiza é uma empresa orgânica. Não é uma empresa mecânica, que age de forma automática. É uma empresa orgânica porque se precisar redirecionar alguma coisa no meio do ano ela muda. Por exemplo, todo o ano a empresa segue um tema, na sua estratégica. Este ano é Simplifique Já. Mas se a gente concluir que o Simplifique Já não é tema do ano, tem que ser outro, não ficamos presos. Neste sentido,

¹¹⁶ Segundo Morgan, a organização vista como máquina funciona por meio de partes que se interligam; organismos é parte de um conjunto formado por várias espécies burocráticas; a organização-cérebro se preocupa com o processamento de informações, aprendizagem e inteligência; a organização como cultural pressupõe ideias, valores, normas, rituais e crenças que sustentam a organização como realidade socialmente construída; a política administra conjuntos de interesses, conflitos e jogos de poder; o tipo definido como fluxo e transformação está vinculado à mudança que dá forma à vida social; na dominação a essência da organização reside no processo de controle (MORGAN, 2009, p.17-19).

existe aqui um ambiente propício para aceitar a diversidade, coisas novas. Isso permite que a empresa esteja presente em vários estados, respeitando os indivíduos e nós percebemos que as pessoas gostam da empresa (Coordenador de Cultura e Clima Organizacional).

Figura 6 – Regras e pressupostos



Mensagens fazem parte do slogan “Vem Ser Feliz”

Desde que o funcionário entra na empresa, passando pelo Treinamento Iniciação¹¹⁷, recebe informações básicas sobre o que é e como funciona a cultura organizacional, segundo o Coordenador, e todos fazem um pacto de “Guardião da Ética”. Estas mensagens e conteúdos, segundo ele, estão em sintonia com o *slogan* “Vem Ser Feliz” instituído a partir da campanha de comunicação de 2005.

De acordo com os dados que constam no documento disponibilizado pela empresa sobre a campanha, houve também uma proposta de mudanças no layout das lojas do Magazine Luiza. O novo modelo estabeleceu a “colocação de banners e cartazes nas vitrines com frases que estimulam os clientes a buscarem a felicidade

¹¹⁷ O ritual do Treinamento Iniciação, também denominado na empresa como Integração, foi observado por mim e será abordado no Capítulo 3 desta pesquisa.

em todos os momentos”. Alguns exemplos dizem o seguinte: “tenha coragem de mudar”; “faça amigos”; “divida as coisas boas”; e “acredite na sua felicidade”¹¹⁸.

No plano organizacional, ações e práticas sociais ocultam, em grande parte, as dimensões humanas, segundo Chanlat (2007). Para o autor, esta constatação é fruto da concepção do ser humano visto em pedaços que resultou da divisão intelectual do trabalho a que foram submetidas as ciências humanas, estimulando os caminhos do reducionismo na pesquisa. Neste contexto, o que predomina hoje, segundo o autor é a concepção de um ser humano *Homo economicus*, racional, reagindo a estímulos externos e cuja universalidade americana não se questiona. Mas em sua opinião, essa concepção deve ser inteiramente revista.

O autor destaca também que o saber se desenvolveu para melhorar a produtividade e a satisfação no trabalho, mas está dominado por categorias econômicas. Em sua concepção, “o ser humano é muito mais complexo para deixar se resumir em tal concepção. Nós partimos da ideia de que existe um mundo próprio do homem e que o estudo deste universo singular constitui o objeto privilegiado da ciência do humano que é a antropologia” (CHANLAT, 2007, p. 27).

¹¹⁸ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

4 O JEITO LUIZA DE VESTIR A CAMISA

4.1 CULTURA CORPORTIVA E PODER SIMBÓLICO

4.1.1 O processo ritual

O presente capítulo dedica-se à análise dos rituais de Iniciação e da Comunhão, ou seja, a forma simbólica de apresentação de boa parte dos conteúdos que compõem a cultura organizacional do Magazine Luiza, os quais dão corpo e alma a esses eventos. Tais conteúdos têm como referência as ações desenvolvidas pela empresa para construir sua nova estratégia de negócios ritualizada, primeiramente, no Encontro realizado em Araxá, Minas Gerais, em 2003, período que deu início ao chamado “ciclo de transformação”, conforme abordado anteriormente nesta dissertação.

Os ritos Iniciação e da Comunhão analisados por mim conforme referido na introdução têm o Encontro de Araxá como sustentação, o qual representou um marco na passagem do Magazine Luiza de uma companhia com traços fortemente familiares e regionais para uma empresa com características globais, focada, fortemente em resultados que garantam a sua reprodução. Foi através deste ritual de integração e reforço (FREITAS, 2007) que a então superintendente lançou mão, pela primeira vez, de símbolos e significados socialmente construídos (BERGER; LUCKMANN, 2004) para moldar o novo Jeito Luiza de Ser, buscando se diferenciar dos concorrentes e abrir novos horizontes no mercado brasileiro em um setor cada vez mais concorrido como o varejo.

Pelo que eu observei, a empresa realiza outros eventos, tais como o Seminário de Posicionamento Estratégico, Capacitação de Lideranças e Capacitação de Vendedores, mas os ritos de Iniciação e o da Comunhão foram escolhidos para esta pesquisa por reproduzirem as práticas introduzidas pelo Encontro, respectivamente, tanto na entrada dos funcionários na empresa, como recém-contratados, quanto em suas ações cotidianas, orientadas por regras e mecanismos de controle previamente estabelecidos (FOUCAULT, 2010).

Os dados da pesquisa mostram que, no caso específico do Magazine Luiza, os rituais de Iniciação e da Comunhão representam “tecnologias gerenciais”

(BARBOSA, 2002) que integram as estruturas e processos sociais, facilitando a busca dos níveis de produtividade almejados pela empresa. Por outro lado, pela sua importância na interação social, tais estruturas e processos administrativos (FREITAS, 2007) se traduzem também como uma grande rede de relacionamentos (CASTELLS, 2005, V.I)¹¹⁹ que opera internamente, ancorada na cultura organizacional do Magazine Luiza. Os fluxos de informação gerados no interior dessa rede dão suporte ao comportamento organizacional, o qual resulta das relações interpessoais, sociais e pessoais que acontecem dentro da empresa.

Um dos principais objetivos da rede é mobilizar e motivar as pessoas por meio de elementos simbólicos, buscando moldar padrões de conduta e, ao mesmo tempo, desenvolver e estimular as competências necessárias para tornar realidade a estratégia de negócios da empresa. Pelo o que eu observei, tamanha é a importância dessa rede para o Magazine Luiza que a empresa dispõe de uma estrutura específica responsável por desenvolver as ações socioculturais do calendário de eventos executados periodicamente e que alimenta a referida rede com novos fluxos de informação, como diz a Diretora de Gestão de Pessoas.

Temos uma prática de fazer vários eventos durante o ano. Hoje temos uma pessoa responsável por toda a logística dos eventos, enquanto outra fica encarregada pela parte administrativa, viagens, salão, estrutura. Mas o conteúdo dos eventos fica com a minha área; nós que desenvolvemos. Definimos o conteúdo e depois passamos para agência montar o material, como camisetas, banners etc. Somos os responsáveis pela linha geral do que vai ser passado. Dispomos de uma equipe com psicólogos, assistentes sociais, de treinamento e de pedagogo que nos apoia e assim preparamos as informações que chegam (Diretora de Gestão de Pessoas).

Mas, diferentemente do *kula* (Malinowski), *potlatch* (Mauss) ou Briga de Galos (GEERTZ, 1989), os rituais do Magazine Luiza são tipos especiais de eventos (PEIRANO, 2001) que se traduzem, na prática, por ações sociais, cujo conteúdo reflete uma visão de mundo de um determinado grupo. Esse grupo, no caso, é

¹¹⁹ “Redes sociais constituem a nova morfologia social de nossas sociedades e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura [...] Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (por exemplo, valores ou objetivos de desempenho)” (CASTELLS, 2005, v.I, p. 565-566).

integrado pelos funcionários e dirigentes da empresa, que compartilham ideias, princípios e valores no contexto das relações entre capital e trabalho.

A ação social assim compreendida consiste em uma manipulação de um objeto símbolo com o propósito de uma transferência imperativa de suas propriedades para o recipiente. Assim, o ritual não pode ser considerado falso ou errado e em sentido causal, mas, sim impróprio, inválido ou imperfeito. Da mesma maneira, a semântica do ritual não pode ser julgada em termos da dicotomia falso/errado, mas pelos objetivos de “persuasão” “conceptualização”, “expansão de significado” assim como os critérios de adequação devem ser relacionados à “validade”, “pertinência”, “legitimidade” e “felicidade” do rito realizado (TAMBIAH, 1985, p. 77-84 *apud* PEIRANO, 2001, p.27).

Embora pelos conceitos da antropologia clássica o ritual tem certas características que os associa a “performances auspiciosas”, segundo a autora, no cotidiano de comunidades não exatamente “nativas” como, por exemplo, o Magazine Luiza, ele adquiri abordagens e significados diferenciados. Neste contexto, ocorrem eventos que podem também ser definidos como tais, por sua ordenação e estrutura sintetizadas em traços fundamentais segundo a definição heurística, ou seja, “feições antecipadas e programadas, duração determinada, traços e fases recorrentes” (PEIRANO, 2001, p. 35).

Mas nem sempre tais fenômenos se mostram a olho nu ao pesquisador, segundo a autora, cabendo, portanto, a ele, enquanto etnólogo, aguçar a sua percepção como fez Mauss em relação ao *potlatch*, buscando desvendar suas verdadeiras feições enquanto rituais. De certa forma, Turner (1974) complementa o raciocínio de Peirano, ao afirmar que os rituais revelam os valores no seu nível mais profundo, lembrando que “os homens expressam no ritual aquilo que os toca mais intensamente” (TURNER, 1974, p. 19).

Nessa perspectiva, segundo Turner (1974), o processo ritual se constitui em verdadeiro mergulho do pesquisador em estruturas sociais, cuja dinâmica de relacionamento entre os indivíduos ocorre de maneira não-estruturada, não obedecendo, portanto, a uma segmentação do tipo status ou funções. Trata-se, assim, de “uma tentativa de compreender algo desse processo social total de interação e interdependência, bem como das disfunções, às vezes frutuosas, entre acontecimentos ordenados donde se origina o pensamento independente” (TURNER, 1974, p. 6).

Os objetivos e o sentido das ações sociais (WEBER, 2004) em curso no Magazine Luiza, a partir de 2003, concretizadas por meio de uma inovação radical em seus processos, desde a mudança de comportamento dos funcionários, passando pelas relações internas até às práticas de negócio também não se revelam facilmente. Mas a análise de dados e documentos sobre a reestruturação da empresa parece indicar que a institucionalização das novas práticas sociais (BERGER; LUCKMANN, 2004) seriam resultado do entendimento de Luiza Helena Trajano, segundo o qual o antigo modelo de gestão estaria superado. Por outro lado, o novo macrocosmo em que a empresa estava inserida, quando ela assumiu a superintendência, se caracterizava por um enorme impulso do capitalismo motivado pela ampliação da flexibilidade na produção, tendo a globalização como referência (DUPAS, 2006).

Nesse contexto organizacional analisado aqui sob a inspiração teórica de Barbosa (2002), a inovação e a valorização da participação individual impõem às organizações a necessidade de implementar ações de coordenação não mais ancoradas em uma burocracia rígida em termos weberianos. Esse novo cenário, segundo a autora, coloca o poder simbólico no centro das reflexões sobre as tendências sociopolíticas e culturais do mundo corporativo.

Como eu pude perceber através da análise detalhada dos dados colhidos sobre o Encontro, bem como dos Ritos Iniciação e da Comunhão, o poder simbólico encontra um terreno fértil no Magazine Luiza, como um mecanismo de reprodução, controle e reforço das práticas instituídas pelo Jeito Luiza de Ser. A maioria dos funcionários, conforme relato dos entrevistados, executa suas tarefas seguindo as rotinas, comportamentos e processos instituídos pela empresa, sem grandes questionamentos. Tais atitudes coincidem com a ótica de Bourdieu (2004), segundo a qual, a eficácia do poder simbólico está diretamente relacionada com a cumplicidade daqueles indivíduos que não querem tomar conhecimento de que estão sujeitos a essa força ou até mesmo que a exercitam.

Um exemplo dessa “cumplicidade” pôde ser observado por mim, pela primeira vez, em uma loja do Magazine Luiza, localizada em São Paulo (capital), onde iniciei a observação participante. Por volta das sete horas da manhã de uma segunda-feira, quando o prédio ainda estava fechado, muitos funcionários e funcionárias chegavam já identificados pelo uniforme azul e branco da empresa, e se acomodavam como era possível, de pé ou sentados na calçada, aguardando o

horário de entrada. Essa rotina estimulada pela “mágica” do poder simbólico se repete todas as segundas-feiras nas lojas do Magazine Luiza, onde o expediente é precedido pela realização do Rito da Comunhão, que será analisado neste capítulo.

4.1.1.1 O encontro e suas metáforas

Palavras, corpo, gestos (FOUCAULT, 2010), sons e imagens são alguns dos principais elementos que compõem a nova linguagem através da qual a cultura organizacional do Magazine Luiza passou a se expressar a partir do Encontro de Araxá, em Minas Gerais, e que permeia os eventos que estão sendo analisados nesta dissertação. O objetivo desse modelo de comunicação corporativa, segundo a empresa¹²⁰, é difundir o discurso e as novas práticas de relacionamento com os funcionários. Na prática, o Encontro de Araxá dramatizou os primeiros ensaios do que seria o “Jeito Luiza de Ser”, sintetizado, em 2002/2003 pelo ciclo de “Transformação¹²¹”.

Este evento marcou a passagem do chamado Novo Ciclo, iniciado pelo Magazine Luiza em 1991, para o Ciclo de Transformação que começou em 2002. O Encontro de Araxá, segundo os organizadores, buscou preparar o coração, o espírito e a mente dos gerentes da Matriz para a implantação de medidas que se constituíram em um processo de mudança de rumo na forma que a empresa vinha trabalhando até então. A intenção era implementar um processo de mudanças ainda mais profundo, focado no crescimento da empresa, conforme se depreende do conteúdo da entrevista com Diretora de Gestão de Pessoas.

A empresa foi crescendo muito então os desafios foram muito grandes sempre. A empresa sempre teve um plano de expansão muito arrojado. Em 2003 ela entrou num processo muito mais acelerado, dobrou de tamanho. Hoje é quase duas vezes maior do que era em 2002. São 456 lojas e um quadro efetivo de 13 mil pessoas. Para o final do ano, com os temporários chega quase 15 mil. Uma família muito grande.

¹²⁰ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

¹²¹ O ciclo de Transformação corresponde a um slogan difundido pelo Magazine Luiza durante o período de 2002/2003, quando a empresa realizou várias mudanças em seu posicionamento estratégico, visando à expansão dos negócios e de sua rede de lojas.

São sete estados e quase 350 municípios. Uma família muito grande (Diretora de Gestão de Pessoas).¹²²

O primeiro passo na direção da nova estratégia foi a realização do Seminário de Posicionamento Estratégico de 2002. Antes dele, segundo os documentos oficiais da empresa consultados para a pesquisa, um grupo de líderes da própria companhia comandado por Luiza Helena Trajano começou um trabalho para motivar os funcionários a deslocar o foco do produto para o cliente, cujas conclusões foram divulgadas durante o Seminário de Posicionamento Estratégico. Esse evento acontece uma vez por ano e consistiu em uma grande mobilização para repassar e reforçar informações estratégicas aos funcionários, rever metas, comemorar e premiar os bons resultados alcançados pelas equipes de venda¹²³.

Entre os participantes desse ritual de reforço e reconhecimento (FREITAS, 2007) estavam, inclusive, as esposas dos gerentes. O convite e a presença das mulheres no evento não aconteceram aleatoriamente e muito menos sem levar em conta os objetivos da cultura organizacional da empresa. Tal fato ressalta e reforça o traço familiar que permeia o discurso e as interações entre o Magazine Luiza e seus funcionários e que está no “DNA” da empresa, conforme a pesquisa pontuou, anteriormente, com base em um trecho da entrevista com a Diretoria de Gestão de Pessoas.

Na sequência desse trabalho de convencimento e enquadramento das equipes às novas regras propostas, aconteceu, então, o Encontro¹²⁴, cuja localização geográfica também não foi escolhida por acaso. Araxá está localizada no oeste do estado de Minas Gerais, abriga os banhos em águas terapêuticas, uma das mais relaxantes atrações turísticas do Brasil. Tais características naturais podem ter ajudado a criar um ambiente simbólico propício à realização de um processo ritual de formação de trabalhadores com o intuito de quebrar resistências e colocar todos

¹²² O depoimento foi dado no dia 14 de dezembro de 2009. Em dezembro de 2010, segundo dados atualizados enviados pela empresa, por e-mail, o número de lojas era de 613 e o de funcionários passou para 16,6 mil.

¹²³ De acordo com informações da empresa, em 2008 estes prêmios de lucro gestão atingiram valores equivalentes até R\$ 27 mil por gerente.

¹²⁴ Segundo a empresa, o Encontro é o maior evento interno da empresa, realizado a cada dois anos, em um domingo e que reúne todos os funcionários. Seu principal objetivo é aproximar a equipe de campo com a diretoria e lideranças do Escritório Central. É um dia de confraternização, integração, aprendizado e muita troca, com participação espontânea. Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

na mesma sintonia, padronizar a linguagem, comportamentos e atitudes, como a empresa faz questão de enfatizar.

De acordo com os relatos da empresa, Luiza Helena Trajano foi para Araxá¹²⁵, acompanhada de uma equipe de cabelereiros, maquiadores e produtores de moda a quem coube a missão de ajudar na transformação daqueles que desempenhariam o papel de atores, se apresentando ao público de “cara nova”. Observando os vídeos, documentos, relatos e as narrativas sobre o Encontro de Araxá, pude perceber que a intenção da empresa foi fazer uma comunicação através de atos (PEIRANO, 2001) que deixassem bem claro os conteúdos do chamado ciclo de Transformação.

Outra justificativa para esse formato do ritual talvez esteja contida no significado de parte de uma entrevista à imprensa dada pela presidente Luiza Helena Trajano. Ao falar sobre a flexibilidade das pessoas para absorver novos conhecimentos, ela afirmou que “o problema nunca é como trazer ideias novas para a sua mente e sim como tirar as velhas de lá”. A frase foi reproduzida, inclusive, nos documentos didáticos do rito de Iniciação realizado em Franca, que será analisado neste capítulo.

Passando das palavras para a ação, por algumas horas a então superintendente do Magazine Luiza que comandou o Encontro de Araxá¹²⁶ abriu mão do status de executiva e se apresentou à plateia, com apliques no cabelo, à frente de um grupo de “atores”, ou seja, 20 funcionários e funcionárias do Magazine Luiza que atenderam o seu apelo de protagonizar uma transformação, seguindo um roteiro previamente formatado. Penteados, maquiados e usando roupas especialmente confeccionadas para a ocasião, compondo, assim, uma nova estética os “voluntários” se apresentaram ao público que os aguardava (EXAME, 2003).

Sob os olhares atentos dos presentes, o grupo de “protagonistas” cantou, dançou, realizou dinâmicas motivacionais e atividades lúdicas de divulgação e reforço tanto dos elementos da cultura organizacional da empresa quanto de sua nova estratégia de negócios. Tais ações aconteceram de forma intercalada com jogos, momentos de brincadeiras e descontração, discursos da superintendente, de

¹²⁵Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

¹²⁶ Um encontro de treinamento e aperfeiçoamento das ações sociais centradas no princípio das transformações sociais do estilo da proposta por Weber em suas relações sociais (WEBER, 2004).

gerentes e de representantes de equipes de vendas das lojas ressaltando a importância do cumprimento das metas de faturamento.

As narrativas colhidas sobre o Encontrão de Araxá apontam também que os seus protagonistas foram, ao mesmo tempo, receptores e emissores de um processo de comunicação pensado, estruturado e ritualizado com o objetivo não apenas de animar, mas, sobretudo, “encantar”. Seu discurso, a linguagem e as representações visaram motivar os presentes para enfrentar as “equações do impossível”, que fazem parte do repertório “cultural” da empresa e são traduzidas no cotidiano das relações com os empregados como tarefas que exigem dedicação e comprometimento.

Em uma de suas falas abordando o perfil do vendedor, Luiza Helena Trajano deu sua versão sobre como a empresa interpreta o impossível. “Costumo dizer que em primeiro lugar o vendedor tem de gostar de pessoas. E em segundo, ter vontade de realizar sonhos”¹²⁷.

Traduzindo, com Peirano (2003), pode-se dizer que as ações sociais que o Encontrão protagonizou revelaram não apenas os padrões de conduta desejável para os vendedores, de acordo com a visão da empresa, mas também expuseram uma nova estética para diferenciar o Magazine Luiza dos concorrentes. Assim, ao vestir o uniforme da loja, os funcionários seriam motivados a incorporar mais do que o azul e branco que revelam a identidade visual da empresa. Teriam também que representar, sobretudo, os valores defendidos internamente como parte de sua cultura organizacional, tais como ser cordial, honesto, dedicado e acreditar que é possível na apenas vender, mas sim, fazer as pessoas felizes.

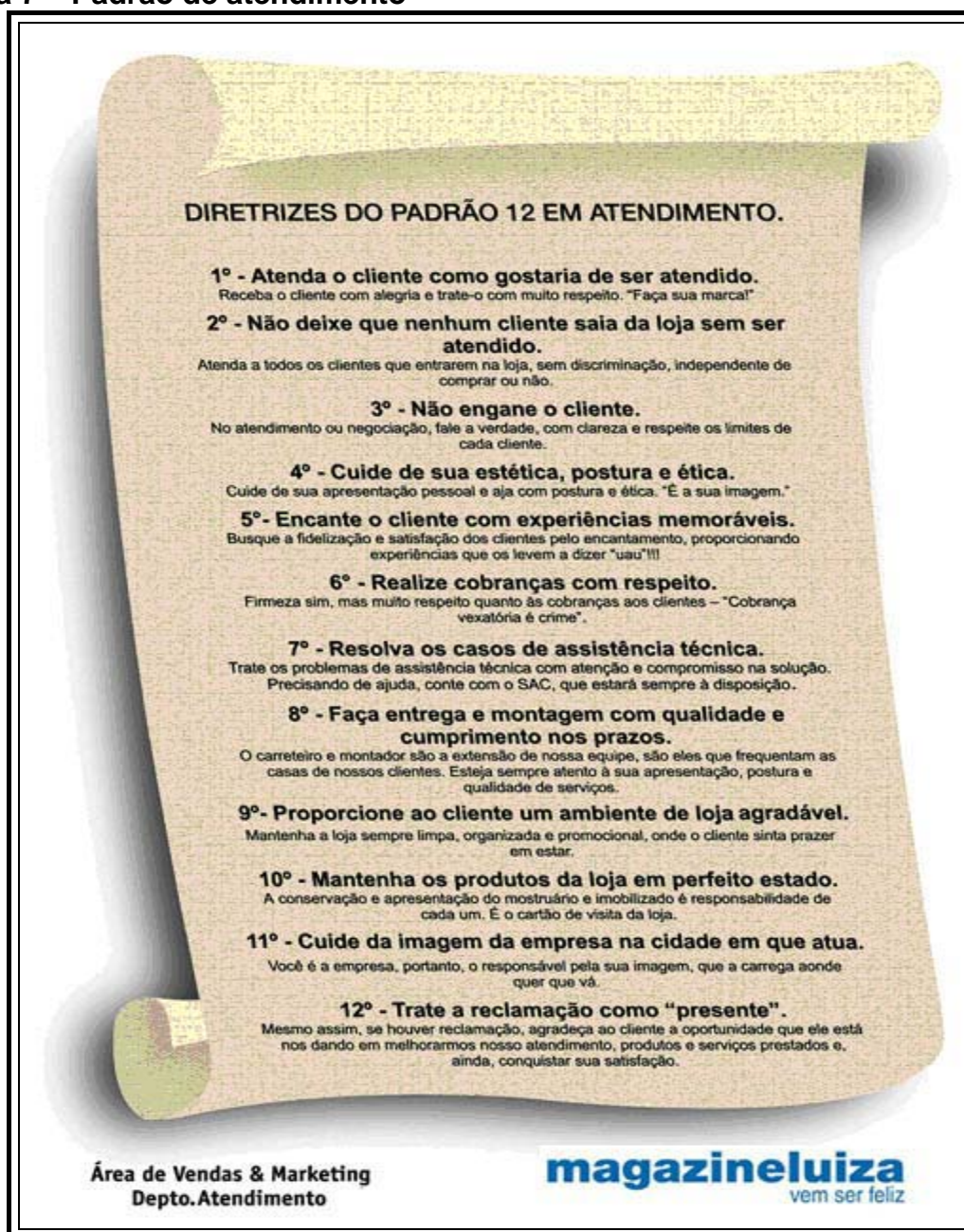
A nova estética agregou também mais uma metáfora aos elementos da cultura organizacional do Magazine Luiza, na forma de desafio a ser enfrentado pelos funcionários. Através dela, todos os gerentes de lojas foram motivados a assumir o compromisso de trabalhar para alcançar o Padrão 12, conforme Figura 7 abaixo. O objetivo da empresa era tornar realidade o conceito de atendimento aos clientes superior à nota 10, buscando estabelecer mais um diferencial em comparação com os concorrentes.

Para isso foram estabelecidas 12 diretrizes que devem ser observadas pelos funcionários durante o seu trabalho como vendedor. Cada um dos itens do Padrão

¹²⁷ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

12 contém elementos da chamada “cultura da gentileza”. Os fundamentos dessa cultura estão em um dos textos distribuído durante o ritual de Iniciação, mas que também pode ser acessado pela internet¹²⁸. Em um dos trechos, o texto sustenta que a elegância é uma das coisas mais difíceis de ser ensinadas e que talvez por isso mesmo tenha se transformado em uma característica rara no comportamento humano.

Figura 7 – Padrão de atendimento



“Cultura da gentileza” inspirou o novo modelo de relacionamento com clientes

¹²⁸ Disponível em: <<http://ribeirobr.blogspot.com/2008/10/elegancia-por-toulouse-lautrec.html>>.

Depois de Araxá, segundo a empresa, o Encontro foi realizado em 2004, sob a responsabilidade de cinco gerências regionais¹²⁹, mantendo a periodicidade bianual, com participação voluntária¹³⁰ e sempre em um domingo. Seguindo a ideologia de promover a reciprocidade das ações de interação (WEBER, 2004), como a empresa ressaltou, o evento foi, de novo, performático. Neste sentido, ritualizou ações visando motivar as equipes a trabalharem com mais dedicação, resgatar e valorizar os princípios éticos, difundir e reforçar os valores do Magazine Luiza.

Observando o conteúdo dos vídeos sobre os principais eventos percebi, por exemplo, que o Encontro é um dos que exploram vários recursos de linguagem (VIANA, 2005), imagem, som e estética. Os funcionários costumam se apresentar trajando roupas simples, porém, usando camisetas com slogans da empresa, cujas cores diferenciam as equipes de cada loja. Quando os representantes das lojas que mais faturaram são homenageados em uma espécie de ritual de reforço e reconhecimento (FREITAS, 2007) dentro do próprio Encontro, a confraternização assume características de uma grande disputa simbólica entre os melhores.

Assim, treinados como “galos de briga” (GEERTZ, 1989), os “melhores” vendedores de cada loja se defrontam no “ringue” em que se transforma o Encontro, demonstrando uma força e um poder alimentados pelos desempenhos individuais e coletivos mais destacados, em termos de metas de faturamento. Tal desempenho é compensado por bônus, troféus de melhores vendedores do mês, além do status e prestígio conquistados pelos funcionários padrões, uma espécie de capital social (BOURDIEU, 2006) que os diferencia dos demais colegas na hierarquia de vendas.

Para Peirano (2003), como sistemas construídos de comunicação simbólica os ritos não representam apenas uma ação que traduz um conjunto de ideias. Além de serem socialmente eficazes, são úteis também para pensar e agir como as ações e representações construídas e dramatizadas no Encontro. Reportando-se a Austin (1962), a autora afirma ainda que a eficácia e um ritual, enquanto evento especial, deriva de seu caráter performativo. Em geral, esses tipos de rituais “usam vários meios de comunicação através dos quais os participantes o experimentam

¹²⁹ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

¹³⁰ Os dados sobre os principais eventos realizados pelo Magazine Luiza foram extraídos do “Diário de bordo” distribuído durante o Treinamento Iniciação, contendo informações e um roteiro do treinamento.

intensamente, tentando captar o significado dos valores que são vinculados ou inferidos pelos atores durante a performance” (PEIRANO, 2002, p. 27).

Historicamente, à medida que o Magazine Luiza foi crescendo, o quadro de pessoal também evoluiu, dificultando reunir todos os funcionários em um mesmo local, para a realização do evento. Em 2007, por exemplo, o Encontro se dividiu em dois: um aconteceu em São Paulo, com oito mil pessoas, e outro, em Santa Catarina, com quatro mil participantes, conforme depoimento do Coordenador de Cultura e Clima Organizacional.

O formato do Encontro reunindo todos os funcionários, a cada dois anos, aconteceu até 2007. A partir de lá tivemos que dividir, porque não conseguimos mais fazer um só encontro. Hoje nós temos 14 mil funcionários e algumas moram a três mil quilômetros de distância da nossa sede. Então fica muito difícil fazer só um encontro. Neste ano¹³¹, a proposta é que se faça em Minas Gerais, porque há quatro anos não realizamos com eles. Então estamos nos adaptando e mudando o formato. Talvez o Encontro não seja mais realizado de dois em dois anos. Podemos realizá-lo, por exemplo, em um estado por ano, de forma a atender todas as regiões (Coordenador de Cultura e Clima Organizacional).

A mudança de formato do Encontro dá a impressão de que as relações “familiares” e “interioranas” que dão corpo à “alma” do Magazine Luiza, constituindo parte de sua identidade, conforme a empresa costuma dizer em seus discursos e narrativas, estão sendo fragmentadas (HALL, 2004). Tal fenômeno decorre do fato de que a expansão da empresa tanto no que diz respeito ao número de lojas quanto a distribuição geográfica provocou mudanças estruturais no seu comportamento organizacional. Noções de espaço e tempo, diferentes significados atribuídos a categorias administrativas e percepções diferenciadas de poder têm agora um novo peso na construção de significados no ambiente de negócio em que a empresa atua (BARBOSA, 2009).

Contudo, o trabalho em equipe (SENNETT, 2005) ritualizado em Araxá consolidou um processo de mudança comportamental que continua sendo resgatado e reforçado através de ações sociais implementadas em outros eventos, como é o caso dos ritos de Iniciação e da Comunhão. Mas o novo cenário parece indicar que

¹³¹ A entrevista com o Coordenador de Cultura e Clima Organizacional do Magazine Luiza foi realizada em 2009.

os antigos princípios e pressupostos (BARBOSA, 2002; FREITAS, 2007) que sustentavam a cultura organizacional tiveram sua importância relativizada como fatores determinantes da identidade do Magazine Luiza. As identidades individuais (DOMINGUES, 2005) características do novo ambiente de negócios em que a empresa opera atualmente tendem a se fortalecer no jogo das relações sociais e das disputas que definem o perfil do novo comportamento organizacional.

Contudo, de acordo com os dados da pesquisa, o Encontrão continua sendo um dos rituais mais importantes da empresa, considerando-se tanto a cristalização do universo simbólico quanto a realização da estratégia de negócio do Magazine Luiza, focada em metas de resultados, como ressaltou o Coordenador de Cultura e Clima Organizacional em um trecho de sua entrevista.

O Encontrão é um momento tão mágico de alinhamento das pessoas que a gente não sabe o que acontece ainda; não existe uma palavra que define melhor a situação. Mas eu acredito que quando as pessoas se reúnem elas conseguem avaliar a dimensão da empresa e devem dizer: eu faço parte de um grande organismo; eu sou uma célula. Sempre que realizamos o Encontrão, a empresa dá um salto muito grande em termos de resultados, de alinhamento e maturidade. As vendas sobem e a rotatividade de pessoal cai. Como a empresa mede isso semanalmente, o resultado é visível. Fizemos o Encontrão em São Paulo e constatamos que na semana seguinte e no mês seguinte houve um salto. Eles estavam com 90% de aproveitamento, foram para 110%. Estou dando um exemplo; não é um número real. As pessoas saem extremamente motivadas, sabem o que tem que fazer. Observamos melhorias em quase todos os indicadores gerais da empresa. Há também uma percepção do quanto isso dá de resultado para a empresa, em termos qualitativos, mais do que quantitativo (Coordenador de Cultura e Clima Organizacional).

Realizado desde 1992, o Encontrão representa um momento de celebração coletiva, liberando tensões e ansiedades, dramatizando e reforçando, de forma lúdica, os valores da empresa. Ao mesmo tempo, ressalta o reconhecimento de experiências que deram certo e que por isso mesmo devem ser lembradas mais facilmente pelos funcionários, além de destacar o papel dos “mitos e heróis” na formação da empresa (FREITAS, 2007).

Em 2007, por exemplo, Encontrão celebrou os 50 anos da empresa, com a participação de 11 mil funcionários de sete estados brasileiros e com a destacada

presença dos fundadores – dona Luiza e seu marido Pelegrino Donato. Por sua determinação como empreendedores, eles são considerados, muitas vezes em discursos da empresa, como visionários.

Em resumo, o que se observa pela pesquisa é que, com sua histórica realização em Araxá, o Encontro não apenas deu um novo rumo para o Magazine Luiza, como passou a ter suas práticas reproduzidas, periodicamente, em outros eventos. Neste sentido, ele enfatiza simbolicamente os elementos da cultura organizacional da empresa, fomenta e promove o aprendizado, respalda e sinaliza padrões de comportamentos aceitáveis internamente, além de representar um momento de sinergia com os valores, princípios e metas da empresa.

4.1.1.2 Integração e pertencimento

O Rito Iniciação, conforme referido na Introdução desta dissertação, representa a última etapa do processo de seleção de funcionários contratados pelo Magazine Luiza para o preenchimento de vagas em novas lojas. Trata-se de um ritual de integração em que em que os novatos recebem as boas-vindas da empresa, ao mesmo tempo em que são submetidos a um processo de aprendizado, onde recebem lições sobre os comportamentos e regras que definem o Jeito Luiza de Ser.

Vindos de várias regiões do Brasil, principalmente Uberaba e Ilha Solteira, localizadas, respectivamente, no interior de Minas Gerais e de São Paulo, 55 pessoas, entre homens e mulheres com idade média de 25 anos, participaram do evento realizado em Franca, no dia 5 de julho, de 2010, na Loja Escola, um prédio usado para treinamentos, próximo da sede do Magazine Luiza. Segundo a empresa, quando a contratação de novos funcionários visa o aumento do quadro de pessoal de lojas existentes, a integração ocorre sob a responsabilidade da gerência das respectivas filiais e não em Franca.

O ritual durou o dia inteiro, com intervalo de cerca de duas horas para almoço. Várias atividades aconteceram durante o período finalizado às 18h, seguindo um roteiro previamente estruturado que foi seguido pelo monitor. Em entrevista, o monitor me contou que tinha mais de 15 anos de trabalho no Magazine Luiza, tendo, inclusive, passado pela área de gestão de pessoas. Às vezes ele quebrava o

protocolo, repassando aos novatos informações das experiências vividas por ele durante sua trajetória na empresa. Com isso, ele evocava sua condição de “nativo” ou de “transmissor do conhecimento” (BERGER; LUCKMANN, 2004), por sua familiaridade com as raízes do Jeito Luiza de Ser.

O turno da manhã foi mais denso na transmissão de informações teóricas sobre a cultura da empresa aos recém-contratados. O ponto de partida foi o histórico sobre como a empresa nasceu, destacando o papel dos fundadores na construção da trajetória do Magazine Luiza, conforme relatado em capítulos anteriores. Os dados e informações sobre a empresa aos quais eu também tive acesso foram transmitidos aos funcionários por meio de textos, vídeos, filmes, dinâmicas de grupo, palestras, narrativas e histórias de vida de funcionários da própria empresa contadas como exemplo a ser seguido pelos que estavam recebendo as boas-vindas.

O ritual de passagem que aconteceu em Franca, representa, simbolicamente, um renascimento, ou seja, o indivíduo deixa a condição de “estranho” e assume a identidade de outro grupo (FREITAS, 2007), que no caso é a do Magazine Luiza. Essa integração implica a adesão do estranho aos padrões de comportamento dos “nativos”, em troca do pertencimento. A empresa parece atribuir especial atenção a esse momento, tanto que faz questão que a cerimônia seja realizada em Franca, onde estão preservados alguns fragmentos simbólicos visíveis da sua memória tais como a fachada da loja que deu origem ao grupo, a residência da fundadora e a sua maior filial que é também a número um em tamanho como ressaltou na entrevista o Coordenador de Cultura e Clima Organizacional.

Meu primeiro contato com os recém-contratados aconteceu horas antes do início do Rito Iniciação, durante o café da manhã, em um hotel, no centro de Franca, onde todos nós estávamos hospedados. Embora os integrantes do grupo viessem se relacionando há mais de um mês quando começou o processo de seleção e recrutamento, como fui informado anteriormente pela empresa, observei que alguns formavam pequenos grupos em torno da mesma mesa, enquanto outros preferiram sentar sozinhos, assumindo um comportamento individualista (DURHAM, 1986), contrariando a ideologia do “um por todos e todos por um”, que integra a cultura organizacional do Magazine Luiza.

Ao entrarem na sala onde aconteceu o ritual, os funcionários foram recepcionados, de forma cordial (HOLANDA, 2004) ao som da música “A Estrada”, interpretada por um grupo brasileiro de Reggae. Além de expressar uma releitura

bíblica, o primeiro verso da letra da música parecia retratar também a trajetória dos novatos até serem contratados pelo Magazine Luiza: “Você não sabe o quanto eu caminhei para chegar aqui”. Um dos recém-contratos, natural de Uberaba, 28 anos, resumiu, quase no mesmo tom, o que sentiu ao ter conquistado a vaga que representava o seu quarto emprego. “Estou vendo tudo, emocionado e feliz por estar aqui”. “Não é à toa que passamos por todo esse processo”, comentou outro novato, também de Uberlândia, 25 anos.

Mais do que as palavras usadas pelos entrevistados referidos acima para expressarem o sentimento manifesto por eles diante do tratamento que receberam do Magazine Luiza na cerimônia de integração, outros ainda demonstraram atitudes e comportamentos que “falaram” por si. Além de fazer comentários em voz alta com os colegas sobre os ensinamentos e elementos da cultura organizacional, chamaram a atenção também através de sorrisos e expressões faciais que traduziam, inclusive, um dos slogans da empresa endereçado aos seus clientes: “vem ser feliz”.

Uma entrevistada de 23 anos, segundo grau completo que já tinha passada por outras empresas, disse ter ficado surpresa com o tratamento recebido no Ritual de Iniciação e com o conteúdo das informações recebidas.

Hoje, aqui, tudo me chamou a atenção. Acho que cada minuto que passei aqui foi muito válido. Ouvimos e aprendemos muita coisa. As palavras nas quais nós teremos que prestar mais atenção são atitude, comprometimento e valorização. Isso ficou muito claro para mim e eu acho que nós temos que valorizar essa oportunidade que conquistamos. O melhor resultado que eu levo é o aprendizado e ter podido aproveitar bem mesmo esse dia de hoje. Eu fiz o que pude para valorizar essa oportunidade (Funcionária recém-contratada).

Quando eles ainda aguardavam o começo do ritual, o monitor adentrou a sala vestido de terno e gravata e ordenou que levantassem de seus respectivos lugares. Na sequência, pediu a todos que fizessem coro com ele em um bom dia, em alto e bom som, ensinando aos novatos que o Magazine Luiza cultua os chamados contatos primários em suas relações internas e externas, fruto da influência ancestral dos padrões brasileiros de convívio rural e patriarcal (HOLANDA, 2004). Nesse contexto, eu fui convidado também a levantar e me dirigir à frente de todos, cumprimentá-los igualmente em voz alta e explicar que minha presença no local se

devia ao fato de eu ter escolhido o Magazine Luiza para realizar um estudo de caso sobre o impacto de sua cultura organizacional em seus resultados econômicos.

Pelo que eu observei, alguns funcionários ainda meio sonolentos se assustaram com a eloquência do monitor, mas logo entenderam, assim como eu, que o tom da receptividade era um alerta para que ficassem todos de olhos e ouvidos bem abertos, atentos para o volume de informações que viria na sequência. A expectativa de alguns de que naquele momento acontecia apenas mais um entre tantos rituais de integração – afinal parte deles já havia passado por outras empresas – foi aos poucos se dissipando. Na medida em que o ritual se aprofundava nos elementos da cultura da empresa, os recém-contratados pareciam perceber que não estavam ali para nenhuma coreografia, mas sim aprender significados que, posteriormente, seriam aplicados no dia a dia de suas funções, conforme o monitor ressaltava em sua fala.

Segundo ele, os funcionários deveriam se comportar e agir como sujeitos de um processo que busca transformar a venda em uma ação voltada para um objetivo, ou seja, fazer a felicidade do cliente e internalizar o nome do Magazine Luiza em sua memória. Neste sentido, ele frisou a importância de os funcionários estarem sempre satisfeitos com trabalho e com a própria vida, manifestando este estado de espírito em suas atitudes e no relacionamento com os colegas e, principalmente, com os clientes. Comportamentos focados no bom humor, disciplina, simplicidade, paixão por renovar etc. fazem parte do “perfil magazines” do profissional do Magazine Luiza, segundo o monitor. Tal perfil foi reforçado por dois depoimentos de funcionários feitos durante o ritual aos recém-contratados.

A escolha dos funcionários “padrão” para assessorar o instrutor na tarefa de iniciar os novatos em como aprender e entender os “significados institucionais” (BERGER; LUCKMANN, 2004) da cultura organizacional do Magazine Luiza não deve ter ocorrido aleatoriamente. Como bem dizem os autores, a transmissão desses conhecimentos exige que os próprios atores tenham sido submetidos a um “processo educacional”. E mais: “Os significados institucionais devem ser impressos poderosa e inesquecivelmente na consciência do indivíduo” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 98).

Um dos funcionários contou aos novatos que trabalha há 18 anos no Magazine Luiza, onde entrou como *office boy* e ocupou várias funções, inclusive de montador de móveis, até conquistar uma vaga na área de Gestão de Pessoas, onde

trabalha atualmente. Em seu depoimento, ele enfatizou aspectos como disciplina, dedicação e comprometimento com os valores da empresa como condição essencial para ter um bom desempenho profissional e, sobretudo, conquistar a mobilidade na hierarquia de cargos do Magazine Luiza, a exemplo da sua própria ascensão, passando de *office boy* a auxiliar de gestão de pessoas.

Antes de se despedir dos recém-contratados, ele aconselhou os colegas e futuros vendedores a verem cada cliente que entrar na loja como uma oportunidade para exercitarem a sua criatividade e espírito empreendedor. Segundo sua experiência, 70% da venda de um produto dependem do bom relacionamento entre o vendedor e cliente; os outros 30% ficam por conta das qualidades técnicas da mercadoria que está sendo oferecida.

Outro antigo funcionário do Magazine Luiza, com 15 anos de empresa, também procurou traduzir a experiência de vendedor em “conhecimento”, ao abordar, brevemente, fatos de sua trajetória na empresa. Sem mencionar qual foi sua primeira função, ele fez questão de atribuir sua entrada na empresa não especificamente à sua qualificação profissional, mas sim a um fato que, segundo sua crença, teria implicações sagradas, as quais foram expressas através da seguinte frase: “Deus me iluminou”. Por outro lado, ao se referir ao comportamento do vendedor, ele afirmou que “em matéria de vendas, quando se está feliz, o resultado logo aparece”.

As narrativas de funcionários que já trabalhavam na empresa, durante o Ritual de Iniciação, despertaram ainda mais a vontade de um recém-contratado de Uberaba, 28 anos, de conhecer a estrutura da empresa bem como sua presidente, conforme afirmou em outro trecho de sua entrevista.

O que mais me chamou a atenção quando eu conheci o Magazine Luiza foi a simplicidade dessa mulher que é a dona da loja, ver os colaboradores dela. Todo mundo é muito simples e mostrar isso para nós foi muito interessante mesmo. Eu estou esperando a hora, ansiosamente, de entrar logo na empresa e poder ver tudo isso, conhecer as pessoas. Quero entrar logo com o pé firme no chão trabalhando com eles (Funcionário recém-contratado, em Franca).

Ao enfatizar aos recém-contratados as atitudes, comportamentos e valores que funcionam como regra de conduta no Magazine Luiza, o monitor parecia seguir a definição de cultura organizacional de Edgar Schein, mais uma vez aqui retomada,

e que, segundo Barbosa (2002), se tornou clássica no Brasil. Porém, vale repetir, resumidamente, que a definição de Schein se apoia principalmente em pressupostos. Trata-se de uma expressão usada nos estudos culturais como sinônimo de crenças e ambos têm sido usados para expressar aquilo que é considerado como verdade na organização, algo que deu certo e que, portanto, deve ser seguido naturalmente (FREITAS, 2007).

Entre os tantos conceitos transmitidos pelo monitor, alguns através de gestos, palavras e imagens, enquanto outros foram reproduzidos em ações e dinâmicas de grupos formados pelos próprios novatos, como parte do roteiro do Rito de Iniciação, um deles pareceu mais conhecido entre os funcionários. Trata-se da palavra missão descrita em um texto emoldurado e normalmente exposto na em alguma parede da recepção de muitas empresas onde alguns dos recém-contratados já haviam trabalhado, conforme disseram nas entrevistas.

Todos os funcionários presentes ao ritual Iniciação foram convidados pelo monitor não só a memorizar o texto da missão¹³² do Magazine Luiza, mas, sobretudo, colocar em prática o que cada palavra expressa. Pelo que eu entendi da sua fala, ao dar exemplos sobre como os funcionários deveriam trabalhar para tornar realidade o que estava escrito no papel, cada um deveria ser ousado o suficiente fazendo a sua parte. Porém, ninguém deveria esquecer que o objetivo final, ou seja, a competitividade da empresa, dependeria da atuação conjunta de todos como uma equipe.

Neste contexto, teoricamente, o trabalhador desfruta de certa autonomia. Contudo, ao mesmo tempo em que ele não se encontra mais aprisionado pelas correntes do posto de trabalho, está ligado à empresa por um “elástico”, segundo Lazzarato (2006).

O assalariado pode, livremente, esticar o elástico, ele não está mais preso, pode mover-se, deslocar-se ao sabor de suas iniciativas, de acordo com suas próprias faculdades decisórias e de julgamento. Mas, eis que o elástico é tensionado, uma força periódica de chamamento se exerce sobre o trabalhador, e ele tem que prestar contas [...]. A pressão dos prazos, dos resultados a atingir, substitui aquela do cronometro das operações elementares do trabalho. Mas seria falso pensar que este controle só se exerce periodicamente. Na verdade, é onipresente (LAZZARATO, 2006, p. 113-114).

¹³² “Ser uma empresa de competitividade, inovadora e ousada, que visa sempre o bem-estar comum”, como consta no Diário de Bordo do Rito Iniciação.

O significado das chamadas “equações do impossível”, que compõem o repertório cultura do Magazine Luiza foi traduzido aos iniciantes por meio do conteúdo do filme *Stargate - Travessia do Portal*, como parte do roteiro do treinamento. Na sequência, o instrutor pediu aos participantes do ritual que fizessem uma síntese sobre o que assistiram e trocassem ideias com os colegas sobre o que cada um concluiu da trama e do conteúdo das imagens do filme, como uma dinâmica de grupo. Em uma das cenas que mais chamaram a atenção dos presentes, os atores aparecem juntos forçando uma barreira que dava passagem a um ambiente amplo com a aparência de lugar sagrado¹³³.

Ao pontuar tal passagem, o instrutor comparou os desafios enfrentados pelos atores com as prováveis dificuldades que os funcionários encontrariam, futuramente, no cumprimento de suas funções no Magazine Luiza. Para enfrentá-las, segundo ele, os novatos deveriam exercitar o aprendizado e se empenhar ao máximo para superar os problemas do dia a dia e colocar em prática, inclusive, uma das chamadas “premissas sadias” do comportamento defendidas pelo Magazine Luiza: “um por todos e todos por um”, reforçando, desta forma, a ética do trabalho em equipe (SENNETT, 2006).

O instrutor também pediu aos presentes que formassem grupos e atuassem como se fossem atores, criando e desenvolvendo cenas que reproduzissem a cultura da empresa usando como argumento para o roteiro parte dos dados que lhes foram transmitidos durante o ritual. Ao observar a movimentação dos presentes, notei que um dos grupos se organizou em fila dupla formada por pares de pessoas. Os integrantes de cada um dos pares enfileirados permaneciam unidos com as mãos dadas e os braços estendidos para cima, formando um túnel.

Na sequência, o par do final da fila se abaixava, passava dentro do túnel pronunciando em voz alta as palavras liderança, coragem, iniciativa, criatividade, inovação etc. e se posicionava imediatamente à frente. As cenas foram concluídas quando todos os pares passaram por baixo do túnel e se colocaram novamente à frente, formando de novo a fila dupla. Através dessa representação, os funcionários exemplificaram um processo de sedimentação de significados (BERGER; LUCKMANN, 2004). Tais significados apreendidos por eles no rito Iniciação

¹³³ A impressão dos atores quando se defrontaram com a muralha me lembrou a estranheza dos macacos do filme 2001, *Uma Odisseia no Espaço*, de Stanley Kubrick, diante de uma espécie de obelisco do qual eles não tinham nenhuma ideia do que se tratava.

correspondem aos valores institucionalizados da empresa, os quais devem ser respeitados e colocados em prática por pelos funcionários do Magazine Luiza, no dia a dia de funções.

O mundo socialmente construído se internaliza mais facilmente na consciência do indivíduo mediante ações simbólicas, como é o caso dos rituais (BERGER; LUCKMANN, 2004). Por outro lado, segundo os autores, as instituições incorporam-se à experiência do indivíduo por meio dos papéis representados. Ainda segundo os autores, “ao desempenhar papéis, o indivíduo participa de um mundo social e, ao interiorizar esses papéis, o mesmo mundo torna-se subjetivamente real par eles” (BERGER; LUCKMANN, 2004, p. 103).

Ao final da manhã, quando o roteiro da Iniciação havia sido parcialmente concluído, foram entregues os crachás a cada um dos presentes, com nome, local de trabalho e respectiva função. Pelo caráter solene da entrega, o momento me lembrou a realização e uma cerimônia de formatura, em que o “diploma” era então representado pelo crachá recebido por cada um dos presentes quase como um “troféu” pelo esforço de ter passado por todas as fases do processo de seleção e recrutamento de pessoal.

Como se estivesse acontecendo ali, naquele momento, uma “participação observante” (CARDOSO, 1997) eu fui convidado, de novo, pelo instrutor desta vez para ajudá-lo na entrega dos crachás. Após receber seu respectivo crachá, o agora funcionário coloca-o no pescoço (muitos saíam sorrindo) e retornava ao seu lugar na sala. O símbolo da empresa exposto no pescoço de cada um me fez lembrar do momento em que eu, em 1985, fui contratado como editor-assistente de economia pela Folha de São Paulo, um dos empregos mais desejados por muitos jornalistas na época devido ao status que o jornal adquiriu como defensor dos valores democráticos. Além da experiência como jornalista, ser sociólogo foi uma condição essencial para a conquista da vaga no jornal.

No período da tarde, os recém-contratados tomaram conhecimento sobre como funcionam a burocracia, algumas das principais rotinas de trabalho, normas, procedimentos e condutas consideradas aceitáveis ou não no Magazine Luiza. Mas nesta etapa eu fui “convidado” a deixar a sala mais cedo, talvez porque o ambiente se tornou um pouco tenso devido ao tom crítico dos monitores. Até onde eu pude observar, eles reclamaram de dois episódios causados pelos recém-contratados no contexto do Ritual Iniciação.

Sem explicar exatamente o que ocorreu, um dos instrutores disse ter tomado conhecimento que alguns deles haviam se comportado de forma pouco adequada no hotel. Advertiu, então durante o ritual, que tal fato não deveria se repetir, pois todos estavam hospedados em nome da empresa e como tal deveriam zelar pela sua reputação. Recorrendo ao princípio da autoridade, outro instrutor reprovou a explicação de um participante que chegou atrasado, à tarde, para o reinício do ritual, alegando que todos haviam saído igualmente atrasados para o almoço.

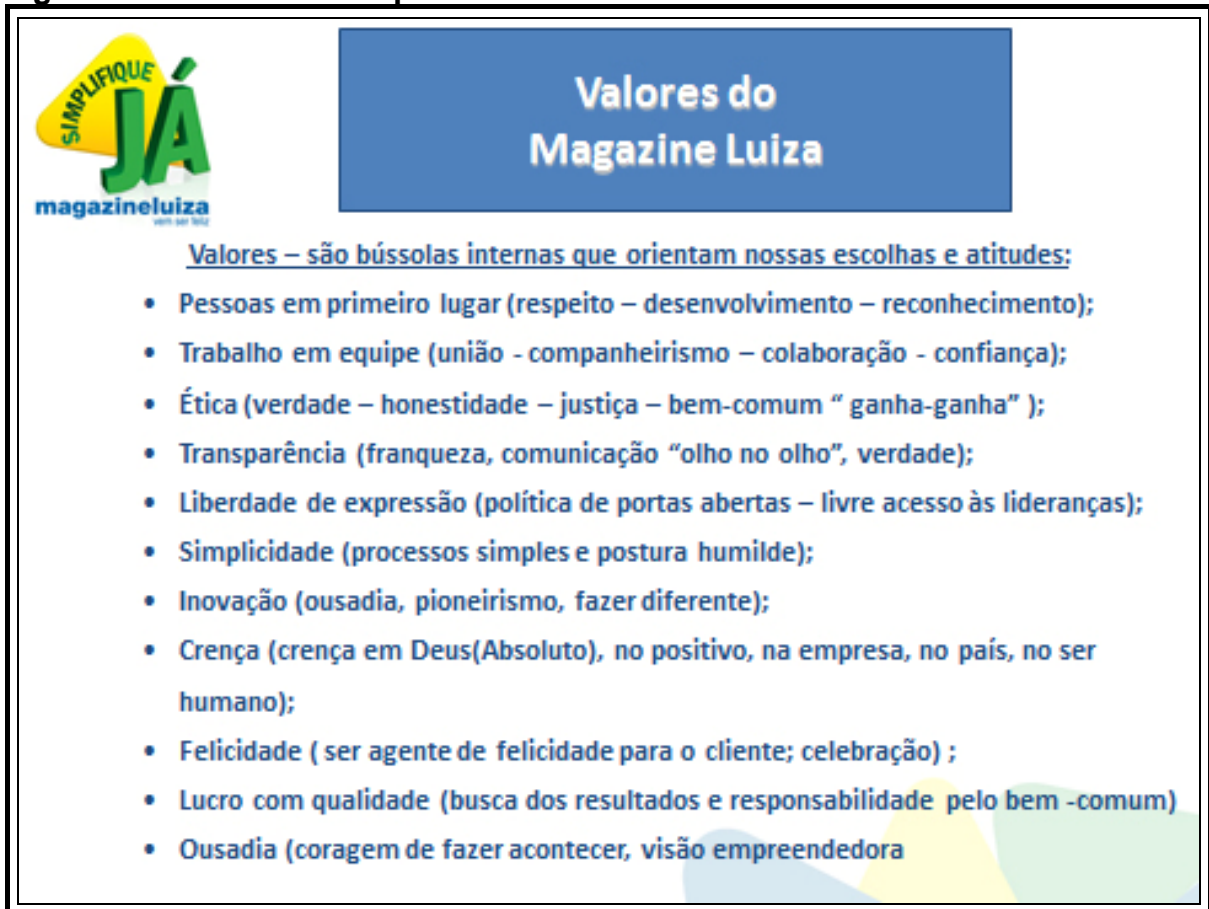
Como bem diz Foucault (2010), tais episódios, assim como a atitude dos representantes da empresa em relação aos seus subordinados, sinalizam que, nas organizações modernas, o exercício da disciplina e a “sanção normalizadora” pressupõem o controle e a vigilância constantes sobre o comportamento dos indivíduos. E mais:

O exercício da disciplina supõe um dispositivo que obriguei pelo jogo do olhar: um aparelho onde as técnicas que permitem ver induzam a efeitos de poder, e onde, em troca, os meios de coerção tornem claramente visíveis aqueles sobre quem se aplicam (FOUCAULT, 2010, p. 165).

Fora da sala e quase ao final do ritual, um dos instrutores me disse, inclusive, que o recém-contratado que havia reagido à sua crítica ao atraso no retorno ao ritual teria seu comportamento observado de forma mais próxima, depois que começasse exercer suas funções na empresa como vendedor efetivado. Segundo ele, “a autoridade da empresa não pode ser questionada e precisa, inclusive, ser reafirmada em alguns momentos”.

A Figura 7 abaixo dá uma ideia do conjunto de valores e princípios trabalhados pela empresa no sentido de internalizar nos funcionários as atitudes e padrões de comportamento considerados em sintonia com sua estratégia de gestão. A lista contempla, inclusive, aspectos da religiosidade que será abordada mais para frente nesta pesquisa e que norteia, fortemente, a relação entre capital e trabalho no Magazine Luiza.

Figura 8 – Atitudes e comportamentos



Valores do Magazine Luiza

Valores – são bússolas internas que orientam nossas escolhas e atitudes:

- Pessoas em primeiro lugar (respeito – desenvolvimento – reconhecimento);
- Trabalho em equipe (união - companheirismo – colaboração - confiança);
- Ética (verdade – honestidade – justiça – bem-comum “ ganha-ganha”);
- Transparência (franqueza, comunicação “olho no olho”, verdade);
- Liberdade de expressão (política de portas abertas – livre acesso às lideranças);
- Simplicidade (processos simples e postura humilde);
- Inovação (ousadia, pioneirismo, fazer diferente);
- Crença (crença em Deus(Absoluto), no positivo, na empresa, no país, no ser humano);
- Felicidade (ser agente de felicidade para o cliente; celebração) ;
- Lucro com qualidade (busca dos resultados e responsabilidade pelo bem -comum)
- Ousadia (coragem de fazer acontecer, visão empreendedora

As relações internas são norteadas por valores, normas e princípios

Seguir à risca os princípios e valores defendidos pela empresa, principalmente as regras de comportamento, é condição essencial para quem quer fazer carreira no Magazine Luiza, como reafirmou em entrevista um funcionário de uma filial da empresa, na Grande São Paulo. Estudante de logística, 25 anos, ele contou, que havia feito a integração há dois meses no próprio local de trabalho e disse ter aprendido muito sobre a cultura da empresa, bem como o perfil do funcionário que ela procura.

O gerente sempre procura o perfil do funcionário que se adapta à empresa. Aqui nós trabalhamos da seguinte forma: temos que tratar as pessoas como se estivessemos no lugar delas. Então o critério de seleção de uma pessoa para o quadro de funcionário da loja é voltado para isso. No atendimento, tem que haver cordialidade, ser educado, saber falar com o cliente e argumentar. Então eu acredito que esses valores são observados no momento da contratação. Eu graças a Deus consegui mostrar que tenho essas aptidões e por isso fui

contratado (Funcionário de uma filia do Magazine Luiza na Grande São Paulo).

Tal comportamento evidencia que a meritocracia no Magazine Luiza enquanto critério de hierarquização social, não depende exclusivamente de capacitação técnica, como acontece nas sociedades modernas (BARBOSA, 2006). Na verdade, segundo a autora, o Brasil carece de uma ideologia do trabalho como mecanismo efetivo de ascensão social, como acontece, por exemplo, na sociedade norte-americana. Neste sentido, embora as capacitações sejam reconhecidas no Brasil, muitas vezes são atribuídas a certo heroísmo individual que não se apoia em atitudes proativas, mas sim em uma resistência pontual de alguém a circunstâncias desfavoráveis como as que foram enfrentadas por Jeca Tatu (BARBOSA, 2006, p. 66).

De fato, os critérios de seleção e recrutamento de funcionários no Magazine Luiza não levam em consideração apenas o perfil técnico dos candidatos a novas vagas, como explicou em seu depoimento o Coordenador de Cultura e Clima Organizacional, que também participou do Ritual Iniciação.

Todos que preenchem cadastro de solicitação de emprego, o que atualmente é feito por Internet, coloca seus dados pessoais e profissionais e escreve uma cartinha de intenções explicando porque quer trabalhar no Magazine Luiza. Nós não fazemos a triagem por pré-requisitos; também consideramos o conteúdo da cartinha para entender porque essa pessoa quer trabalhar com a gente. Na seleção, nós sempre consideramos quais são os valores pessoais do candidato e se eles estão de acordo com os valores que a empresa propõe. Não acredito em melhor candidato, mas em candidato que tem a ver com o jeito da empresa de fazer negócio, de considerar as pessoas. Neste sentido, temos uma lista de valores, dos quais a pessoa escolhe cinco que norteiam a sua vida. Durante a seleção, nós temos a fase da entrevista e da dinâmica de grupo, por exemplo, mas há outros momentos em que é possível confirmar a nossa impressão sobre o candidato. Mas sempre com esse foco: nós não queremos só contratar o melhor candidato, a pessoa com mais experiência, mas sim a que demonstra o jeito e os valores semelhantes aos da empresa (Coordenador de Cultura e Clima Organizacional).

Em outro trecho da sua entrevista, o Coordenador de Cultura e Clima Organizacional complementou que os valores, crenças, princípios e pressupostos

que integram a cultura organizacional do Magazine Luiza são detalhados em cerimônias de apresentação da empresa às comunidades onde serão abertas novas lojas. Usando palestras, imagens e recursos audiovisuais, os responsáveis pela área de Gestão de Pessoas, principalmente o Coordenador de Cultura e Clima Organizacional, enfatizam, por exemplo, que o Magazine Luiza valoriza e preserva os valores ligados à família, tem uma gestão focada em recursos humanos e se preocupa com o bem estar das pessoas, principalmente funcionários e clientes.

É nesses eventos, considerados, teoricamente, como “rituais de construção ou reforço” da sua imagem (FREITAS, 2007), que o Magazine Luiza realiza os primeiros contatos com as pessoas interessadas em se tornarem funcionários e clientes. Normalmente, segundo o Coordenador, essas apresentações são preparadas com vistas a divulgar não apenas elementos da cultura, mas, sobretudo, informar os benefícios que empresa oferece aos funcionários, o tipo de pessoa que ela procura no mercado de trabalho, bem como as “ações de interesse coletivo”¹³⁴ que promove nas comunidades onde atua.

4.1.1.3 O rito da comunhão “ecumênica”

Tendo como foco o “o absoluto” (Deus), a pátria e o próprio Magazine Luiza – itens inspirados nos valores frequentemente reforçados nas falas da presidente e documentos da empresa da empresa – o Rito da Comunhão é realizado desde 2002, norte ao sul do Brasil. A cena se repete em cada uma das mais de 600 lojas distribuídas em vários estados, cerca de 50 minutos antes de começar o expediente da manhã.

Nas filias localizadas em shoppings ou que têm um número muito grande de funcionários, o rito é realizado em horários diferentes. Há casos em que são realizadas duas sessões, mas sempre com o mesmo conteúdo, como eu observei tanto no interior de São Paulo quanto em Porto Alegre.

A comunicação com “o outro mundo” (DA MATTA, 1984) aparenta estar implícita na ideia do “Absoluto” à que se referiu, certa vez pela imprensa, a presidente do Magazine Luiza, Luiza Helena Trajano, ao justificar a oração do Pai-

¹³⁴ Programa Estágio Universitários; concurso cultural infantil; campanhas de vacinação e doação de sangue; cestas básicas e doações a instituições filantrópicas; campanha Natal Unicef; ações voluntárias e palestras case Magazine Luiza – compartilhando conhecimentos.

nosso no Rito da Comunhão¹³⁵. A religiosidade permeia, inclusive, as relações sociais na empresa e por isso será abordada ainda neste capítulo, com foco na forme de sagrado, como bem diz Sanchis (2003). Citando Durkheim, o autor afirma que “o homem que vive religiosamente [...] é antes de tudo um homem que experimenta um poder que não se conhece na vida comum [...]” (SANCHIS, 2003, p. 41).

De acordo com a pesquisa, com frequência, o evento acontece no próprio ambiente de trabalho ou em salas de reunião, no caso de lojas mais amplas, compondo um cenário onde o social, o econômico e o cultural se misturam à paixão e obstinação por resultados presentes no imaginário dos funcionários. Mas tanto em um ambiente quanto no outro, alguns símbolos que podem ser vistos no local, tais como a bandeira nacional e a do Magazine Luiza se destacam como elementos que sinalizam sua identidade no Rito da Comunhão. Ambas fazem parte do local “sagrado”, onde as pessoas rezam e cantam. Nesse “altar” improvisado elas também fazem reflexões, se emocionam e até choram ouvindo mensagens e observando imagens que projetam sonho e realidade no imaginário dos que almejam mobilidade social como compensação pelo esforço de trabalho e de superação, muitas vezes.

Observei que nas paredes de algumas das salas onde acontece o Rito da Comunhão, quadros com o nome de funcionários “campeões” em vendas e cartazes com números sobre metas a serem alcançadas se sobressaem entre os poucos elementos de decoração. Em algumas lojas, chama a atenção, às vezes, troféus posicionados sobre uma estante que integra o panteão das bandeiras, aguardando a entrega aos vendedores que se posicionam no topo do ranking dos melhores em vendas, segundo os critérios de desempenho estabelecidos pela empresa.

O Rito tem um formado padrão pensado e construído, socialmente, pela matriz do Magazine Luiza, conforme referido na introdução desta dissertação. A sua programação oficial contempla palestras, orações, dinâmicas motivacionais, reprodução dos Hinos Nacional e da empresa. Há também celebração de datas especiais, inclusive aniversário dos funcionários, bem como a divulgação, análise e comemoração dos resultados do faturamento com base nas metas estabelecidas pela empresa.

¹³⁵ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

Indagado por mim, após a realização do Rito da Comunhão, sobre como atingir tais metas, um funcionário de uma loja do Magazine Luiza no interior de São Paulo, 28 anos, técnico em farmácia, se expressou como se estivesse reproduzindo, na prática, as palavras de Foucault (2010), quando o autor afirma que “a disciplina fábrica indivíduos”.

Tem algumas dinâmicas de grupos que nós realizamos aqui que nos orientam sobre o sentido de trabalho em equipe. É isso que nos leva a alcançar resultados. Quando a gente vê essa união a gente se anima e vai buscar os resultados. Não é sozinho. Claro, é importante que cada um busque também o seu resultado pessoal. Porém, isso tem que ser feito pensando no global, no todo. É isso que aprendemos em algumas dinâmicas que ocorrem aqui durante o Rito da Comunhão. Levar ao caminho do resultado (Funcionário do Magazine Luiza em uma filial do interior de São Paulo).

Um dos objetivos do Rito, segundo a empresa, é aumentar a interação entre os funcionários e representa, ao mesmo tempo, o coroamento de todo o processo de formação e formatação do Jeito Luiza de Ser. Neste sentido, o rito reforça o processo de conhecimento, “amplia, ilumina e realça uma série de ideais e valores que, de outra forma, seriam difíceis de discernir” (PEIRANO, 2003, p. 49).

A “comunhão com a pátria” é a primeira cena do evento. Trata-se da reprodução do Hino Nacional com som e imagens diversificadas exibidos em vídeo, cuja letra é cantada pelos funcionários. Na sequência, todos cantam, igualmente, o Hino do Magazine Luiza, às vezes de mãos dadas e enfatizando determinadas passagens da letra com palmas e movimentação corporal. A comunhão com o “Absoluto” ou “momento ecumênico” consiste na reza do pai-nosso¹³⁶.

Neste momento, do qual eu também participei em várias lojas, vi os funcionários se juntarem em círculo e ficarem de mãos dadas para rezar, formando uma corrente de fé, que inclui até mesmo os não católicos, ou seja, aqueles que praticam outras religiões¹³⁷; alguns se concentram, fecham os olhos e até choram. Às vezes, essa cena se repete quando eles cantam o Hino do Magazine Luiza ou se emocionam, ao se identificarem com o significado de alguma mensagem. De novo, alguns vão às lágrimas.

¹³⁶ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

¹³⁷ De acordo com a pesquisa, 52% dos entrevistados são católicos e 48% praticam outras religiões, conforme os dados referidos na introdução desta dissertação.

Em uma filial de São Paulo, por exemplo, uma funcionária já citada anteriormente, com 37 anos, vinda do Piauí, há 22 anos, católica carismática, chorou. Perguntei a ela o que lhe trouxe aquela emoção e ela me respondeu com o seguinte relato:

Eu chorei porque o Magazine Luiza tem uma coisa que as outras empresas não têm: o fortalecimento espiritual. Aqui a gente reza o pai-nosso mesmo, mas a gente reza não para fazer bonito. A gente reza para trazer harmonia, comunhão, esquecer os problemas e ter uma palavra de fé antes de começar o dia. Isso é bom principalmente antes que aconteça qualquer contato com cliente ou com um colega que esteja enfrentando algum problema. É bom pensar que existe um deus, que somos seres humanos e devemos agradecê-lo pela nossa vida, todos os dias (Funcionária de uma filial do Magazine Luiza em São Paulo).

O Pai-nosso foi escolhido pela empresa por ser considerada a oração “mais universal”, já que o seu quadro de pessoal é composto por uma diversidade religiosa como contou a Diretora de Gestão de Pessoas no trecho a seguir de sua entrevista.

O rito é ecumênico. Escolhemos o pai-nosso por ser mais universal e rezado por várias religiões. Como já dissemos anteriormente, cada semana o rito é feito por um grupo de pessoas distintas, evangélicas, católica, budistas etc. e, inclusive, algumas pessoas que não seguem religião alguma. Há também pessoas que trazem alguma contribuição de sua religião, uma mensagem espírita, uma oração evangélica e a gente respeita como momento ecumênico. Então, existe uma sinergia muito forte e não há constrangimentos. Mas não contratamos ninguém pela sua opção religiosa. Temos uma diversidade grande e percebemos que quando a pessoa se sente acolhida ela quer participar. Temos hoje uma adesão de 92/93% dos funcionários ao rito (Diretora de Gestão de Pessoas).

Quando o evento acontece após o balanço do faturamento do mês anterior, os chamados “campeões” de vendas – aqueles que alcançaram e até superaram as metas estabelecidas pela empresa – são elogiados e cumprimentos pelos colegas e gerente, como “reforço e reconhecimento” (FREITAS, 2007), servindo de exemplo aos demais. Os “campeões” também são “premiados” com medalhas geralmente durante uma refeição matinal à base de água, café, frutas, suco, pães, refrigerantes etc.

Nesse ambiente de mesa farta, a alegria de uns não impede a tristeza de outros. Às vezes, os sentimentos de satisfação ou derrota são compartilhados pelo conjunto por conta do desempenho bom ou ruim alcançado individual ou coletivamente durante o mês anterior. Parte desse clima que eu vivenciei em várias lojas, como uma rotina semanal, é traduzida por um trecho da entrevista de uma funcionária natural de Alagoas, casada, mais de 15 anos de experiência no comércio e dois de atuação do Magazine Luiza.

Hoje eu senti alegria por ver os meus colegas alcançarem seus resultados. Mas também senti tristeza pelos que não conseguiram. Teve um da minha equipe que baixou a cabeça; isso me doeu porque eu não pude fazer mais por ela e o que eu fiz não foi suficiente. Eu senti muita emoção também pelos que conseguiram fechar seus resultados no último dia. As pessoas lutaram, correram atrás e conseguiram. E me senti feliz também ao observar a alegria na face da minha gerente por mais um mês conquistado e a alegria da minha equipe que também alcançou seus resultados. Mas aqui a gente não para. O ritmo mensal faz a gente sonhar com o resultado do mês seguinte visando conquistar o que não conseguimos e fazer melhor a partir do primeiro dia do mês que começa hoje (Funcionária de um filial de São Paulo).

As pressões por resultados como as que foram referidas na entrevista acima me fazem lembrar com Sennett (2006) que na “sociedade das capacitações” duas qualidades do trabalhador referidas por Weber (2007), ou seja, vocação profissional e habilidade, não mais representam garantia de emprego. Segundo Sennett (2006), tal fato se deve à migração do trabalho para regiões do planeta onde a mão de obra especializada é mais barata.

Contudo, o autor adverte que quem não as tem, deve “se virar nos trinta” como disse uma entrevistada de uma filial do Magazine Luiza no interior de São Paulo, ou está sujeito ao fantasma da inutilidade. Trata-se de um fenômeno impulsionado pela oferta global de mão de obra, automação e gestão do envelhecimento e que acabam expulsando muitas pessoas do mercado trabalho (SENNETT, 2006).

Um fato importante referente às “sociedades das capacitações” foi constatado por mim, durante o Rito da Comunhão em uma filial do Magazine Luiza na Grande São Paulo, quando uma funcionária propôs uma dinâmica baseada em uma reflexão simbólica visando motivar cada participante a descobrir dentro de si mesmo as

principais fontes de talento e como fazer bom uso dele. O segredo mais tarde revelado – uma caixa de papelão simples, pequena e fechada – estava em suas mãos, quando ele posicionou-se à frente dos colegas.

Pelo olhar das pessoas sentadas, todos, inclusive eu, pareciam supor que no interior da caixa houvesse algo muito interessante. Para desfazer o mistério, a caixa passou de mão em mão e, meio desolados (uns mais outros menos), todos constataram que em seu interior havia apenas e tão somente um pequeno espelho. Ao ver a sua imagem refletida no espelho, ninguém esboçou qualquer reação digna de nota, positiva ou negativa, embora o intuito da dinâmica fosse levar os funcionários a refletirem a partir de si mesmo.

Se o vínculo entre forma e conteúdo garantirá a eficácia do ritual no sentido proposto pela dinâmica, como diz Peirano (2002), só o tempo dirá, mas todos foram desafiados a sair da zona de conforto, pelo menos em pensamento, ao desvendar fisicamente o segredo que havia dentro da caixa. Para completar, a funcionária explicou, na frente de todos e ao lado dos líderes da filial, o porquê da escolha daquele artifício para falar de talentos individuais. Parecendo bem à vontade ela disse o seguinte:

Todos independentes de sexo, religião etc. têm algum tipo de talento. Cada dia, todos os colegas devem se olhar no espelho e refletir sobre o talento que tem dentro de si e indagar de si mesmo se esse talento está, de fato, sendo usado por todos visando fazer melhor não apenas o trabalho de cada dia, mas tudo que se faz na vida. Se alguém chegar a conclusão de que não está usando todo o seu potencial, ainda há tempo de pensar sobre como encontrar caminhos para melhorar e colocar em prática ideias e atitudes que tornem todos melhores do que se acharam, ao ver sua imagem refletida no espelho (Funcionária de uma filial do Magazine Luiza na Grande São Paulo).

O contato com atividades lúdicas e artísticas ajudam a aumentar a sensibilidade das pessoas, tornando-as mais preparadas para o novo mundo do trabalho, segundo disse acreditar uma funcionária de loja do Magazine Luiza da Grande São Paulo, em entrevista após a realização do Rito da Comunhão. Casada, 23 anos, terceiro ano da faculdade de administração de empresas, funcionária há um ano e nove meses, ela fala de sua experiência como vendedora e de sua relação com os brinquedos na seção onde trabalha.

Meu passa tempo é o cinema. Gosto muito de comédias e principalmente de desenho porque eu estou trabalhando de vendedora no setor de brinquedos. Tudo que existe de novidades na área de desenho eu gosto de assistir para me atualizar. Isso me facilita depois no contato com os clientes afim de poder ajudá-los nas decisões de compra. O cinema também nos permite compreender melhor certas coisas porque se trata, igualmente, de uma forma de cultura. Assistindo, a gente vai adquirindo mais experiência. Os filmes sobre desenho também funcionam como uma forma de diversão; é uma distração para nós (Funcionária de uma filial do Magazine Luiza na Grande São Paulo).

Nas sociedades modernas, segundo Sennett (2006), o talento funciona como inclusão social, principalmente nas empresas mais dinâmicas. Mas há uma contradição latente nesse processo: os mesmos testes e avaliações de recursos humanos para identificar e recompensar os que são considerados melhores servem de base para descartar os menos talentosos. Esses acabam ficando fora do processo por estarem abaixo do nível de elite. Mas existem também outras formas de descartar mão de obra:

O caráter ambivalente da busca de talento fica patente quando as empresas se fundem ou quando uma delas opta por um processo de enxugamento. As burocracias costumam tentar legitimar a dispensa de camadas ou categorias de empregados alegando que permanecem apenas os mais capazes (SENNETT, 2006, p.106)

A ideologia do “um por todos e todos por um”, que faz parte também da Cultura do Magazine Luiza, foi destacada como uma força capaz de transformar sonho em realidade na mensagem apresentada em vídeo no Rito da Comunhão em uma loja de São Paulo. Como um filme mudo, as imagens mostraram várias pessoas trabalhando nas etapas necessárias para erguer um prédio, seguida de um texto sobreposto a cada uma delas afirmando que “a construção de uma grande obra depende de requisitos como estratégia, determinação, força, empenho, confiança, capacidade e otimismo visando superar eventuais barreiras”.

Todas essas palavras fazem parte do repertório da cultura do Magazine Luiza como enfatiza a letra do hino da empresa analisada anteriormente nesta dissertação. No final de todas as cenas, a mensagem descrita no vídeo ressalta: “acreditamos que somos capazes sempre de alcançarmos nossos ideais”.

Na sequência aparecem novas imagens, desta vez dos próprios funcionários da loja onde o Rito foi realizado, e outra mensagem escrita:

Essa homenagem é para todos os colaboradores do Magazine Luiza, por fazerem parte desta construção, onde cada dia erguemos uma parede e superamos novos desafios, persistindo, acreditando, se unindo sempre em busca de nossos objetivos. Com garra, determinação, garantia, carisma, confiança, nunca desistimos, por acreditar que dias melhores virão e conquistaremos a realização. Mesmo que apareçam dificuldades, sabemos que podemos superá-las. Parabéns a todos vocês por estarem aqui transmitindo alegria, comprometimento, entusiasmo, amor, terminação, esforços para fazer da filial, uma construção forte, guerreira, imbatível. Podemos ir além, pela equipe que formamos, pela liderança e pela gestão. Pela comunicação e apoio somos fortes e temos orgulho de contar com o apoio de vocês, pois é pelas qualidades individuais que formamos uma parte dessa construção sólida. Os verdadeiros vencedores na vida são pessoas que olham para cada situação com a esperança de poder resolvê-la ou melhorá-la.

Além de expressar os valores do Magazine Luiza com base em seu conteúdo sociocultural, a mensagem transmitida durante o Rito da Comunhão transparece parte da experiência cotidiana dos organizadores do Rito. As histórias representadas e narradas por esses fragmentos da vida cotidiana coincidem com o que Berger e Luckmann (2004) denominam de “senso comum”, mas não deixam de traduzir um conhecimento concreto da realidade, sob a ótica de quem vivencia determinadas situações sociais que ocorrem ao seu redor, considerando-se que a vida cotidiana se organiza em torno do aqui e agora.

Contudo, segundo os autores, a vida cotidiana não se esgota nessas realidades imediatas, pois existem determinados contextos em que o conhecimento não pode ser acessado com base apenas no senso comum. No caso específico do Magazine Luiza, entre o sonho manifesto pelo desejo da mensagem do Ritual e os resultados esperados pela empresa, há um vácuo a ser preenchido por meio da ação social concreta (WEBER, 2004) voltada para os objetivos almejados.

Esse alerta parece estava presente na intenção dos organizadores do Rito da Comunhão de outra filial do interior de São Paulo que, mesmo acreditando na capacidade humana de realizar sonhos, como diz a letra de uma música reproduzida no início do Rito, mostraram também um exemplo sobre como tornar o desejo em

realidade. Um dos versos da letra da música “Eu vou seguir”, interpretada por uma cantora pop do Rio Grande do Norte, afirma que para realizar sonhos, “basta acreditar que é capaz”, um significado parecido com as chamadas “equações do impossível”, que integram o repertório cultural do Magazine Luiza.

Mas foram as cenas fortes do chamado “grito de guerra” que mais me chamaram a atenção durante o rito, mostrando como passar do desejo para a ação. Trata-se de um momento especial em que um grupo de funcionários sob o comando de um vendedor previamente escolhido, protagoniza uma espécie de ritual à parte com o objetivo específico de obter, simbolicamente, o comprometimento de todos os colegas da loja com as metas de vendas da empresa.

O ritual começa com todos os presentes se agrupando em forma de um pequeno círculo, quase fechado, e com o corpo ligeiramente inclinado para o chão como se estivessem fazendo algum tipo de reflexão ou mesmo uma oração. Na sequência, o líder se posiciona no centro do círculo e, em voz alta, conclama os colegas a entoarem com ele palavras-chaves tais como força, comprometimento, ação e vitória. Quase como uma celebração religiosa em louvor a realização das metas de venda previstas para a semana e mês correntes, as vozes se misturam ao mesmo tempo em que todos se colocam em posição ereta e com os braços para cima, alguns, inclusive, com os punhos cerrados como se estivessem partindo para um ataque.

Quem observa de fora, como eu, o “grito de guerra” causa emoção e até arrepios devido à força e a energia que os participantes imprimem ao ritual. Pela regra da empresa, geralmente o grito é liderado por um funcionário escolhido quando são selecionados os responsáveis pela realização do Rito da Comunhão em uma loja. A escolha, segundo a empresa, leva em conta sua capacidade de comando, desempenho em vendas e a função na hierarquia do quadro de vendedores. Neste caso especificamente, o grito foi chefiado por um vendedor especial, responsável não apenas pelos seus resultados de vendas, mas também pelo conjunto do faturamento da seção em que ele trabalhava.

Além do caráter performativo, como eu observei, uma sequência ordenada e padronizada de ações juntamente com um arranjo de palavras compõe o conteúdo do grito. À primeira vista, a sua preparação se assemelha ao ritual que antecede à realização de uma disputa esportiva, de caráter coletivo, quando as equipes, já dentro do campo, fazem uma pequena corrente concentrando energias positivas

para enfrentar o adversário. Mas, na medida em que os movimentos vão se concretizando, o grito ganha contornos de um adestramento focado na disciplina, procurando “ligar as forças para multiplicá-las e usá-las” (FOUCAULT, 1975, p. 164).

Graças à vigilância hierarquizada, segundo o autor, o poder disciplinar se torna um sistema integrado, organizado de forma múltipla, automático e anônimo. Ainda segundo Foucault (1975), como a vigilância repousa sobre os indivíduos ela funciona como se fosse comandada por meio de uma rede de relações de alto abaixo e vice-versa. Neste sentido, o poder na vigilância hierarquizada funciona como uma máquina, “presente em toda parte e sempre alerta” (FOUCAULT, 1975, p. 170). Mas o controle não é mais panótico, como descreveu Foucault para as prisões.

O líder do grito de guerra, funcionário há quatro anos de uma filial do Magazine Luiza no interior de São Paulo, 28 anos, já referido na presente dissertação, explica que a realização e a eficácia (PEIRANO, 2001) da dinâmica em si dependem mais das pessoas e de quem o comanda do que propriamente de uma regra preestabelecida.

A maioria das filias realiza o grito de guerra. Existe, claro, um roteiro explicando os passos e como eles devem ser seguidos. Mas eu não me fixei em um roteiro preestabelecido; ele já está na minha cabeça, pois nós sabemos quais são as metas do dia. Neste caso, nos fixamos nessas metas organizamos o que vai ser dito e expomos o seu conteúdo para que as pessoas ouçam e repitam. O roteiro estabelece a venda, a margem, serviços etc. O resto é com você, ou seja, cada um tem um jeito de fazer o grito; cada um imprime a ele uma energia (Funcionário de uma filial do Magazine Luiza no interior de São Paulo).

O aparente autocontrole que o líder do grito diz ter sobre o que precisa ser feito para alcançar as metas de vendas estabelecidas pela empresa é fruto, na verdade, de um *modus operandi*, ou seja, uma disciplina instituída pelo Jeito Luiza de Ser, como eu pude observar, durante a pesquisa, inclusive com base em entrevistas com outros vendedores. É ela que determina, por exemplo, se os “soldados” devem marchar “em fila ou em batalhão” e sempre “na cadência do tambor” (FOUCAULT, 2010, p. 146).

Disciplina, crença e determinação expressam também o conteúdo da mensagem transmitida pelo Rito da Comunhão realizado em outra filial do Magazine Luiza no interior de São Paulo, onde o espaço físico restrito do local do evento

antecipou, a priori, o que seria dito na sequência, reforçando a cultura organizacional da empresa e instigando às pessoas à superação. Quase sem nenhum recurso de áudio, som e imagem, o texto lido pela organizadora do rito e posteriormente distribuído aos participantes questionava a atitude humana frente às adversidades do cotidiano.

Denominada “O doce aroma do café”, a mensagem descreve a queixa de uma filha ao pai sobre as suas dificuldades e se diz cansada porque tão logo ela resolve um problema, aparece outro. O pai, chefe de cozinha, levou-a ao seu trabalho, onde colocou três panelas em fogo alto, uma com cenouras, outra com ovo e a última com pó de café. Depois de um tempo, a filha constatou que a cenoura amolecera; a casca fina do ovo protegeu o líquido em seu interior, mas a gema e clara enrijeceram. O pó de café, contudo, mudou a cor, mas preservou seu cheiro característico.

Quando a adversidade bate sua porta, indagou o próprio pai à filha, com qual dos três elementos ela se identificava: cenoura, ovo ou o pó de café? Em resposta, o pai afirma que sempre há uma luz no fim do túnel, referindo-se cheiro gostoso do café. Para acessá-lo, segundo ele, é preciso transformar a adversidade em algo melhor, cabendo a cada um a responsabilidade por suas decisões. Da mesma forma, segundo recomendou o pai, cada indivíduo deve decidir se a crise irá ou não afetar seu desempenho profissional, a interação com as pessoas e as suas atitudes diante da vida. O pai aconselha também a filha a praticar a solidariedade quando se deparar com alguém que esteja se sentindo desamparado e oferecer-lhe uma palavra positiva.

A ideia de superação expressa na mensagem acima foi pontuada também em outro trecho da entrevista com um funcionário de uma filial do Magazine Luiza, do interior de São Paulo. Com mais de 50 anos de idade, 28 dos quais dedicados à empresa, ele fala de seu trabalho na empresa quase como um sacerdócio.

Durante toda vida eu tive uma paixão muito grande, uma vontade muito grande de superação, de fazer o melhor. Buscar ser o primeiro, bater recordes, isso está no meu sangue, na minha forma de ser. Antes de entrar no Magazine Luiza eu era funcionário de uma concorrente e foi de lá que a Luiza Helena me trouxe. Na época eu era encarregado de setor. O Magazine Luiza era uma empresa pequena, com seis lojas. Depois fui para outra loja e fiz um belíssimo trabalho, bati recorde de

vendas, recebi carta da empresa e gravata de presente da Luiza Helena que eu guardo até hoje com maior carinho, como lembrança de vencer metas, de superação de ser o primeiro (Funcionário de uma loja do interior de São Paulo).

No contexto da discussão antropológica, categorias como mitos e ritos que servem de inspiração ao conteúdo dos eventos realizados pelo Magazine Luiza estão relacionados a uma antinomia inerente à condição humana do viver e do pensar (PEIRANO, 2003). Essa síntese teórica sobre aqueles fenômenos, segundo a autora, é fruto de um longo percurso de análise que envolveu várias correntes, desde o evolucionismo ao estruturalismo de Lévi-Strauss, para o qual o mito diz respeito ao pensamento, enquanto o ritual está mais relacionado com o fazer.

Para Barbosa (2002), especificamente sob a ótica corporativa, os mitos, ritos, heróis e redes de relações agregam outros aspectos importantes ligados aos elementos da cultura organizacional. Segundo a autora, “eles servem de condutores dos valores organizacionais, pois – de forma metafórica em alguns casos e de forma explícita em outros – transmitam os valores privilegiados e os repudiados pelo grupo” (BARBOSA, 2002, p. 20).

De todos os sustentáculos da cultura, complementa Aktouf (2008), o mito é o que está mais ligado à questão da origem das sociedades, da história e da cosmogonia. Além de central e universal na cultura, segundo o autor, o mito elucida, confirma e reforça as crenças sobre as origens, da criação e do funcionamento do universo. Para o autor, o rito como tal não pode ser estudado na empresa, pois, segundo ele, “a cultura de empresa debruça-se apenas sobre anedotas míticas ou contos e lendas que circulam ou se fazem circular na” (AKTOUF, 2008, p. 70).

Pelo que eu observei, mesmo sendo padronizado, tanto o conteúdo quanto a dramatização e o formato do Rito da Comunhão incorporam elementos peculiares à cada região onde as lojas estão localizadas. Por meio de mensagens escolhidas e submetidas à aprovação do gerente, cada filial pode introduzir mudanças ao teor do Rito. Neste caso, conforme relataram os entrevistados, a inspiração e o conteúdo são pesquisados em internet, livros de autoajuda ou de algum consultor, inclusive de esportes, e letras de música, geralmente de cunho religioso, como referido na introdução.

Discussões internas realizadas entre os funcionários, muitas vezes até nos intervalos de almoço, também fornecem subsídios para o conteúdo do Rito da

Comunhão. Contudo, os organizadores procuram quase sempre ser fieis ao que estabelece as normas, padrões de comportamento e valores da empresa. Esse comportamento dos funcionários talvez se justifique também pelo fato de a liberdade permitida pela empresa em relação à realização do Rito da Comunhão não é descomprometida em relação à sua estratégia de gestão e negócios; faz parte também de um planejamento como disse a Diretora de Gestão de Pessoas no trecho a seguir de sua entrevista.

Temos muito respeito pela diversidade da cultura brasileira. Como nós estávamos muito centralizados em São Paulo e Minas Gerais, já que Franca fica praticamente na divisa desses dois estados, temos em nossas raízes a cultura mineira e paulista. Quando começamos a crescer no sul do País, iniciando por nossa chegada no Paraná, cuja cultura, embora forte e regionalizada, não chega a ser tão impactante quanto a de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul, tivemos que aprender a lidar com essas diferenças (Diretora de Gestão de Pessoas).

Mas o funcionário pode ter seu comportamento observado antes de ser selecionado para cuidar da organização e da realização do Rito da Comunhão, por um determinado tempo, como confessou o gerente de uma filial do Magazine Luiza, em Porto Alegre. Atributos como extroversão, capacidade de liderança, facilidade para falar em público e, sobretudo, comprometimento com os valores e como a estratégia da empresa são os que mais pesam na escolha. Ainda segundo o gerente, o funcionário que passa por essa experiência e demonstra capacidade efetiva de motivar pessoas e se souber usar esse aprendizado no dia a dia para melhorar o seu desempenho e alcançar as metas de vendas, pode aumentar as suas chances de assumir outras funções na hierarquia da empresa.

Os que são escolhidos dizem gostar de trabalhar na organização do Rito da Comunhão como afirmou, por exemplo, um vendedor de uma filial localizada em São Paulo, 31 anos, natural da Bahia, de onde veio com quatro anos de idade e há três trabalha no Magazine Luiza.

Eu adoro fazer o Rito; já fiz vários, inclusive. No mês que vem eu vou fazer um novamente. Quando eu organizo o Rito, eu levo em conta duas coisas: o que está bom na empresa permanece; o que não está, tem que melhorar. Hoje eu senti uma motivação maior a partir dos resultados. É muito bom

fazer alguma coisa que traz alegria para nós. Às vezes, eu ponho até depoimento pessoal. Por exemplo: na hora da oração, vou lembrar-me da minha mãe, da minha prima, do meu irmão etc. para que tudo ocorra bem com eles. Na hora da oração é bom lembrar-se da família, para afastar os problemas (Funcionário de uma filial de São Paulo).

Para a região sul do Brasil, marcada pela presença de populações resultantes de fluxos migratórios vindo de vários países da Europa, principalmente Alemanha, Itália e Polônia, entre outros, com suas respectivas bagagens culturais, o Magazine Luiza teve que rever, de forma mais intensa, o roteiro do Rito da Comunhão, principalmente no Rio Grande do Sul. O gaúcho, como bem diz Bastide (1978), tem sua “psicologia” vinculada ao cavalo, “ao herói que substitui o santo, à proeza guerreira, aos milagres, à luta e à paz” (BASTIDE, 1978, 176).

Assim, para não “cair do cavalo” – expressão que faz parte do folclore gaúcho - quando o Magazine Luiza chegou ao estado por meio da aquisição de uma rede de varejo local, teve que se adaptar à cultura regional, sem “rompante” – adjetivo muito usado no Rio Grande do Sul como sinônimo de arrogante. Entre as mudanças introduzidas no Rito da Comunhão, destacam-se a reprodução do Hino Rio-grandense e o hasteamento da bandeira do Estado no local onde o rito se realiza em cada uma das lojas do Estado, como revelou a Diretora de Gestão de Pessoas em mais um trecho de sua entrevista.

Quando chegamos ao Rio Grande do Sul, sentimos o primeiro choque cultural. Percebemos que o gaúcho tem uma forma muito própria de ver, de encarar suas raízes. Ao adquirir a rede Arno, apesar de ter sido uma compra, levamos mais de um ano para mudar o nome. Primeiro fomos todos para lá para entender a cultura do gaúcho e depois, junto com ele fomos fazendo a transição. O gaúcho tem uma resistência para aceitar a cultura de outros estados. Por isso chegamos respeitando. E quando fomos implantar o Rito da Comunhão e propusemos cantar o Hino Nacional eles sugeriram primeiro o hino do Rio Grande do Sul. Todas as nossas lojas tem a bandeira do Brasil. Lá tem também a bandeira do estado e incorporamos o hino do estado do Rito que eles cantando mais entusiasmados (Diretora de Gestão de Pessoas).

De certa forma, as tensões geradas na integração de valores diferentes praticados pelas duas empresas retratam a resistência dos gaúchos ao movimento de fragmentação das identidades característico da modernidade tardia (HALL,

2004). Em se tratando de cultura organizacional, a preocupação em flexibilizar princípios e valores traduz uma realidade cada vez mais presente no dia a dia de algumas empresas que buscam se ajustar ao processo de globalização (BARBOSA, 2002) incorporando a diversidade em suas estratégias de negócio.

Neste contexto, a inclusão da fotografia do por do sol sobre o Rio Guaíba, em Porto Alegre, uma espécie de “totem” da identidade dos gaúchos, entre as imagens mostradas durante a reprodução do Hino Rio-grandense, como parte do Rito da Comunhão, marcou o duplo pertencimento dos funcionários de uma filial do Magazine Luiza, localizada na zona sul da cidade. Ou seja, além de “magazines” eles são também gaúchos, como afirmou, com orgulho, um entrevistado da mesma loja, ao justificar porque o tom de voz do pessoal da loja se eleva quando eles cantam o hino do Estado.

Um exemplo de “proeza e união” (BASTIDE, 1978) entre eles foi mostrado na sequência por meio de uma dinâmica denominada “Emboladão”, da qual eu também participei, visando exercitar a capacidade de improviso e socialização, dinamismo, paciência e liderança dos funcionários, como enfatizou o coordenador do ritual. De mãos dadas, formamos um círculo, seguindo o conselho do coordenador para que todos gravassem bem a fisionomia da pessoa a quem demos as mãos direita e esquerda.

Em seguida, ele pediu que todos largassem as mãos e caminhassem aleatoriamente no centro do espaço onde estava sendo realizado o ritual, passando uns pelos outros mantendo o olhar firme em cada um para não esquecer a posição original em que se encontravam. Passados alguns minutos, todos se abraçaram bem apertado no centro do círculo, onde permaneceram por algum tempo parados como estátuas. Na sequência, sem sair do lugar, todos deram as mãos às respectivas pessoas com as quais estavam de mãos dadas anteriormente, formando, agora, um emaranhado de pessoas entrelaçadas.

O desafio da última etapa foi tentar abrir a roda, valendo pular, passar por baixo, girar o corpo e saltar. Seguindo então essa regra, todos tentaram, simultaneamente, fazer a mesma coisa, ou seja, voltar à posição inicial com o círculo aberto. No final, alguns ficaram de costas, mas todos foram parabenizados pelo coordenador, por conseguirem abrir a roda, unindo forças.

No dia a dia, a interação social é partilhada com outros principalmente por meio do contato face a face (BERGER; LUCKMANN, 2004), conforme as ações

reproduzidas, simbolicamente, na dinâmica acima referida, onde a relação entre os funcionários foi ritualizada. No contato com o outro, segundo os autores, há um intercâmbio contínuo de significados manifestos por expressividades tais como um sorriso ou cara fechada. A maior ou menor interação de uma relação social deriva, portanto, da reciprocidade de atos expressivos, cuja compreensão – certa ou errada – é acessível entre um e outro (BERGER, LUCKMANN, 2004).

Certo ou errado, o sorriso nos lábios é interpretado no Magazine Luiza como um facilitador de relações sociais, ao passo que a cara fechada pode representar um desvio (GOFFMAN, 1978). Esses comportamentos foram citados por um entrevistado que atribui nota “mil” à relação com as pessoas na loja do Magazine Luiza acima referida. Há cinco meses trabalhando na empresa, 34 anos, casado, segundo grau completo, nove anos de experiência no comércio varejista ele afirmou que em face de sua cultura organizacional “o Magazine Luiza não é uma empresa qualquer”.

Quando eu completei um mês de empresa, parecia que eu já estava aqui há um ano. A receptividade de todos é incrível; fora do normal. Não é uma empresa qualquer; é uma família. O pessoal nem é nota dez; eu dou nota mil. Quando eu ainda trabalhava em outra empresa, eu passei por aqui no dia da inauguração da loja e comecei a me aproximar desta empresa. Tudo funciona de acordo com um espírito de coleguismo, se aproximando muito de uma família como eu já disse. Se alguma pessoa está com um problema, vem alguém e conversa, tenta ajudar; se um colega não consegue finalizar a venda, outro vai lá e orienta (Funcionário de uma filial do Magazine Luiza na zona sul de Porto Alegre).

A numerologia foi escolhida pelos organizadores do Rito da Comunhão em outra filial do Magazine Luiza, em Porto Alegre, buscando reforçar o perfil “magazines”, voltado para resultados, porém usando experiências comuns da “vida cotidiana” (BERGER; LUCKAMNN, 2004) vivenciadas pelos funcionários. Usando metáforas, a dinâmica do evento foi composta por cinco etapas, cada uma delas representada por um número (de um a cinco) escrito à mão em pedaços de papel fixados sob o acento de algumas cadeiras onde estavam acomodados os participantes do Rito. Quem encontrasse o papel com seu respectivo número receberia, ao mesmo tempo, uma recompensa e uma tarefa para reforçar a integração com os colegas.

Quando a dinâmica foi anunciada, todos que estavam sentados – cerca de 30 pessoas – tentaram encontrar algo sob seus assentos. Alguns acharam outros, não. O primeiro número localizado foi o quatro. Seguindo a regra, o detentor foi até frente, onde recebeu um bombom. O doce foi saboreado ao mesmo tempo em que um fundo musical suave quebrava o silêncio movido pela curiosidade dos demais. Concluída a degustação, a organizadora do Rito desejou a todos que 2011 fosse tão doce quanto aquele chocolate.

Na sequência, o segundo funcionário encontrou o número dois e teve que escolher dois colegas, sendo que cada um dos três foi incumbido de imitar o rosnar de um animal. As escolhas recaíram sobre o latido de cachorro, o miado de gato e o gemido de um rato. Enquanto a brincadeira prosseguia, a plateia se divertia, associando os respectivos sons onomatopéicos a estigmas sociais relacionados aos animais que seriam imitados.

Observei, por exemplo, que o imitador do gato se precaveu tanto para que o seu miado não fosse motivo de piadas, que o som se aproximou do rosnar de um felino selvagem. Já o imitador do cachorro imitou um latido grave, da mesma que o colega que fez o papel de rato. Pelo visto, nenhum homem queria despertar qualquer dúvida a respeito de gênero, apesar da diversidade que compõe o quadro de funcionários do Magazine Luiza.

Coincidentemente, foi uma mulher que encontrou o número três. Além de ser presenteada com um pacote de bala de goma, ela recebeu a incumbência de recitar uma poesia infantil. Sem intimidação, ela despertou corações e mentes, ao lembrar seus tempos de infância e adolescência: “Batatinha quando nasce, esparrama pelo chão. Mamãezinha quando dorme, põe a mão no coração”.

O detentor do número um, ganhou uma barra de cereal, mas teve que presentear a uma pessoa de sua preferência. A escolha levou um tempo para ser concluída, enquanto isso a plateia parecia participar da decisão manifestando gestos de curiosidade sobre quem seria o felizarado e por que. Desta vez, o ganhador do cereal foi outro homem. Por fim, quem pegou o número cinco ganhou um pacote de balas e o distribuiu entre os presentes, conforme determinado, demonstrando solidariedade e cordialidade, como explicada pela organizadora do rito.

Embora aparentemente a forma e o conteúdo do ritual tenham saído do padrão, o sentido de todas as ações (WEBER, 2004) realizadas traduziram, simbolicamente, alguns valores do Magazine Luiza, tais como respeito às pessoas,

criatividade, inovação, cordialidade, simplicidade e espírito de equipe. A construção do rito também levou em conta a interação social, como disse a organizadora. Separada, duas filhas, 12 anos de experiência no comércio varejista, segundo grau completo, ela diz que “a vida é uma matemática”.

Nós conhecemos nossas responsabilidades em termos de números. A escolha dos números para trabalhar no Rito visava buscar um diferencial. De certa forma, não há como fugir deles. Podemos contorná-los, incrementá-los e mostrá-los de forma diferenciada. Mas nossa vida consiste em um constante número. Nascemos em um dia do mês e do ano; temos hora, regras, metas. Eu gosto muito de trabalhar com motivação, mas temos outros colegas ajudando. Eu sempre aceito as ideias, converso, mas tento manter alguns segredos porque senão o assunto da motivação se espalha antes da realização do Rito. Então eu vejo quem é mais fechado, consegue manter segredos e troco ideia. Interagimos, agregando um pouquinho de cada um (Funcionária de uma filial do Magazine Luiza em Porto Alegre).

A temporalidade e o tempo cronológico são heranças das sociedades disciplinares (FOUCAULT, 2010) e foram reproduzidos nas escolas, oficinas e hospitais. Desde o século XVII, por exemplo, o rigor do tempo industrial mantinha uma postura religiosa. Nas grandes manufaturas, segundo o autor, o regulamento determinava as rotinas a serem seguidas no trabalho, como determinava o artigo primeiro do regulamento da fábrica de Saint-Maur.

Todas as pessoas, chegando ao seu ofício de manhã, antes de trabalhar começarão lavando as mãos, oferecerão o seu trabalho a Deus, farão o sinal-da-cruz e começarão a trabalhar (FOUCAULT, 2010, p. 144).

Estabelecer um equilíbrio entre os valores defendidos pela empresa e os valores pessoais de cada um, buscando construir um padrão de relacionamento, sem a corrosão do caráter (SENNETT, 2005), parece um desafio constante para os funcionários do Magazine Luiza, conforme manifestaram alguns entrevistados, tanto de São Paulo quanto do Rio Grande do Sul. Desde os funcionários mais antigos, como um do interior de São Paulo já citado que aspira um cargo de diretor sem que para isso seja preciso abrir mão do convívio familiar, aos recém-contratados, há sempre uma referência velada ao risco de perda parcial da identidade pessoal.

Assim se manifestou, por exemplo, um funcionário de 25 anos, cursando Faculdade de Logística, em outro trecho de sua entrevista. Na ocasião da observação participante, ele tinha sido contratado há dois meses por uma filial do Magazine Luiza na Grande São Paulo.

Temos que saber balancear nossas funções para que possamos ter uma vida com qualidade. Nosso gerente sempre utiliza nas conversas conosco uma palavra, cujo significado eu tenho procurado aplicar nesses dois meses de atuação aqui: é o equilíbrio. Isso é essencial para que possamos conseguir trabalhar, desempenhar um bom papel na faculdade, de um bom filho etc. É uma coisa que eu tenho procurado muito e acredito que vou encontrar, mas ainda não consegui (Funcionário de uma filial do Magazine Luiza na Grande São Paulo).

Como bem diz Douglas (2007), o comportamento cooperativo não acontece aleatoriamente em uma organização. Ele resulta do complexo entrelaçamento de múltiplas trocas recíprocas, diretas e indiretas, como as que ocorrem no cotidiano das relações entre capital e trabalho no Magazine Luiza. Neste contexto, as empresas muitas vezes se assemelham com as instituições, as quais dirigem sistematicamente a memória individual e canalizam nossas percepções para formas compatíveis com as relações que elas autorizam.

Além disso, segundo a autora, elas criam processos essencialmente dinâmicos, ocultam a influência que esses processos exercem sobre as pessoas e suscitam emoções relativas a questões padronizadas, porém, afinadas com o conjunto da obra, ou seja, seus objetivos finais.

A pesquisa mostra que há momentos em que o “dito e o feito” (PEIRANO, 2001) se confundem com os pressupostos que sustentam o Jeito Luiza de Ser, permeados e, talvez, facilitados por categorias sociais ligadas à religião, como veremos na sequência. Mas a comunhão, como prega o ritual realizado todas às segundas-feiras nas lojas do Magazine Luiza não é um ato ditado apenas pelo pensar da empresa, como foi possível observar em todas as lojas pesquisadas.

De certa forma, a maioria dos entrevistados, principalmente os que participaram da organização do Rito da Comunhão, demonstrou, através de suas ações, que preserva alguns traços de sua identidade cultural. Dentre eles destaca-

se a solidariedade, o apego à família e à religião e a formas de trabalho que preservem o equilíbrio entre qualidade de vida e realização pessoal.

Tais traços são incorporados pela cultura organizacional do Magazine Luiza, inclusive em situações específicas como exemplificado nos rituais realizados nas lojas de Porto Alegre ou quando a empresa abre espaços para participação dos funcionários por meio de sua Gestão Compartilhada. Mas fora desses momentos, observei que os comportamentos “desviantes” (GOFFMAN, 1978), latentes ou manifestos, são controlados pelas “normas e disciplina” (FOUCAULT, 2010) da empresa.

4.1.1.4 Fé, recompensas e resultados

Durante o tempo em que convivi com o Magazine Luiza notei que, motivados pelos conteúdos veiculados pelas redes internas e suas dinâmicas, muitas vezes os funcionários relacionam o discurso ideológico e os pressupostos que sustentam a cultura organizacional da empresa com o fundamento de suas próprias opções religiosas. Os relatos das atividades cotidianas nas lojas obtidos por meio de entrevistas realizadas após os Ritos de Iniciação e da Comunhão mostram, por exemplo, que eles encaram o trabalho quase como uma devoção e cumprimento de um dever sagrado (WEBER, 2007).

Assim, pelo que foi possível observar, as crenças e princípios que orientam a religiosidade dos funcionários tanto facilitam a sua adesão ao estilo de gestão do Magazine Luiza quanto legitimam a “cultura do novo capitalismo” (SENNETT, 2006). Essa se manifesta no ambiente interno pela aparente flexibilidade nas relações entre capital e trabalho o que praticamente descarta a coerção como regra de controle de desvios de conduta.

Apesar de a religião não ser uma condição para a contratação de pessoas, segundo a empresa, a fé é uma das forças a que os funcionários recorrem para superar desafios e alcançar as metas estabelecidas pela empresa. Seguindo o raciocínio deles, não basta, portanto, ter capacitação técnica e talento profissionais: é preciso rezar como muitos fazem, tanto nos eventos quanto em suas reflexões noturnas já em casa. Nessas ocasiões, alguns aproveitam também para fazer um balanço sobre seu desempenho pessoal durante o dia.

Um dos objetivos da religião, segundo Geertz (1989), é tornar suportáveis os problemas do cotidiano, tais como a dor física, a derrota frente ao mundo ou a “impotente contemplação da agonia alheia”. Ainda segundo o autor:

A força da religião ao apoiar os valores sociais repousa, pois, na capacidade dos seus símbolos de formularem o mundo no qual esses valores, bem como as forças que se opõem à sua compreensão, são ingredientes fundamentais. Ela representa o poder da imaginação humana de construir uma imagem da realidade na qual, para citar Max Weber, “os acontecimentos não estão apenas lá e acontecem, mas têm um significado e acontecem por causa desse significado (GEERTZ, 1989, p. 96)”.

Como se vê, não é de hoje que a religião ajuda aliviar o sofrimento e compreender a gênese de determinados comportamentos humanos, inclusive sua vocação para o trabalho como acontece com boa parte dos funcionários do Magazine Luiza. Além de Geertz (1989), que define religião como um sistema de símbolos, autores como Durkheim (2003) e Weber (2004) também deram uma grande contribuição à Sociologia neste sentido. Para Durkheim, a divisão entre o sagrado e o profano se constitui na essência da religião. Weber, por sua vez, defende que as concepções religiosas determinam a conduta econômica de determinados segmentos sociais como os protestantes, tendo representado, inclusive, uma das causas das transformações das sociedades modernas (ARON, 2002).

Trabalho e religião também se misturam no Magazine Luiza principalmente no Rito da Comunhão. Há momentos, inclusive, em que a emoção de alguns participantes mais apegados a práticas religiosas extravasa na forma de expressões faciais e emocionais, indo até mesmo às lágrimas, como eu observei, por exemplo, durante a oração do Pai-nosso. Manifestação semelhante ocorre na execução do hino do Magazine Luiza e quando uma mensagem motivacional mais profunda é interpretada também pelos funcionários como uma espécie de “calvário” para a realização de um sonho de ascensão social. Em geral esses desejos são também acalentados durante as orações do Rito, como se esse fosse, de fato, uma corrente de fé. Tais desejos se resumem, muitas vezes, à conquista de um cargo melhor na empresa, entrar na faculdade ou assegurar um futuro para os filhos.

Parte desse sentimento transpareceu, por exemplo, no rosto, nos gestos e nas palavras de um funcionário de uma filial do Magazine Luiza na grande São

Paulo. Evangélico, 25 anos, ele conta, em mais um trecho de sua entrevista, o que sentiu durante o Rito da Comunhão.

Eu sou evangélico; minha igreja é pentecostal. Eu vou frequentemente à igreja junto com minha esposa. É muito bom saber que as pessoas percebem os nossos sentimentos, como aconteceu comigo na hora do ritual. Eu sou uma pessoa muito familiar. Nos finais de semana vou muito à casa da minha mãe que mora perto de mim, mas também gosto de cinema. Eu acredito que a religião e esse espírito de comunhão que nos ajuda muito a dar sentido à vida e ao trabalho (Funcionário de uma loja do Magazine Luiza na Grande São Paulo).

No ritual, como bem diz Geertz (1989), os dois mundos se juntam, ou seja, o mundo vivido e o mundo imaginado.

Eles se fundem sob a mediação de um único conjunto de formas simbólicas, tornando-se um mundo único e produzindo aquelas transformações idiossincráticas no sentido da realidade [...]. Qualquer que seja o papel que a intervenção divina possa ou não exercer na criação da fé, ele está, pelo menos basicamente, fora dos atos concretos de observância religiosa que a convicção religiosa faz emergir no plano humano (GEERTZ, 1989, p. 82-83).

Ao interpretar Weber, Sennett (2005) diz que no mundo do trabalho do século XVII, o protestante procurava provar seu valor a Deus disciplinando-se. Mas a ética do homem motivado não representa felicidade, pois o submetia à autopunição pela disciplina, segundo Sennett (2005). Mudanças constantes na forma de trabalho também provocam tensões como eu constatei no Magazine Luiza, onde segundo a presidente Luiza Helena Trajano¹³⁸, ninguém fica por muito tempo “na zona de conforto”.

Há insatisfações veladas com os frequentes deslocamentos internos e externos de funcionários. Pelos critérios de desempenho, eficácia e qualidade (GAULEJAC, 2007) adotados pela gestão da empresa, um gerente permanece em uma loja por no máximo dois anos. Passado esse período, sua competência é testada, de novo, em outra filial onde os resultados desejados podem não estar sendo alcançados. Essa intensa movimentação de líderes também caracteriza, na prática, o valor da mobilidade como um “capital simbólico” das organizações (FREITAS, 2009).

¹³⁸ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

Internamente, os funcionários também trocam de cargos, passando de uma seção para outra em uma mesma loja, como confirmou uma entrevistada que há sete anos trabalha no Magazine Luiza. Mineira, 52 anos e espírita, ela diz que o funcionário tem que “se reavaliar o tempo inteiro”.

Quando eu entrei fiz um trabalho muito bonito para vender produtos para noivas baseado em uma lista de casamento. Quando você faz uma lista, na verdade, vai montar a sua casa com coisas básicas, desde um talher até uma TV. Depois fui para o setor de tecnologia e agora quando eu cheguei das férias, o gerente disse que me queria no setor de TV. Mas estou muito satisfeita aqui fiz, inclusive, um trabalho viajando para inauguração de loja em Belo Horizonte, onde fiquei 30 dias. Normalmente, o funcionário vai para o local nos últimos dias que antecedem a inauguração da loja; você vai para montar a loja, ver mercadorias como pessoa responsável pela empresa naquela situação. Lá tem pedreiro, funcionários novos, prestadores de serviço e você tem que acompanhar tudo. Eu fiz esse trabalho em Belo Horizonte, Itu e Caldas Novas. É um trabalho muito interessante, porém, de grande responsabilidade (Funcionária de uma filial do Magazine Luiza no interior de São Paulo).

Trabalhar de forma eficiente com outros e em equipe, inclusive por curto espaço de tempo às vezes, é uma das condições exigidas pelo novo mundo do trabalho nas organizações flexíveis (SENNETT, 2006). Neste ambiente, segundo o autor, os indivíduos têm que estar sempre aptos a começar do zero toda vez que uma equipe se dissolve e se adaptar rapidamente às novas condições requeridas pelo novo cenário, se integrando a outro grupo de pessoas.

Posso trabalhar com qualquer um, eis a fórmula social da aptidão potencial. Não importa quem é a outra pessoa; nas empresas sempre em rápida mudança, isso não pode importar. A capacitação do indivíduo está na cooperação, quaisquer que sejam as circunstâncias (SENNETT, 2006, p. 117).

Mas esse modelo de relação entre capital e trabalho nem sempre é positivo para as duas partes, pois pode resultar em falta de lealdade e desconfiança, além de desconstruir o valor da experiência acumulada, segundo Sennett (2006). Contudo, a concretização dessas mudanças não acontece por acaso na empresa: são respaldadas, segundo Lazzarato (2006) por um *modus operandi* cultural sustentado pelas próprias companhias.

A empresa que produz um serviço ou uma mercadoria cria um mundo. Nessa lógica, o serviço ou o produto [...] devem corresponder a este mundo. Este último precisa estar inserido nas almas e nos corpos dos trabalhadores e dos consumidores. Tal inserção se faz através de técnicas que não são mais exclusivamente disciplinares [...]. O mundo da empresa, sua objetividade, sua realidade, confunde-se com as relações que a empresa, os trabalhadores e os consumidores mantêm entre si (LAZZARATO, 2006, p. 99).

Na perspectiva da construção do *modus operandi* referido pelo autor, destaca-se no Magazine Luiza a criação de instrumentos de gestão tais como as reuniões matinais, o Conselho de Colaboradores, Seminário de Posicionamento Estratégico e a capacitação de lideranças (Programa Líder Empreendedor, realizando semestralmente) e de vendedores (anual)¹³⁹.

As reuniões matinais representam, segundo a empresa “um momento de direcionamento, alinhamento e mobilização das equipes” e acontecem diariamente, antes da abertura das lojas, com duração máxima de 20 minutos. Essa prática também se estende aos centros de distribuição e ao escritório central. O planejamento e a execução dessa reunião ficam por conta dos gerentes de lojas, juntamente com os gerentes regionais. A pauta segue um roteiro pré-estabelecido e os reesponsáveis devem assegurar que a sua realização leve em conta fatores com criatividade e motivação.

Uma das tarefas do Conselho de Colaboradores, criado em 1994 e cujos integrantes são eleitos anualmente, é participar do processo decisório, discutindo a realização das metas da empresa, além tratar de promoções, admissões e demissões. Neste sentido, os funcionários participam da construção, disseminação, reprodução e fortalecimento dos valores da empresa, como disse em entrevista uma funcionária de uma filial de São Paulo. Casada, evangélica da Congregação Cristã, ela conta que está no Magazine Luiza há dois anos, onde entrou como analista de crédito e depois foi transferida para a área de venda de móveis.

Quando eu estava no Conselho de loja e tive contato com gerência, gerente regional, Gestão de Pessoas. As conversas sempre foram em torno do desempenho da equipe, problemas com os colaboradores que muitas vezes estão desmotivados e não querem mais ficar na empresa e preferem ser demitidos. Tudo isso o Conselho tem que discutir e encontrar soluções. Dos que estavam com problemas, alguns permaneceram, pois

¹³⁹ Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

conseguimos encontrar uma saída; outros que não quiseram permanecer sugerimos que eles se desligassem da empresa. Se ficassem, eles atrapalhariam o desempenho dos demais colegas, representando um apedra, um tropeço para a empresa (Funcionária de uma filial do Magazine Luiza em São Paulo).

O Seminário de Posicionamento Estratégico, instituído em 1991, pelo Magazine Luiza, visava, na época, aproximar gerentes e diretores, visando quebrar a rigidez da hierarquia e, ao mesmo tempo, discutir os caminhos e metas da empresa. Quando começou, reunia pouco mais de 50 participantes, mas em 2009, chegou a abrigar 750 pessoas, transformando-se em um grande ritual de integração e reforço (FREITAS, 2007). A partir desse contingente, tanto as relações quanto a organização se tornaram mais complexa, obrigando a empresa a recorrer à ajuda de consultoria externa, segundo o Coordenador de Clima e Cultura Organizacional.

O Magazine Luiza tem usado esse ambiente, inclusive, para avaliar e reforçar a pertença dos funcionários à empresa por meio de ações simbólicas, como explica o Coordenador. Durante um dos eventos em que essas ações denominadas “dinâmica” foram implementadas, os funcionários foram convidados a refletir sobre um de seus atributos e de que forma esse valor contribuía para a realização dos objetivos da empresa.

Posteriormente, eles foram encorajados a fazer o mesmo raciocínio a partir da relação deles com a empresa, ou seja, pensar em algo “bom” que o Magazine Luiza lhes oferece, segundo a visão pessoal de cada um, e que poderia ajudá-los a tornar seus sonhos em realidade. Cada um desses valores pensados foi simbolizado por um nó construído em fitas coloridas, as quais, ao final da dinâmica, tiveram suas pontas amarradas, formando uma grande corrente. De acordo com o significado traduzido pelo Magazine Luiza, essa construção representa o elo formado pelos seus princípios e os valores dos funcionários, conforme explicou o Coordenador. A empresa não obriga ninguém a revelar o que pensou, mas os funcionários são motivados a resgatar a sua memória.

A gente conduz a dinâmica de tal forma que eles possam lembrar do quanto contribuíram com seu trabalho, desde que entraram na empresa, refletindo tanto sobre os aspectos positivos quanto negativos. Então, na verdade, fazemos um resgate. Queremos que as pessoas descubram porque elas permanecem nesta empresa; o que o Magazine Luiza tem de

bom que impede a transferência deles para outra empresa que oferece oportunidades semelhantes. Nós sempre fazemos atividades desse tipo, motivando as pessoas a pensarem sobre sua condição na empresa e na relação com os outros. Valorizamos muito o relacionamento interpessoal, o bom ambiente de trabalho que nós temos aqui (Coordenador de Clima e Cultura Organizacional).

A ação relatada pelo Coordenador parece ter sido orientada (WEBER, 2004) no sentido de testar a visão dos funcionários sobre a ordem estabelecida, a qual ele chamou de “bom ambiente de trabalho”. Evidencia também o interesse da empresa de que seus valores se constituam em um código de conduta internalizado pelos funcionários. Neste sentido, no Magazine Luiza torna-se cada vez mais frágil a fronteira entre o funcionário e o cidadão, os quais têm seu comportamento vigiado (FOUCAULT, 2010), como se a pertença incluísse também o controle de seus corpos. Mas a prisão não é mais feita pelo corpo, mas pelo “coração”, a dominação não é mais física, é psíquica (GAULEJAC, 2007).

Por outro lado, ao tentar “revelar significações encobertas na vida organizacional” (FREITAS, 2007), buscando traduzir, simbolicamente, elementos da natureza humana que estão no campo do não-dito, o Magazine Luiza parece revelar seu alinhamento às organizações modernas que se dizem portadoras de uma racionalidade instrumental, “condicionando os meios aos fins” (FREITAS, 2007). Ainda segundo a autora:

Enquanto sistema cultural, a organização oferece aos seus membros uma estrutura de valores e normas, uma maneira de pensar e um modo de apreensão do mundo que orienta a conduta de seus diversos atores. A organização estabelece certa armadura estrutural que cristaliza uma cultura que atribui lugares, papéis e condutas mais ou menos estabilizadas que facilitam o trabalho coletivo. Ela decide o que são bons comportamentos e as boas atitudes, que permitem vê-la com clareza e aceitar as injunções tais como elas são proferidas (FREITAS, 2007, p. 90).

Teoricamente, toda mobilização movimentava processos psíquicos que estão na origem do desenvolvimento cognitivo e afetivo do ser humano, representando a parte imersa da interação (CHANLAT, 2007). Assim, não é por acaso que ao mobilizar a energia emocional das pessoas o Magazine Luiza tenha obtido tanta adesão de funcionários ao seu modelo de gestão. Por outro lado, a empresa busca quebrar resistências distribuindo recompensas na forma de benefícios sociais, de saúde e educação, bem como gratificações para quem supera as cotas de vendas e

até alguns agrados pessoais como revelou o Coordenador de Cultura e Clima Organizacional.

Uma das coisas que encantam as pessoas durante as apresentações em cidades onde serão abertas novas lojas são os benefícios que a empresa proporciona. Por exemplo, nós temos um benefício denominado cheque-mãe destinado a mulheres de funcionários com filhos de zero a 11 anos e 11 meses, até completar 12 meses. As pessoas se surpreendiam e falavam: “nossa a empresa ainda ajuda as pessoas que têm filhos”.

Temos também a bolsa de estudo¹⁴⁰ que o funcionário pode requerer um ano após seu ingresso na empresa para fazer uma faculdade, um curso de línguas. Então as pessoas encantavam com essas oportunidades e com o jeito de a empresa tratar os funcionários. Muita gente que não passava no processo seletivo ficava frustrada justamente por essa expectativa. Portanto, nossa empresa traz coisas diferentes, valoriza as pessoas, desenvolve atitudes que colocam as pessoas em primeiro lugar (Coordenador de Clima e Cultura Organizacional).

Muitos funcionários optam, de fato, por trabalhar no Magazine Luiza inclusive por causa dos benefícios, conforme afirmou uma entrevistada de 52 anos de uma filial do interior de São Paulo, já referida na presente dissertação.

Eu gosto muito de trabalhar aqui porque a empresa é muito boa. Aqui nós recebemos muitos benefícios. Eu tenho assistência médica e a empresa cobre também parte dos gastos com assistência médica da minha mãe. A minha mãe, de 73 anos, teve edema cerebral e precisa de cuidados médicos especiais. Então eu recebo ajuda também da empresa. Nós temos ainda as gratificações extras recebidas pelo nosso trabalho. Por exemplo, se você alcança um resultado acima da sua cota de vendas mensal, vai acumulando gratificações. Isso nos estimula para que cada vez mais busquemos atingir o nosso melhor resultado (Funcionária de uma filial do Magazine Luiza no interior de São Paulo).

¹⁴⁰ As bolsas são concedidas, segundo a empresa, a funcionário com mais de um ano de empresa (considerando o tempo de estágio na empresa, desde que esteja efetivo). Este critério é válido para menores e jovens aprendizes. No caso de colaboradores que se desligaram e foram posteriormente readmitidos, será levado em consideração o tempo de casa após seu retorno à empresa. O período inicial em que trabalhou na empresa não será considerado. O candidato deve ter os seguintes atributos: apresentar bom desempenho e produtividade no trabalho; não possuir nenhum envolvimento em relatórios de auditoria nem advertência por escrito; realizar o pedido dentro do prazo estabelecido, sem exceção; possuir parecer favorável do Gerente e do Conselho da Loja e da área de Gestão de Pessoas. Não será permitido solicitar mais de um curso no mesmo período.

Uma ex-dona de casa, hoje funcionária de uma filial do Magazine Luiza na Grande São Paulo, com segundo grau, me contou, na entrevista, que pesquisou na internet as condições de trabalho oferecidas pela empresa. E quanto perguntada sobre o que mais a sensibilizou, ela respondeu, prontamente: os benefícios. Mas foi além:

Verifiquei tudo e decidi: eu quero entrar nesta empresa. Na primeira entrevista, eu não consegui a vaga, mas não desisti. Quando eu quero uma coisa eu vou até o fim. Quando teve a segunda chance, com a abertura de novas lojas, eu tentei novamente e consegui. Eu não tenho muita formação, só segundo grau completo. Mas resumindo em uma palavra: eu tenho motivação. Quero crescer e agora aqui estou há 22 dias como vendedora (Funcionária de uma filial do Magazine Luiza na Grande São Paulo).

Em Porto Alegre, uma jovem de 21 anos, recém-formada em curso técnico de informática também viu no Magazine Luiza sua chance de crescimento, inclusive prosseguir estudando. De olho no plano de carreira oferecido pela empresa, ela deseja estudar economia ou administração de empresa como disse na entrevista.

Estou aqui há quatro meses como operadora de caixa. Meu pai também trabalha aqui e sempre falou bem da loja e como eu estava procurando emprego achei que esta seria uma oportunidade boa, pois é uma empresa que oferece plano de carreira. Isso representa uma oportunidade de crescer. Quero fazer administração ou economia, mas por enquanto ainda não tenho condições. Trabalhei com decoração e fiz estágio no Bannisul, mas nada relacionado ao comércio. O que mais me chama a atenção aqui é que a empresa deixa o funcionário a par de tudo que está acontecendo e dá prêmios a quem atinge as metas. A empresa lança desafios, mas oferece bonificação a quem cumpri aquilo que foi proposto; reconhece o que a gente faz aqui dentro. Isso é um diferencial (Funcionária de uma loja do Magazine Luiza em Porto Alegre).

A maior parte dos entrevistados se mostrou satisfeita com as recompensas financeiras e sociais oferecidas pela empresa. Porém, muitos disseram também que, além de dispor de pouco tempo para lazer, quando estão de folga, em suas casas, nos finais de semana, se sentem como se permanecessem conectados com a

empresa 24 horas por dia, devido à preocupação com resultados no final do mês. Costumam também ficar sempre atentos ao calendário, já que alguns feriados reduzem os dias úteis para venda, enquanto os dias especiais (Natal, Dia da Criança, Dia dos Namorados, Dias dos Pais etc.) requerem atenção redobrada aos clientes.

Um dos entrevistados com cargo de vendedor especial, o qual é responsável tanto pela realização de suas metas de vendas quanto pela dos colegas que ele lidera, confessou que em sua folga costuma ligar para empresa nos finais de semana. O objetivo é saber se os resultados estão sendo alcançados e acompanhar o desempenho dos colegas, mesmo à distância. Tal atitude evidencia o seu “aprisionamento” ao tempo, ao qual o funcionário se mantém disciplinado, mesmo fora do trabalho (FOUCAULT, 2010). Mas o controle não é mais sobre o corpo, mas sim sobre a mente.

A pressão do tempo é uma característica tanto das sociedades disciplinares que “organizam e impõem a temporalidade do relógio” (LAZZARATO, 2006), quanto do modo de acumulação flexível que institui o “tempo linear” (SENNETT, 2005). O homem moderno, segundo o autor vive pressionado por essa realidade controlada pelo relógio e só consegue acumular tempo quando impõe a si próprio o que Weber chamou de “jaula de ferro”, ou seja, “uma estrutura burocrática que racionaliza o uso do tempo” (SENNETT, 2005, p. 14).

Em certos casos, o funcionário do Magazine Luiza analisa o trabalho realizado por ele para alcançar o montante de venda correspondente à sua cota mensal, não apenas como um resultado econômico, mas como se também estivesse demonstrando o seu valor e a sua utilidade (SENNETT, 2006) à empresa. Foi assim que se manifestou, por exemplo, uma funcionária de uma loja de São Paulo, 37 anos, natural do Piauí, já referida na presente dissertação.

Hoje é o dia da realização do rito de entrega. O rito de entrega acontece todo início do mês para a gente celebrar o que foi construído e tentar melhorar o que não deu certo. O objetivo é entregar o resultado para o nosso gestor. As premiações que nós recebemos aqui são objeto, mas têm valor para a alma; vale mais que dinheiro. É como a nossa gerente falou: temos que estar prontos para entregar o resultado do mês. Temos que acreditar em nós e mostrar o nosso valor. E o valor aqui não é só dinheiro que alimenta as nossas contas e os nossos

filhos (Funcionária de uma filial do Magazine Luiza em São Paulo).

A motivação que a empresa tenta despertar nos funcionários, através de sua cultura organizacional e, particularmente dos rituais, estimula, de fato, uma atuação proativa dos vendedores, como disse um deles em Porto Alegre. Estudante de curso técnico em contabilidade, 25 anos, casado, ele conta que nunca tinha atuado no comércio, mas já trabalhou em uma fábrica de móveis.

Decidi dar um novo rumo à minha vida profissional e recorri ao Magazine Luiza, porque já conhecia a empresa de nome, os comentários sobre o clima interno. Foi uma oportunidade que eu tive de vir para cá conviver com essa união, profissionalismo o coleguismo. Eu acredito muito na força de Deus e, aos domingos, sempre rezo na minha igreja universal. Agradeço sempre por estar aqui, pois quando entrei na empresa me falaram que Deus havia me dado essa oportunidade e que o resto dependeria de mim. Eu estou me empenhando. Como negro, me sinto privilegiado aqui e tenho uma ótima relação com todo mundo. Eu me sinto muito acolhido aqui e motivado com essa força da equipe (Funcionário de uma filial do Magazine Luiza, em Porto Alegre).

A adesão dos funcionários ao estilo gestão do Magazine Luiza é reforçada a cada ritual. Os eventos também funcionam como uma espécie de termômetro para medir o calor da motivação e seu impacto nos negócios da empresa, como confirmou, anteriormente, o Coordenador de Cultura e Clima Organizacional, ao comentar a mudança de comportamento dos funcionários após o Encontro, bem o salto no desempenho econômico da empresa.

Tais resultados podem ser aferidos tanto através da intranet quanto por meio de outros recursos e mecanismos visuais que a empresa dispõe, complementa a Diretora de Gestão de Pessoas.

Quando há um treinamento mais específico, com conteúdo mais denso, inclusive administrativo, a empresa usa o Portal do Saber. Ai tem provas para saber a apreensão do conteúdo. E tem o resultado financeiro de venda que a gente também acompanha após o evento. Há vários mecanismos, inclusive metas de vendas das lojas e dos vendedores. Através da remuneração variável aliada à performance também dá para a gente conhecer os resultados (Diretora de Gestão de Pessoas).

Os executivos do Magazine Luiza estão tão afeiçoados aos critérios de medir desempenho, às vezes não tão racionais, que alguns gerentes até ensaiam a criação de determinadas analogias que facilitem comparar o estado de espírito dos funcionários, em situações específicas, com a possível realização ou não das metas de vendas estabelecidas pela empresa. Um deles montou, inclusive, um pequeno enunciado semelhante ao de uma equação matemática que diz ser infalível para prever o sucesso ou o fracasso de uma loja. Ou seja: a realização das metas está para a motivação dos funcionários, da mesma forma que a frequência deles nos rituais está para a mobilização interna das equipes de vendas.

Com a experiência de quem já passou por vários cargos na empresa, inclusive gerente regional, ele diz não ter dúvidas. “Quando eu passo em uma loja e observo que a frequência dos funcionários ao Rito da Comunhão é fraca, por exemplo, pode verificar os números que eles vão revelar um desempenho igualmente baixo nas vendas”. Essa verificação contábil, segundo ele, pode ser facilmente realizada por meio de auditoria dos números sobre o faturamento da loja. Assim, reafirmando o que disse uma funcionária do Magazine Luiza em Porto Alegre, ao propor uma série de números absolutos, simbolicamente associados a situações do cotidiano, como tema para o Rito da Comunhão, “a vida é uma matemática”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Depois de uma longa jornada acadêmica, incluindo os tempos de estudo e de pesquisa de campo propriamente dito, é lícito um acerto de contas, ou seja, uma reflexão final e concisa, sobre os resultados alcançados, porém, clara, objetiva e coerente com os objetivos do estudo de caso em questão. Mas como marinheiro de primeira viagem não tenho aqui a pretensão de revelar verdades absolutas, mas sim pontuar alguns aspectos levantados na pesquisa, na qual estive envolvido durante quase dois anos.

Ao retornar de cada uma das tantas viagens que fiz à Franca, onde ficava, na época, a sede do Magazine Luiza, eu trazia na bagagem parte do que constituiu o farto material de pesquisa analisado ao longo dos três capítulos que integram esta dissertação. Tanto na ida quanto no retorno, totalizando 12 horas de ônibus, eu viajava, literalmente, para um universo até então desconhecido, cujos detalhes foram sendo aos poucos revelados “pela boca da teoria”, como costumava ensinar a professora Carmem Junqueira durante o Seminário de Pesquisa. Em suas aulas aprendi a me livrar de certas armadilhas teóricas e de algumas pedras no caminho, na fase de campo.

Seguindo o mesmo método, ou seja, história de vida temática, entrevistas, observação participante, consulta de documentos, vídeos etc., o restante dos dados foi colhido em três filiais do Magazine Luiza em São Paulo, Campinas e Guarulhos, além de duas em Porto Alegre, capital gaúcha. Desta forma, completei, assim, um roteiro “nativo” que me levou à realização do grande sonho de apreender e compreender o weberiano sentido de algumas ações, as quais sustentam as práticas de gestão que, sob a ótica do Magazine Luiza, compõem sua “cultura” organizacional.

Mais do que isso, como referido na Introdução, busquei desvendar, em termos conceituais, o que suporta essa “cultura” traduzida no discurso da empresa como o Jeito Luiza de Ser, que elementos a constituem e como ela se revela no cotidiano das relações entre capital e trabalho. Além disso, procurei investigar também que impactos esse embate proporciona às relações sociais na empresa e, por extensão, aos seus resultados econômicos e financeiros. Esse é o fim último da gestão de qualquer organização que busca o lucro.

Começando pelo aspecto econômico, constatei que os resultados alcançados pelo Magazine Luiza parecem ser consequência de pelo menos dois fatores analisados na dissertação. Um deles teria sido desencadeado a partir da troca de comando na organização em 1991, período em que a fundadora - dona Luiza - abdicou de boa parte do poder de mando da empresa em favor de sua sobrinha Luiza Helena Trajano, que na época assumiu a superintendência e hoje é a presidente da empresa.

Depois dessa transição, cujos detalhes revelados não foram além de um bilhete que dona Luiza teria escrito à sobrinha manifestando sua intenção de tê-la no comando dos negócios da empresa, alegando que aos 60 anos já se sentia velha, o perfil gerencial do Magazine Luiza mudou totalmente. A observação do discurso e das práticas adotadas na sequência dá a impressão de que Luiza Helena Trajano teria concluído que para “harmonizar o homem e o lucro”, expressão que ela usou, certa vez como um desejo seu, seria necessário implantar uma nova estratégia de negócio. Ou seja: segundo sua ótica, a produção de riquezas deveria ser baseada em princípios mais criativos que a simples preocupação gerencial para equilibrar ativo e passivo, gerando superávits constantes, porém descomprometidos com valores intangíveis e de grande alcance social.

Isso significou dotar da empresa de uma “arquitetura institucional” composta por regras, formas de controle e disciplina sintonizadas com o que alguns autores classificam como novas feições culturais do capitalismo. Tal modelo aparenta flexibilidade na interação com os atores sociais envolvidos, inclusive na coerção de desvios de conduta. Porém, se mostra firme e determinado quando se trata de objetivos financeiros e trabalha intensamente para engajar as pessoas cada vez mais na chamada filosofia “ganha-ganha”, tantas vezes defendida no ambiente corporativo em substituição ao histórico conflito entre capital e trabalho.

Por outro lado, há fortes indícios de que o segundo fator de peso para a obtenção dos resultados da empresa foi sua capacidade não apenas de resignificar o modelo de gestão, mas, sobretudo, criar e colocar em prática um grande sistema de coordenação das ações e atividades internas que constituem o Jeito Luiza de Ser ou sua “cultura” organizacional, como já referido.

Ao refletir sobre o conteúdo e objetivo dessas ações começo, então, agora, a abordar a “cultura” organizacional da empresa e sua interface com o conceito antropológico de cultura. A pesquisa pontuou vários elementos considerados como

partes integrantes do Jeito Luiza de Ser, cuja lista inclui rituais, pressupostos ou regras, heróis, redes de relações, comportamentos e atitudes, os quais se alinham a um conceito de cultura organizacional criticado por alguns antropólogos. O principal motivo da crítica é que essa abordagem funcionalista considera a cultura como uma variável independente do processo social.

Embora seja um dos conceitos mais empregados e conhecidos nos meios corporativos, há uma grande polêmica em torno do uso equivocado do termo cultura como parte do seu conteúdo. A corrente funcionalista define cultura organizacional sinteticamente como um conjunto de pressupostos, princípios e valores instituídos pela cúpula da empresa. Vista desta forma, aliás, tal qual o Magazine Luiza opera muitas vezes, a cultura organizacional ignora o fato de que, tanto a empresa quanto seus membros, representam elementos da estrutura social e da cultura à qual pertencem. Sendo assim, ela não é autossuficiente nem poderia ser usada como um instrumento ideológico a serviço dos interesses econômicos das empresas.

Assim, fica claro que, sob a ótica dos debates sócio-antropológicos contemporâneos, a cultura organizacional não é algo que os executivos possam usar e abusar como uma variável instrumental, buscando facilitar a realização dos objetivos e metas da empresa. Ao contrário, ela se manifesta como um conjunto de valores e significados construídos socialmente que emergem do embate entre as forças sociais no interior da organização. Vista dessa forma, a cultura organizacional é fruto de uma base compartilhada que, em alguns casos, incorpora valores locais ou mesmo globais, mas não há consenso em torno desse conceito, principalmente no Brasil onde os estudos sobre cultura organizacionais são relativamente recentes.

Algumas iniciativas do Magazine Luiza apontam para a intenção de absorver parcialmente em seus rituais elementos que integram a cultura em que estão inseridas algumas de suas filiais, principalmente na região sul do Brasil, onde boa parte das tradições constitui traços de uma identidade cultural sabidamente diferente da existente no eixo São Paulo-Minas Gerais, berço do Magazine Luiza. Essa mudança de atitude da empresa se deve ao fato de que a cultura gaúcha chegou, inclusive, a ser vista como uma ameaça contra a integração de uma rede regional de lojas de varejo adquirida pelo Magazine Luiza, em 2004.

Para evitar um fracasso neste sentido atribuído a diferenças de culturas organizacionais, a empresa procurou se inteirar melhor na cultura regional em que estava entrando, conhecida, historicamente como defensora de princípios políticos e

sociais separatistas. Por outro lado, pressionada pela vontade dos funcionários da rede incorporada, o Magazine Luiza validou a execução do hino do Rio Grande do Sul no Rito da Comunhão. Da mesma forma, a Semana Farroupilha, período de comemorações da Guerra dos Farrapos, já serviu de motivo para alguns funcionários trabalharem *pilchados*, o que na linguagem gaúcha significa vestir a indumentária tradicional do Estado.

Mas o que se sobressai na estratégia de negócios da empresa é a atuação de uma grande rede de relacionamentos composta por canais internos de rádio e TV, linha direta com a presidente, intranet e eventos especiais (rituais). Essa estrutura de comunicação busca não apenas controlar a organização com um conjunto de regras, disciplinas e comportamentos, mas, sobretudo, estabelecer o que a empresa classifica como “motivação duradoura”, por meio de ações que atinjam “a cabeça, o bolso e o coração dos funcionários”, como disse a presidente em entrevista à imprensa.

O poder simbólico que emerge desse modelo de gestão tem sua eficácia assegurada pela adesão dos funcionários, os quais, muitas vezes, raciocinam como se seus objetivos de realização profissional e pessoal coincidissem com os interesses da empresa, conforme constatei nas entrevistas. Essa inversão de valores não ocorre aleatoriamente. Ela é fruto da capacidade do poder gerencialista contemporâneo de ir além do controle disciplinar. O que está em jogo, muitas vezes, é a mobilização da psique dos funcionários em favor dos objetivos da produção capitalista.

A dimensão religiosa é outro fator importante que contribui para sancionar as práticas de gestão do Magazine Luiza, sem a existência aparente de conflito no âmbito das relações entre capital e trabalho. Embora a religião de cada um não seja condição para a contratação de pessoas, segundo a empresa, a crença e a fé são duas categorias que permeiam, na maioria das vezes, as relações internas na empresa, onde católicos e evangélicos representam 52% e 48%, respectivamente, do quadro de pessoal.

Neste ambiente, muitas vezes os funcionários relacionam o cumprimento quase acético das regras e práticas de gestão da empresa, bem como a adesão aos elementos de sua cultura organizacional, com as recompensas que tanto a empresa quanto alguma outra força “divina” possa lhes dar em troca do esforço individual e coletivo. Eles também associam a dedicação individual e coletiva ao trabalho com o

“necessário” agradecimento à conquista do emprego visto e reforçado, às vezes, pelo discurso da empresa como uma dádiva de cunho religioso.

Assim, de maneira descompromissada ou não, crença e fé representam um “capital social” de peso que a empresa mobiliza para articular e fortalecer o poder simbólico da sua rede de comunicação. Esse reforço acontece, principalmente, por meio do Rito da Comunhão realizado todas as segundas-feiras em suas filiais, onde a oração Pai-Nosso forma e puxa uma corrente ecumênica geralmente focada na realização das metas e resultados econômicos da empresa.

As ideias aqui esboçadas sobre a dimensão religiosa que emerge das relações sociais no Magazine Luiza são bem preliminares e não só podem como devem ser aprofundadas por meio de novos estudos, futuramente. É bem possível que, no âmbito dos elementos que integram o Jeito Luiza de Ser, a religião represente também traços significativos do que alguns autores consideram como resultado de uma releitura da Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo de Weber.

Sob a ótica desses autores, o novo espírito do capitalismo reúne um conjunto de crenças que contribuem para justificar e sustentar o *status quo*, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com o mesmo. Sejam de que natureza forem tais justificativas, elas respaldam o cumprimento e a adesão a um estilo de vida que, segundo eles, favoreça a ordem capitalista.

É o que acontece, por exemplo, na empresa em estudo, onde a religião tem um peso significativo na produção e na reprodução de Jeito Luiza de Ser, ou seja, no que é chamado internamente como “alma” da companhia. Seu papel nas relações internas de poder mostra ainda que a crença e a fé dos funcionários sustentam boa parte da legitimidade, reconhecimento e adesão ao modelo de gestão da empresa e sua cultura organizacional, além do pertencimento.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresas: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 2008. v. II.
- ARON, Raymond. **As etapas do pensamento sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.
- AUGÉ, Marc. **Não-lugares** – introdução a uma antropologia da supermodernidade. São Paulo: Papirus, 2008.
- AUSTIN, John L. **How to do things with words**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1962.
- BAKHTIN, Mikhail. **Esthétique de la création verbale**. Paris: Gallimard, 1984.
- BARBOSA. **Culturas e empresa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar (Ed.), 2002.
- _____. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2006.
- _____. **Cultura e diferença nas organizações** (Org.). São Paulo: Atlas, 2009.
- BASTIDE, Roger. **Brasil, terra de contrastes**. Rio de Janeiro: Difel Difusão, 1978.
- BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade**. Rio de Janeiro. Jorge Zahar (Ed.), 2001.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **Construção social da realidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2004.
- BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.
- _____. **A distinção**. São Paulo: Ed. da Universidade de São Paulo (Edusp), 2008.
- BUCCI, Eugênio. **Sobre ética e imprensa**. Companhia das Letras, 2008.
- BUTTNER, E. H. Examining female entrepreneurs management style: an application of a relational frame. **Journal of Business Ethics**., v. 29, feb. 2001. p.253-269.
- CANCLINI, Nestor Garcia. **Culturas híbridas**. São Paulo: EDUSP, 2008.
- CÂNDIDO, Antônio. **Os parceiros do rio bonito**. 9. ed. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 2003.
- _____. **O significado de “Raízes do Brasil”**. In: HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Editora Schwarcz, 2004.

CARDOSO, Cardoso (Org.). **A aventura antropológica – teoria e pesquisa**. Paz & Terra, 1997.

CARDOSO, Fernando Henrique; FALETTO, Enzo. **Dependência e desenvolvimento na América Latina**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar (Ed.), 1981.

CASTEL, Robert; WANDEREY; Luiz Eduardo W.; BELFIORE-WANDERLEY. **Desigualdade e a questão social**. São Paulo: EDUC, 2008.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2005. v. I.

CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1996. v. III.

_____. “L’analyse sociologique des organisations: um regard sur la production anglo-saxone contemporaraine (1970-1988)” in *Sociologie du Travail*, v. 31, n. 3, p. 382-400, 1989. In: PEPIN, Normand. *Cultura de empresa. Nascimento, alcance e limites de um conceito*. **Mosaico – Revista de Ciências Sociais**, Vitória: Ufes-CEG, v. 1, n. 1, 1998.

_____. (Org.). **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 2007. v. I.

CRAMER, Luciana; CAPELLE, Mônica Carvalho Alves; SILVA, Áurea Lúcia; BRITO, Mozar José de. Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo do trabalho. Londrina. In: *EGEPE*, 2. 2001. **Anais...** p. 46-59, nov. 2002.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2. ed. Bauru: Ed. da Universidade do Sagrado Coração, 2002.

DA MATTA, Roberto. **O que faz o Brasil Brasil?** Rio de Janeiro: Rocco, 1984.

_____. **A casa & a rua**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

_____. **Carnavais, malandros e heróis, para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAHRENDORF, R. **Soziale klassen und klassenkonflikt in der industriellen Gesellschaft**. Stuttgart, 1957.

DEAL, Terrence; KENNEDY, Alan. **Corporate culture: the rites and rituals of corporate life**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DOMINGUES, José Maurício. **Sociologia e modernidade – para entender a sociedade contemporânea**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.

DOUGLAS, Mary. **Como as instituições pensam**. São Paulo: Edusp, 2007.

_____. **O mundo dos bens**. Rio de Janeiro: Ed. Ufrj, 2008.

DUPAS, Gilberto. Os grandes desafios da economia globalizada. In: **Brasil um século de transformações**. São Paulo: Schwarcz, 2006.

DUPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. 1996. In: CHANLAT, Jean-François (Org.) **O indivíduo na organização** – dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. III.

DURHAM, Eunice R. A pesquisa antropológica com populações urbanas: problemas e perspectivas. 1986. In: CARDOSO, Ruth. **Aventura antropológica: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martin Claret, 2001.

_____. **As formas elementares da vida religiosa**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

ERIKSEN, Thomas Hylland; NIELSEN, Finn Sivert. **História da antropologia**. 2. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

EXAME. Ganhar dinheiro é superfácil. São Paulo, 25 mar. 2000.

_____. Razão e sensibilidade. São Paulo, 17 set. 2003.

_____. Uma corrida por cinco milhões de consumidores. São Paulo, 21 ago. 2008.

_____. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/noticias/magazine-luiza-vai-comprar-lojas-do-bau-por-r-8>>. Acesso em: 25 jul. 2011

EXAME MELHORES & MELHORES. Sai uma, senta outra na cadeira de CEO. São Paulo, 18 maio 2011.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M.T. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. **Cultura organizacional: evolução crítica**. São Paulo: Thomson, 2007.

_____. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2009.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social** – ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. 2. ed. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1989.

_____. Local Knowledge: further essay in interpretative anthropology. New York: Basic Books. In: JAIME JR, Pedro; SERVA, Mauricio. Itinerários teóricos e práticas

profissionais numa fronteira interdisciplinar: contribuições para o ensino em administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, set./out. 2002.

_____. Nova luz sobre a antropologia. Rio de Janeiro. Jorge Zahar (Ed.). 2001. In: JAIME JR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações; antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, out./nov./dez. 2002.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.

_____. **Mundo em descontrole – o que a globalização está fazendo de nós**. Rio de Janeiro – São Paulo. Editora Record. 2007.

GODELIER, Maurice. Economia e sociedades: abordagens funcionalista, estruturalista e marxista. In: CARVALHO, Edgar Assis (Org.). **Antropologia econômica**. São Paulo: Ciências Humanas, 1978.

GODOI, Christiane Kleinubing; BALSANI, Cristina Pereira Vecchio. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliográfica. In: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos**. 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – paradigmas, estratégias e métodos**. 2010.

GOFFMAN, Erving. **Estigma**. Rio de Janeiro. Jorge Zahar (Ed.), 1978.

GOLDENBERGER, Miriam. **A arte de pesquisar**. Como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro; São Paulo: Record, 2007.

GOMES, Almiralva Ferraz. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, 2005.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1989.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Schwarcz, 2004.

IANNI, Octávio. **A ideia de Brasil moderno**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

JAIME JR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações; antropologia hermenêutica e cultura organizacional. São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, out./nov./dez. 2002.

JAIME JR, Pedro; SERVA, Maurício. Itinerários teóricos e práticas profissionais numa fronteira interdisciplinar: contribuições para o ensino em administração. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, set./out. 2002.

LANZANA, Antônio; CONSTANZA, Rogério. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de; BERNHOEFT, Renato. Empresas familiares brasileiras. **Perfil e Perspectivas**. São Paulo: Negócios, 1998.

LAZZARATO, Maurizio. **As revoluções do capitalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

MAGAZINE LUIZA. Treinamento Iniciação. Disponível em:
<<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

MARTINS, José de Souza. **Conde de Matarazzo o empresário e a empresa**. São Paulo: Humanismo, Ciência e Tecnologia, 1974.

MAUSS, Marcel. **Sociologia e antropologia**. São Paulo: Cosac Naify, 2008.

MCNETTING, Robert. "The Ecological Approach in Cultural Study" – A MacLeb Module in Anthropology, 1971. In: GODELIER, Maurice. Economia e sociedades: abordagens funcionalista, estruturalista e marxista. In: CARVALHO, Edgar Assis (Org.). **Antropologia econômica**. São Paulo: Ciências Humanas, 1978.

MENDELL, A. **Como os homens pensam**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1997.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORIN, Edgar. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Edgar_Morin>. Acesso em: 27 jul. 2011.

MÜLLER, Lúcia Helena Alves. Ideias: etnografia do capitalismo brasileiro. **Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humana Universidade Estadual de Campinas**, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. **O trabalho antropólogo**. São Paulo: Ed. Unesp, 2006.

OLIVEN, Ruben George. Cultura brasileira e identidade nacional (O eterno retorno). In: MICELI, Sergio (Org.). **O que ler na ciência social brasileira 1970-2002**. 2002.

ORTIZ, Renato. **Cultura brasileira & identidade nacional**. São Paulo: Brasiliense, 2006.

OUGH, W. Teoria Z. **Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês**. São Paulo: Fundo Educativo Brasileiro, 1982.

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vicente de; DESCENDERE, Daniel. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

PASCALE, R; ATHOS. **The art of japanese management**. Nova York: Simon & Schuster, 1981.

PASSERON, Jean-Claude. **O raciocínio sociológico**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

PEIRANO, Mariza. **O dito e o feito**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2001.

_____. **Rituais ontem e hoje**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar (Ed.), 2003.

PEPIN, Normand. Cultura de empresa. Nascimento, alcance e limites de um conceito. **Mosaico – Revista de Ciências Sociais**. Vitória: Ufes-CEG, v. 1, n. 1, 1998.

PISCITELLI, Adriana. **Joias de família** – gênero e parentesco em histórias empresariais brasileiras. Rio de Janeiro: UFRJ, 2006.

PRADO JÚNIOR, Caio. **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

RIBEIRO, B. R. Disponível em: <<http://ribeirobr.blogspot.com/2008/10/elegancia-por-toulouse-lautrec.html>>.

RODRIGUES, Luiza Helena Trajano Inácio. Disponível em: <<https://www.magazineluiza.com.br/seguro/academico/index.asp>>.

RUBEN, César Fernandes; JAIME JR, Pedro. Etnografia do capitalismo brasileiro. Por uma articulação entre cultura, economia, história e poder. Ideias: etnografia do capitalismo brasileiro. **Revista do Instituto de Filosofia e Ciências Humana Universidade Estadual de Campinas**, São Paulo, 2004.

RUBEN, Guilherme Raúl. Empresários e globalização. In: **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, ano 10, n. 28, 1995.

SAHLINS, Marshall. **Esperando Foucault, ainda**. São Paulo: Cosac Naify, 1993.

_____. **Cultura e razão prática**. Rio de Janeiro. Jorge Zahar (Ed.), 2003.

SANCHIS, Pierre. A contribuição de Émile Durkheim. In: TEIXEIRA, Faustino (Org.). **Sociologia da religião**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

SCHEIN, E. How culture forms, develops and changes. 1985. In: KILMAN et al. Gaining control of corporate culture. São Francisco: Jossey-Bass. In: FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: evolução crítica**. São Paulo: Thomson, 2007.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

_____. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

STAVENHAGEN, Rodolfo. Estratificação social e estrutura de classe. In: VELHO, Otávio Guilherme; PALMEIRA, Moacir G.S.; BERTELLI, Antônio R. (org.). **Estrutura de Classes e Estratificação Social**. Rio de Janeiro. Zahar Editores. 1979.

TAMBLIAH, S. J. **Culture, thought and social action. An anthropological perspective**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

TURNER, Victor W. **O processo ritual**. Rio de Janeiro: Vozes, 1974.

USCS. Disponível em: <http://www..edu.br/comu/mktvarejo/faq_sobre_varejo.php>. Acesso em: 20 jul. 2011.

VALOR ECONÔMICO. Empresas & tecnologia. São Paulo, 5 out. 2009.

_____. 14 abr. 2011.

_____. p. B9.19 abr. 2011.

VELHO, Gilberto. **Projeto e metamorfose** – antropologia das sociedades complexas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar (Ed.), 1994.

_____. **Individualismo e cultura**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar (Ed.), 1999.

VIANA, Márcia Serra Ribeiro. **Linguagem como fato social total**. Londrina: Humanidades, 2005.

WEBER, Max **Economia e sociedade**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004. v.1.

_____. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Schwarz, 2007.