

3

Metodologia

3.1

Tipo de Pesquisa

Quanto aos fins a pesquisa é exploratória, pois é realizada em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado, no caso como gerenciar a cultura em uma empresa familiar ao longo de seu ciclo de vida a partir de um Estudo de Caso.

A pesquisa é também descritiva, pois busca identificar as características de determinado fenômeno ou população, no caso a cultura e a população da organização Beleza Natural. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, mas pode servir de base para esta explicação.

Quanto aos meios, a pesquisa utilizou os seguintes meios: bibliográfico, para a fundamentação teórica do trabalho foi realizada uma investigação na literatura sobre cultura organizacional, mudança cultural, gerenciamento e desempenho organizacional com o uso de materiais tais como: livros, teses, dissertações e artigos;

Documental, uma vez que utilizou como fonte documentos internos da empresa foco de estudo e pesquisa de campo: devido à coleta de dados primários, tais como entrevistas aplicadas aos funcionários da empresa Beleza Natural e observação participativa (investigação empírica) do autor realizada na própria empresa.

A pesquisa também pode ser caracterizada por ser do tipo qualitativo, no sentido proposto por Denzin & Lincoln:

A palavra qualitativa implica em uma ênfase na qualidade das entidades e processos e em significados que não são examinados ou mensurados em termos de quantidade, intensidade ou frequência (Denzin & Lincoln, 2000, p8).

A pesquisa limitou-se a apenas uma organização, constituindo-se em um Estudo de Caso. Para Yin:

Os estudos de casos representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (Yin, 2005, p.19)

Para Schein (2004), cada organização possui uma cultura única, mas o estudo de sua criação e manifestações ajuda a entender o que ocorre com as demais culturas organizacionais.

3.2

Universo e Amostra

O Universo da pesquisa de campo são os sócios e funcionários da organização Beleza Natural, incluindo os salões de beleza, (4 salões), o escritório central e a fábrica Cor Brasil, de produtos para o cabelo. A amostra consistiu nos sócios, todos os gerentes, supervisores e a observação e o contato com todos os funcionários da empresa em visitas e durante a semana do evento Superação, além de entrevistas com dez funcionários e dez clientes, em um total de 35 entrevistas. (figura 3.1, página 41)

Dos funcionários entrevistados, cinco foram selecionados pela direção da empresa por sua antiguidade e outros cinco selecionados aleatoriamente pelo autor, um para cada filial e um da matriz. Cinco clientes foram indicados pela direção da empresa e cinco foram entrevistados aleatoriamente, nas visitas às lojas.

Figura 3.1 – Estrutura da amostra

Entrevistado	Número	Horas de gravação
Sócios	4	4
Gerentes	5	2
Supervisores e auditores	6	1
Funcionários	10	4
Clientes	10	1
TOTAL	35	12

3.3

Descrição das etapas da pesquisa

Parte do material utilizado foi coletado quando da produção de um documentário feito pelo autor apresentando a história e organização do Beleza Natural, este documentário e o material coletado para a execução do mesmo constituiu uma importante fonte de informações, são dezenas de horas de depoimentos de funcionários de todos os escalões e unidades administrativas da empresa e longas entrevistas com os sócios. Este documentário foi produzido no segundo semestre de 2005.

Em fevereiro de 2006 o trabalho foi retomado, com a pesquisa bibliográfica sendo realizada até outubro do mesmo ano. Em novembro novos dados foram coletados, sem a participação da direção do Beleza Natural, aí já de forma mais estruturada e comparados aos já disponíveis nos depoimentos de 2005. O resultado foi redigido no primeiro semestre de 2007, resultando na presente dissertação.

3.4

Coleta de Dados

Seguindo o sugerido em Gil (1991), para o método do estudo de caso, foram utilizados os seguintes recursos: observação, análise dos documentos da empresa, entrevista com os sócios e gerentes das unidades de negócios e questionários para coleta de informações junto aos funcionários.

O primeiro passo foi identificar qual o referencial teórico a ser aplicado. Como caracterizar a cultura do Beleza Natural, quais manifestações deveriam ser observadas e como identificar seus traços a partir da documentação, depoimentos e questionários.

Situada a questão teórica, passou-se à pesquisa de campo, (investigação empírica), com a análise das instalações, documentos e expressões explícitas da cultura. As entrevistas e os questionários complementaram o perfil cultural. É de se ressaltar a convivência do autor como prestador de serviços com a empresa durante mais de um ano, o que sem dúvida facilitou a complementação das informações e um melhor entendimento da organização estudada.

Apesar de contratado pelos donos da empresa, o autor conseguiu estabelecer uma relação descontraída com os funcionários, pois não se colocou durante o trabalho como um empresário contratado e sim como o câmera de uma empresa, um funcionário como eles, trabalhando como eles e sempre dando margem a eventuais comentários fora das câmeras que pudessem contradizer os depoimentos formais. O autor

procurou gerar identificação com os funcionários, posicionando-se como funcionário também de uma empresa de prestação de serviços.

Os documentos analisados foram os seguintes: planejamento formal da empresa, comunicados internos, documentos eletrônicos tais como vídeos com entrevistas e com a cobertura de eventos importantes, como o “Superação” e a inauguração de novas lojas ou seções.

A pesquisa de campo foi realizada através da visitação e observação de todas as instalações da empresa, nestas ocasiões o autor serviu-se da condição de fornecedor para coletar o máximo de impressões sem influenciar em demasia o ambiente estudado. Foram 14 horas de observação, (2 em cada uma das instalações da organização), que somaram-se as mais de 50 horas de relacionamento prévio existente com a empresa.

Foram realizadas 15 entrevistas adicionais as previstas nas prestações de serviço realizadas, optando-se por fazê-las de forma parcialmente estruturada, Gil (1991,pg92), os dados que se pretendeu obter foram para melhor identificar as manifestações da cultura organizacional e os pressupostos culturais existentes. Todos os entrevistados adicionais foram avisados sobre o objeto da pesquisa e colaboraram bastante. Partes das entrevistas foram filmadas, o que facilitou a análise da comunicação não verbal do entrevistado.

A pesquisa baseia-se também na análise informal participativa do ambiente de trabalho com a coleta de outros tipos de evidências tais como: condições físicas de trabalho, clima organizacional, *layout* e arquitetura das instalações e o comportamento dos funcionários.

O evento anual Superação, foi filmado na íntegra nas quatro filiais (Tijuca, Niterói, Caxias e Jacarepaguá) existentes até então, (2005), e em sua apuração resultando em mais de 6 horas de imagens que permitiram ao autor rever numerosas vezes e destacar seus principais aspectos.

3.4.1

Roteiro das entrevistas

As entrevistas tinham um conjunto de vinte perguntas fixas, mas muitas converteram-se em depoimentos longos onde o autor dava liberdade para o entrevistado explorar mais um ou outro ponto.

Perguntas fixas:

- 1 – Nome
- 2 – Idade
- 3 – Escolaridade
- 4 – Esta na empresa desde quando?
 - 1 – Entrou em que função?
 - 2 – Função atual?
 - 3 – Descreva sua função atual
 - 4 – Descreva sua rotina na empresa.
 - 5 – O que você acha da empresa?
 - 6 – Quais os pontos fortes da empresa?
 - 7 – Quais os pontos fracos?
 - 8 – Você conhece a história do Beleza Natural? se conhece, conte ela para mim.
 - 9 – Quais são os seus planos para o futuro?
 - 10 – Qual é o futuro do Beleza Natural?
 - 11 – O que as clientes gostam mais na empresa?
 - 12 – O que elas gostam menos?
 - 13 – O que você mudaria na empresa?

14 – O que você não mudaria?

15 – Você conhece os sócios da empresa? Fale sobre eles.

Roteiro das entrevistas adicionais.

Símbolos Organizacionais.

Que termos especiais são utilizados aqui que só são entendidos por pessoas da unidade?

Sobre Heróis organizacionais.

Que tipo de pessoas tem aqui mais possibilidades de avançar na sua carreira?

Que pessoas considera como tendo especial significado para esta organização?

Sobre rituais organizacionais.

Em que reuniões periódicas participa?

Como se comportam as pessoas durante estas reuniões?

Que acontecimentos são celebrados nesta organização?

Sobre valores organizacionais.

Que tipo de coisas gostam as pessoas de ver aqui acontecer?

Qual é o maior erro que alguém pode cometer?

Que tipo de problemas de trabalho o impedem de dormir?

3.5

Tratamento dos Dados

Os dados coletados na pesquisa bibliográfica, documental, observação participativa e entrevistas foram tratados qualitativamente, como é a natureza de um Estudo de Caso. A pesquisa bibliográfica forneceu os elementos interpretativos e os constructos a serem observados no restante do material. Os documentos da empresa têm um caráter instituinte, pois a organização é relativamente nova, logo forneceram um importante elemento de explicitação da cultura oficial.

Todos os dados foram analisados, os principais constructos teóricos confrontados com os fatos e opiniões apuradas, gerando uma série de recorrências e constatações cruzadas suficientes para, quando confrontadas com a teoria, permitir conclusões e inferências. Procurou-se ao longo da análise verificar os pressupostos da pesquisa e simultaneamente identificar a componente cultura, não só descritivamente, como também seu possível impacto sobre a continuidade do crescimento da organização.

3.6

Limitações do Método

Yin, (2005) ressalta a principal diferença entre o método do estudo de caso aqui utilizado e o os estudos que utilizam técnicas estatísticas. O estudo de caso visa ao entendimento de um fenômeno a partir de sua observação em um contexto único, e, portanto suas conclusões podem levar a generalizações, mas não são generalizáveis no sentido estatístico, onde se acredita que a amostra é representativa da população e através de uma série de técnicas o estudado pode ser extrapolado como característica da população.

A análise de uma única empresa limita o poder de generalização das conclusões bem como a separação de outros componentes de performance dentro da própria organização tais como produto e serviços diferenciados.

No caso do Beleza Natural existe um produto diferenciado, (o super-relaxante) e uma arquitetura de serviços diferenciadas que por si só poderiam explicar o êxito da empresa, mas existe também um conjunto de valores e pressupostos que ajudam a empresa a ter sucesso e sobretudo a manter elevados níveis de motivação entre os funcionários.

Trice & Beyer, (1993) alertam para não se desprezar os fatores específicos e contextuais de um caso de sucesso e a se atribuir o resultado a uma cultura superior, quando para estes autores o contrário é mais freqüente. Por isso especial atenção foi dada à descrição da originalidade dos produtos e serviços da empresa.

O estudo também está limitado a um momento desta organização em que ela foi descoberta pela mídia, com numerosas reportagens sobre a empresa e seu principal ícone: a Zica. Toda esta cobertura e exposição influenciam o clima organizacional e a percepção dos funcionários e reforçando o caráter messiânico da liderança exercida pelos sócios. Todos os dados foram levantados nos anos de 2005 e 2006.

Peculiar a este caso são as freqüentes intervenções externas que a empresa vem sofrendo através da Organização Norte Americana Endeavour depois de ter sido “descoberta” pela mesma e cujas conseqüências em termos de organização e transmissão de cultura não podem ser ignoradas. A presença de uma liderança carismática também dificulta separar a sua liderança da organização por ela criada, este não é um estudo sobre o fenômeno Heloisa Assis, e sim sobre a organização criada por ela e seus sócios.