

5

Análise da Cultura Organizacional do Beleza Natural.

Neste trabalho usaremos este sistema de definições de Schein (2004), ou seja, vamos identificar quais são os pressupostos básicos formuladores da cultura do Beleza Natural a partir dos valores e crenças existentes, dos artefatos e expressões culturais da organização e do papel da liderança como gênese da cultura organizacional. Os demais autores estudados auxiliaram na interpretação e organização das informações sobre a cultura do Beleza Natural.

5.1

A Cultura Organizacional do Beleza Natural e o ciclo de vida da empresa.

Apesar de já existir há mais de dez anos, o Beleza Natural experimentou seu maior crescimento, passando de um modesto salão para uma rede de sofisticados hipersalões, nos últimos cinco anos, multiplicando por 5 o seu número de empregados e com planos de continuar este crescimento vertiginoso nos próximos anos. Podemos então classificar a empresa dentro de um esquema de ciclo de vida de uma organização como uma empresa em desenvolvimento que ainda não alcançou a maturidade.

A cultura tem sido um fator importante neste processo e a chave e a figura heróica da Zica, como exemplo de superação e inspiração para os funcionários, encontra-se espalhada por todo estabelecimento em grandes posters e backlights. Por trás do exemplo da Zica surge o primeiro pressuposto básico da cultura do Beleza Natural: Tudo é possível com esforço e dedicação. Toda funcionária sonha em ser uma Zica e a empresa explicitamente alimenta este sonho.

O crescimento da empresa implica em um desafio: a necessidade de preenchimento de posições de gerencia e funções técnicas próprias de uma grande empresa,(contabilidade, finanças, marketing e recursos humanos), isso tem trazido profissionais com um perfil diferente do perfil atual da maioria do corpo funcional da empresa, onde mesmo as gerentes de loja são oriundas de um processo de ascensão profissional. A empresa enfrenta este desafio incentivando às suas funcionárias a cursar

o terceiro grau, inclusive ajudando no custeio desta educação. Mas se isso vai resolver a demanda por profissionais tecnicamente qualificados do Staff não se pode afirmar no momento.

A criação de um escritório central dissociado das lojas pode gerar uma subcultura “matriz” perigosa no relacionamento com as lojas, o escritório central concentra ainda subculturas profissionais tais como contabilidade, finanças, informática e marketing o que pode ressaltar ainda mais a clivagem em relação às operações. No escritório central também se encontram a maior parte dos funcionários “técnicos” contratados para ajudar na gestão da organização.

5.2

Artefatos Culturais: Ritos, Heróis e valores professados.

5.2.1

Instalações do Beleza Natural.

As instalações do Beleza Natural são expressões claras de sua cultura, a começar pela presença da Zica em todos os ambientes, como ícone da organização, suas fotos estão em quase todas as salas e ela é o símbolo do salão. Todas as instalações são extremamente limpas e organizadas, bem decoradas e com bastante conforto para as clientes, com ampla sala de espera e lanchonete. É evidente a inspiração do McDonalds na gestão das lojas, com limpeza constante e massificação do serviço. Cada salão é uma verdadeira linha de montagem de serviços, com até 60 secadores e lavadores em uma só sala.

As instalações reforçam claramente vários pontos da cultura, o culto à personalidade da Zica, a industrialização do processo de atendimento e o posicionamento como um serviço de qualidade através dos elementos tangíveis oferecidos: equipamentos, decoração e atendimento.

5.2.2

O Superação.

O Superação é um evento com o propósito explícito de unir e verificar os padrões em cada filial do Beleza Natural e ele é composto basicamente de três atos. No primeiro ato acontece a chegada do comitê de fiscalização, formado pelos quatro sócios mais alguns funcionários veteranos que ajudarão na fiscalização e na auditoria, eles chegam na loja, que funciona normalmente durante o evento, e são recebidos com músicas, coreografias, e fogos de artifício pelos funcionários locais.

Depoimento de Zica sobre o Superação.

O nosso Superação é a coisa mais linda mundo! Porque essas meninas elas lutam o ano inteiro para chegar nesse evento no fim do ano. O nosso Superação é uma troca de brincadeira, é energia e ao mesmo tempo a gente está cobrando os padrões da empresa, e esses padrões são avaliados neste dia, onde elas tem oportunidade de mostrar que o ano todo elas estão ali sempre se preocupando com tudo o que elas aprenderam no centro de treinamento ou com outras pessoas que vem dar palestras.

Gente é bacana! Elas vestem a camisa, elas fazem uniformes diferenciados! Então o Superação não é só cobrar as normas não! É um respeito e ao mesmo tempo é um carinho com a empresa! É brilho no olhar sabe! E isso é algo que ninguém pode colocar artificialmente em ninguém!

O comitê de fiscalização encena uma apresentação onde cada um dos fiscais representa um valor da organização.

No segundo ato o grupo fiscalizador divide-se e cada um de seus membros inicia a fiscalização de um setor ou operação da filial. O salão continua o seu funcionamento normal e sempre lotado. Os fiscais interagem com os clientes em um clima de descontração e a Zica é a principal atração, sempre atenciosa com funcionários e clientes, o demais sócios também recebem o carinho dos funcionários no processo.

O terceiro ato consiste em uma série de performances, onde em duas das quatro filiais observadas foi encenada uma dramatização da saga da Zica, de sua origem humilde como babá e faxineira até o seu sucesso e a premiação obtida em concurso da ONG Endeavour, simbolizando o início da conquista do mundo. No final ocorre sempre

uma apoteose onde os sócios, vários funcionários e clientes ficam emocionados e muitas lágrimas são derramadas.

5.2.3

Heróis

A figura da Heloisa Assis, a Zica, é central para entendermos a cultura do Beleza Natural, ela, seu carisma e sua saga, é a grande fonte de inspiração para as funcionárias que passam a acreditar que o sucesso é possível, que é possível superar as barreiras. A maior motivação da Zica não era virar grande empresária, e sim resgatar a sua autoestima melhorando sua aparência, e para conseguir isso iniciou uma saga, que inclui o uso de seu irmão e sócio como cobaia, (e a conseqüente perda dos cabelos por parte do irmão), a aliança com uma química, a descoberta do super-relaxante, o primeiro salão e o cuidado desde o início, com qualidade, limpeza e a identificação com as clientes.

O caso do Beleza Natural é um bom exemplo de construção de um herói, pois todos os funcionários sabem como ela venceu todas as adversidades e se ela pôde, outros poderão. e mais uma vez o exemplo do Beleza Natural é importante, onde a figura mítica da Zica representa e confunde-se com a da empresa.

Depoimento de Heloisa Assis sobre a sua saga.

Eu venho de uma família humilde, mas muito humilde mesmo, meu pai era biscateiro e minha mãe lavadeira. Eu comecei a trabalhar aos nove anos como babá, depois de babá eu fui empregada doméstica, lavadeira, faxineira, vendedora de roupas íntimas, vendia salgadinho nas ruas.

As coisas que eu aprendi ali, cada detalhe, de cada trabalho, eu hoje emprego em meu trabalho. Só que eu tinha um problema muito sério, porque para entrar na casa destas pessoas ou para você vender alguma coisa, você tinha que ter aparência, e aparência eu não tinha com o meu cabelo, porque ele não era como hoje, eu tinha um cabelo enorme, Black, duro, sabe, muito difícil para pentear, só dava para pentear com garfo, então eu tinha que usar lenço, mas lenço gente, com o cabelo molhado. Então imagine um lenço apertado com o cabelo molhado e aquilo feria a minha orelha.

Eu queria o cabelo balançando, eu queria o cabelo sabe, assim do jeito que ele está hoje, mas nada, nada disso tinha no mercado. Tinha alisamentos, pastas, henês, e isso eu tive que usar, porque até mesmo para arranjar namorado, que eu não tinha namorado! Com vinte e um anos eu falei assim: chega! Basta! Ou eu assumo este meu cabelo ou então eu vou procurar alguma coisa que desse solução nesse cabelo.

Ai fui fazer um curso de cabeleireiro, cheia de vontade, pensando : Caramba! Vou conhecer o meu cabelo! Vou fazer o meu sonho se realizar! Então fui. Hum, cheguei lá, a decepção: Aprendi tudo o que já tinha no mercado: alisar, fazer escova, passar henê, mas

eu não queria isso! Eu queria cuidar do meu cabelo. Não queria tirar a essência, sabe, do meu cabelo. Dizer assim: Nossa eu tenho ondas, eu tenho cachos, eu quero usar os meus cachos! Eu quero usar o meu cabelo crespo! Eu quero o meu cabelo com ondas! Eu não quero meu cabelo esticado!

Eu comecei a pedir a representantes comerciais de empresas que vendiam insumos para os salões para arranjamem matérias primas para mim. Eu não sou química, mas eu tinha um sonho, e esse sonho acho que atravessou tudo, sabe? Eu cheguei nessas pessoas e pedi, essas pessoas conseguiram me arranjar pozinho, eu chamo de pozinho porque como não sou química eu não sabia o nome de nada, de matéria prima nenhuma. Então, pozinho que me dava assim... pouquinho mesmo, pouca coisa, mas que me garantiu dez anos de experiências.

Eu pegava creme comum de pentear e misturava estes pozinho. Nunca contei o que botei e como fazia, ia acabando, iam terminando os pozinho. Gente! O meu cabelo caía! Sabe cair aos pedaços assim? Pedaços mesmo! Mas era tão incrível! Eu não sabia se chorava, ou ria. O que eu mais encontrei foram pessoas para me desanimar. Eles falavam: Você é louca! Você não vai conseguir! Corta logo de uma vez esse cabelo!

Eu cortei várias vezes curto, mas do meu sonho eu não desisti. Sabe um dia uma pessoa da comunidade chamou e perguntou: “Zica, o que você passou no seu cabelo? Você passou alguma coisa no seu cabelo, o seu cabelo está diferente!” Ai é que eu comecei a perceber a importância daquilo! O que aquilo poderia fazer pela minha vida! Gente foi a primeira vez na minha vida que eu ganhei um elogio! Isso para mim foi fantástico demais! Receber um elogio! De cabelo ainda por cima! Nossa! Eu já estava com trinta e poucos anos!

Eu pensei: se está bom eu vou continuar passando. Eu passei e meu cabelo realmente mudou, não era ainda como é hoje, mas mudou. As pessoas começaram a perguntar: “Passa em mim! Eu quero usar!” Então eu falei assim: Peraí, vamos registrar esse produto, ai com uma química consegui passar isso para o papel, ela não sabia o que eu usava. Para fazer essa química acreditar que aqueles pozinho, que eu não sabia o nome, e nem ela, pois eu não tinha registrado nada, podiam virar um produto foi difícil.

Aos pouquinhos ela conseguiu colocar isso no papel, e eu consegui registrar, essa fórmula maravilhosa que faz parte hoje do Beleza Natural. Gente, eu não tinha dinheiro nenhum para poder montar o salão de beleza. Primeiro eu desenvolvi uma técnica, com o registro do produto nas mãos eu desenvolvi uma técnica para aplicar este produto. Depois convenci o meu marido a vender o único bem que ele possuía um fusca 78, que ele quando tinha se aposentado tinha comprado.

Nos unimos, e graças a Deus conseguimos abrir um salão de fundo de quintal. E olha gente, com produto inovador, com uma casa que tinha mais de cem anos, mas uma casa que foi enfeitada com tantas flores!

A gente sabia que aquelas pessoas que iam ali tinham o mesmo problema que eu tinha, que eu passei, então levantar a auto-estima dessa pessoas era agora o meu primeiro passo e eu tinha um produto maravilhoso nas mãos para isso. Eu não tinha dinheiro para fazer propaganda, o nosso trabalho sempre muito boca a boca.

Mas a minha cunhada ela escrevia em um papel, ela e meu irmão, e tirava Xerox do papel e a gente colocava nos ônibus. Isso foi chamando as pessoas e a chamada era engraçada porque era assim: “Você já está cansado de henês, pastas, alisamentos? Venha para a gente que a gente consegue deixar os eu cabelo com cachos.”

Eu já fazia propaganda com o meu cabelo que já estava com alguns cachos. Em três meses as pessoas começaram a fazer fila para serem atendidas no salão, na porta. Eu

nunca mais vou esquecer-me disso! Em três meses eu cheguei para trabalhar no salão e ele já estava com uma fila imensa, e isso foi fantástico! Como é que ia atender a essas pessoas? Ai começou a minha vida, esta loucura, porque comecei a distribuir senhas, e essa senha faz parte do Beleza Natural até hoje.

Claro que hoje é diferente, hoje é senha eletrônica, não é papelzinho. Nove horas da manhã já tinha mais de cem pessoas dentro do salão. Imagine! Você com quatro pessoas para atender cem! Não dava, a gente saia de lá uma hora da manhã. Fizemos uma pesquisa no salão para saber de onde vinha tanta gente. Descobri que atendia pessoas de Jacarepaguá, Tijuca, atendia bairros que eu nunca pensei atingir.

Eu tinha que abrir filiais. Então tive que fazer todo um trabalho, treinar pessoas, para abrir uma filial em Jacarepaguá. E consegui gente, daí eu não parei mais! Salões lindos sabe? Bem amplos, bem claros, sabe, alguma coisa que satisfaça as nossas clientes. Porque antigamente não tinha isso, para a nossa pele, para o nosso cabelo, só tinham salões mal cheirosos, salões pequenos, sujos, eu queria fazer uma coisa diferente. E até hoje graças a Deus faço isso! E cobro um preço maravilhoso, que todos possam pagar.

O Beleza Natural conseguiu definir uma missão clara para todos os colaboradores e clientes: resgatar a auto-estima e tangibiliza isso através do seu orgulho pelo o que construiu e por quem é. Este traço fornece uma inegável vantagem competitiva para a empresa, pois é inimitável. (Barney,2001). Um verdadeiro culto à personalidade da Zica foi criado e seus efeitos sobre o moral dos funcionários e sobre as clientes é grande. Recentemente a empresa vem procurando diminuir a ligação e dependência da imagem da Zica, alegando riscos de superexposição da sócia.

Ao lado da Zica, outros heróis surgem, cada um dos sócios tem um papel específico nesta mitologia. Jair, sócio e marido da Zica, aparece como quem sacrificou-se pelo sonho da esposa, vendendo o seu único bem, um automóvel, para ajuda-la a abrir o primeiro salão. Simpático e bonachão, é uma figura querida por todos sendo um contraponto à presença “elétrica” da Zica nas várias lojas.

Depoimento de Jair, marido e sócio da Zica sobre a sua saga.

Eu vim de uma família humilde, eu morei vinte e três anos no morro da Casa Branca, trabalhei vinte e seis anos e meio na Souza Cruz, comecei como faxineiro e fui até mecânico técnico, já fui diretor sindical, sempre tive o sonho de subir na vida. Fui padeiro, fui jornalista, minha vontade era sempre subir, galgar alguma coisa. Fui taxista, tive uma oficina com meu filho, a gente vendeu cerâmica.

Eu sempre apoiei muito a minha mulher, porque ela sempre foi uma guerreira. Tudo o que ele fazia ela fazia bem, fazia de coração!

Leila e Rogério, respectivamente cunhada e irmão da Zica, representam a modernidade, sendo um casal sofisticado, jovem e bonito empreendem uma saga

particular, estudando e obtendo conhecimentos necessários ao crescimento e profissionalização da empresa e introduzindo este importante elemento na cultura do Beleza Natural: a valorização do conhecimento e do estudo.

Depoimento de Rogério, sócio e irmão da Zica.

Quando começamos tudo era muito pequenininho, era um salão de fundo de quintal, e era eu a Zica e mais quatro colaboradores. Eu fazia muitas coisas dentro do salão: Atendia ao cliente, fazia toda a área administrativa, enchia os potinhos de creme, se precisasse eu penteava um cabelo, varria chão, limpava o banheiro, então no início todo mundo tinha de fazer tudo.

A gente começou no fundo do quintal ,com uma loja de uns trinta metros quadrados, e hoje(2005), a gente tem área útil de salão mais ou menos uns quatro mil metros quadrados de atendimento de salão. De quatro colaboradores passamos para quatrocentos. É um crescimento bem grande!

Depoimento de Leila Velez, sócia e cunhada da Zica.

O Rogério e eu tínhamos uma experiência muito grande em serviços, porque a gente veio de uma escola que foi o Mc Donalds. Nosso primeiro emprego, e eu comecei lá como todo mundo começa, era uma adolescente de quatorze anos, limpando o chão, fritando hambúrguer e batata frita, mas sempre com um olhar de que aquilo ali não era o meu destino. Nos dois, a gente queria muito mais!

E assim eu acho que juntando o conhecimento do super-relaxante, juntando com a nossa experiência no Mc Donalds onde nós aprendemos toda a parte de processos de qualidade de serviços, a preocupação com o atendimento, a preocupação com o cliente em primeiro lugar, o respeito ao cliente, o respeito ao nosso cliente interno, que é o nosso colaborador. Essa união de esforços é que fez o Beleza Natural ser tão diferente, ser tão especial como é hoje.

Há doze anos, nós estávamos quatro pessoas, na laje de uma casa discutindo qual nome seria o mais adequado para o salão. Na verdade não era um salão que estávamos discutindo ali, era um sonho que a gente estava tentando concretizar e virar uma realidade, a realidade que a gente tem hoje. A gente estava discutindo vários nomes, várias idéias, botar o nome da Zica e ai surgiu o nome: Beleza Natural! Ai todo mundo adorou porque o nome traduzia justamente tudo àquilo que a gente acreditava. A gente queria valorizar o cacho, o cabelo cacheado, o cabelo crespo.

5.2.4

Valores professados

Uma das principais características do Beleza Natural, foi a preocupação desde a sua fundação, do estabelecimento e propagação de valores organizacionais bem definidos e consistentemente reforçados pela administração. O resultado é que boa parte destes valores transformaram-se em pressupostos organizacionais, bem arraigados dentro do corpo funcional. Como já explicado anteriormente estes valores formam o conceito “ZICA” de empresa, assim detalhado.

O primeiro valor explicitado é o ZELO, ele reflete o cuidado com o cliente do Beleza Natural, existe uma grande identificação entre os clientes e a empresa e isso é acentuado pelo fato de várias funcionários terem sido recrutadas dentre as clientes, sendo uma das políticas da empresa. Os clientes sentem-se compreendidos e as funcionárias projetam suas antigas necessidades de clientes gerando grande empatia.

Depoimento de Cláudia, gerente de marketing:

A nossa estratégia de marketing, nada mais é do que o amor! É o respeito e o amor que a gente tem pelas clientes. Então o que a gente aplica hoje com os colaboradores é o mesmo que a gente aplica para as clientes: é o respeito, é o interesse em saber o que está agradando e o que não está agradando, é a exigência que até a própria Zica tem e ela consegue passar isso para toda equipe. A alegria, o calor humano.

Depoimento da Zica sobre os clientes

A gente trata nossos clientes como rainhas, reis, (porque hoje eu atendo muitos homens), muitas crianças! Nossa, é lindo! Saber que esse produto hoje pode proporcionar, não é só um produto, é um atendimento encantador, em que as pessoas chegam, cansadas de tanta coisa, e hoje poder dizer assim: “Eu vou lá no Beleza Natural, que hoje eu vou me sentir como rainha, eu vou me sentir como uma princesa, eu vou me sentir como um rei!”

O segundo valor é a INOVAÇÃO, a própria origem do beleza Natural está associada à uma inovação, a “descoberta” do super-relaxante. A existência de uma fábrica própria ajuda no desenvolvimento de novos produtos e a criação de novas soluções estéticas para cabelos crespos proporciona um grande campo de expansão de serviços e produtos. Embora seja um valor real para a direção, ele não encontra a mesma força entre os funcionários de campo, que se sentem seguros com os produtos e serviços hoje oferecidos. Já na subculturas, matriz e fábrica, é um dos valores perseguidos e internalizados.

Depoimento de Rogério, sócio e irmão da Zica.

A gente tem um organização sofisticada, como a divisão do salão só para o super-relaxante em etapas, isso facilitou muito que a gente pudesse ganhar em produtividade, então um serviço que antes levava em média uma hora e meia, duas horas, agora leva quarenta minutos.

Depoimento de Leila Velez, sócia e esposa do Rogério.

A gente tem uma publicação que tem hoje uma tiragem de vinte mil exemplares, e nessa revista a gente procura fazer da cliente a nossa modelo! Então fazemos as transformações tradicionais, como era antes e depois do tratamento, dicas de beleza, dicas de viagem, todo um universo focado em nossa cliente e na elevação da auto-estima destas pessoas, nos temos agora também a rádio Beleza Natural, que toca internamente nas lojas, que tem uma programação super-alegre, super-divertida, entremeada de inserções falando de beleza e de auto-estima.

Dicas, sobre como fazer um currículo, entre outras coisas. Nos fazemos algumas campanhas externas, mas o nosso desafio hoje é crescer, nós já temos uma demanda muito grande reprimida então não faz muito sentido a gente estar utilizando a mídia tradicional.

Nosso processo é realmente fazer com que o nosso cliente que já vem espontaneamente seja muito bem atendido para que ele volte cada vez mais e consuma cada vez mais nossos produtos. A gente tem uma equipe de marketing que tem uma assistente de marketing em cada loja. Ela está ali para fazer pesquisas, apurar a condição de atendimento às nossas clientes, para dar toda uma assistência à estrutura de marketing, focada em cada unidade.

Uma coisa interessante do Beleza Natural é a própria maneira como o serviço é organizado, a gente trouxe da nossa experiência no Mc Donalds, a visão processual, você fazer o melhor em cada área, dividir o serviço em cada uma das etapas, um processo fordista mesmo de linha de produção. E a gente conseguiu adaptar isso para a realidade do Beleza Natural sem a frieza que uma linha de produção geralmente acarreta.

Você pensa em Ford, você pensa na linha de montagem, você pensa muito naquela pessoa que não pensa muito no que esta fazendo, agindo mecanicamente. A gente pegou cada serviço, dividiu em várias etapas, no caso do super-relaxante são sete fases, e cada fase a gente incrementou com “molhinho” do Beleza Natural, que é o molho do atendimento, do calor humano, do sorriso, de um tratamento especial para o cliente, em cada fase deste trabalho.

A gente conseguiu alinhar a velocidade de uma linha de produção, a diminuição de custo associada à linha de produção, um aumento da capacidade de produção e a gente conseguiu não perder o calor humano, que é o mais importante para fazer disso uma coisa gostosa, uma coisa agradável.

Depoimento de Marcelo, gerente da fábrica de xampus, (Cor Brasil)

A gente possui um produto exclusivo, completamente diferente no mercado, e uma das nossas linhas corporativas é a preocupação com a qualidade e com a segurança que a gente precisa para o nosso cliente Beleza Natural sinta em retornar para as nossas unidades comerciais. A garantia da gente ter sempre um padrão de produto com o mesmo padrão de qualidade. Passamos de 12 toneladas por ano no início as atuais 50 toneladas por ano atualmente, um crescimento bastante expressivo para uma área industrial onde você tem toda a sua fabricação e distribuição somente para as unidades comerciais próprias.

O terceiro valor é o chamado COMPÊTENCIA que tem uma definição complicada para o funcionário médio da empresa: “ Compromisso com o resultado e veracidade de propósitos”. A gestão do Beleza Natural procura estabelecer vários indicadores de gestão e tem um bom controle sobre eles, mas os funcionários ainda não internalizaram estes conceitos. A empresa ainda tem dificuldades que eles sigam normas básicas de utilização de seus produtos, nas dosagens indicadas para os vários processos. O rápido crescimento da rede e a incorporação de mais mão de obra têm dificultado ainda mais esta tarefa e a absorção deste valor.

O AMBIENTE é o quarto valor e tem haver diretamente com a limpeza e organização das instalações. É um valor reconhecido por todos, enfatizado pela direção e de fácil tangibilidade. Todas as lojas e instalações da empresa estão impecavelmente limpas, bem iluminadas e toda hora alguém está limpando alguma coisa.

Depoimento de Rogério, (sócio e irmão da Zica)

Quem pensa em um salão para cabelo crespo, pensa em uma coisa muito pequenininha, mal cheirosa, e a gente queria mudar essa idéia. Então o conceito do Beleza Natural começou a mudar a história de salão para cabelo crespo e ondulado. Os salões hoje são salões amplos, claros iluminados, com uma decoração bem bacana, e a gente acredita que isso também faz parte do sucesso do salão.

EQUIPE é o quinto e último valor professado e é um dos mais internalizados, as funcionárias têm grande união e carinho uma pelas outras, as supervisoras tem liderança respeito e integração com o corpo funcional e existe uma preocupação reforçada com apoio real, com a educação e evolução profissional de cada um. Apesar de na prática a maioria dos valores tem um grau de aderência grande, existe uma diferença entre o projeto de empresa que os “tecnocratas” e consultores procuram construir e a empresa operacional, baseada na liderança e princípios simples estabelecidos pela Zica e o fordismo adaptado inicialmente introduzido pela Leila e o Rogério na organização.

Depoimento de Aldeilde, auditora e uma das funcionárias mais antigas da empresa

Eu trabalho a doze anos no Beleza Natural e o Beleza Natural para mim posso dizer que é uma escola de vida, porque no Beleza Natural eu encontrei pessoas que me deram valor, profissionalmente, me respeitam, me ensinaram a respeitar o meu próximo. São pessoas que estão crescendo e querem me levar junto com eles, eles estão dizendo para mim: Vem comigo!

Depoimento de Ana Cristina, Gerente de Jacarepaguá.

Eu sou gerente comercial da filial de Jacarepaguá, comecei a trabalhar no Beleza Natural há oito anos, comecei como recepcionista na filial de Caxias, depois fui a Gerente Administrativa na filial Tijuca, e hoje estou gerenciando a filial Jacarepaguá. Sinto-me muito feliz de estar com a Zica este tempo todo porque ela é uma pessoa de muita garra e ela passa isso para gente.

Depoimento de Heloisa Assis, a Zica.

Aqui no Beleza Natural a funcionária é respeitada, não importa a classe social de cada uma. Eu trago estas meninas, eu formo estas meninas, mas não é só formar estas meninas só no lado profissional não, eu digo assim, muitas vezes a gente tem que até reeducar essas meninas, porque quantas meninas dessas as vezes como a minha mãe, como meu pai, não teve uma educação em casa, porque a mãe trabalha, porque o pai trabalha, quantas aqui chegam sem ter a oportunidade de ter modos para lidar com outras pessoas e a gente sabendo que elas tem isso muito dentro delas, a gente sabe que essas meninas vem de comunidade carente.

E isso é tão gratificante para a gente, a gente fazer um pouquinho essa parte social que é devolver para elas a oportunidade de educação e de respeito. A gente levas essas pessoas para o centro de treinamento e transformamos essas pessoas, apesar de tudo em um baita profissional, porque aqui a gente respeita tanto eles que eles só saem daqui quando eles estão capacitados mesmo.

Se eu posso fazer um pouquinho mais disso, vou fazer porque isso gera uma família, todo mundo que trabalha quando você dá oportunidade para eles crescerem, afinal de contas muitos entram limpando o chão. E tem a oportunidade de chegar a uma gerencia de salão. Quantos deles estão estudando! Mais de setenta por cento de nossos funcionários hoje(2005) estão estudando! Antigamente elas podiam entrar com o primeiro grau somente, hoje já entram com o segundo grau. E vários já estão na faculdade! E fazemos outros tipo de cursos também, trazemos profissionais da área de saúde para falar do couro cabeludo entre outros.

Depoimento do Rogério, sócio e irmão da Zica.

Nós temos um incentivo muito grande de volta ao estudo para os nossos funcionários, hoje quando os colaboradores entram na empresa, eles já entram com o segundo grau completo, mas tem uma boa parte desta gente que já está aqui com a gente já a bastante tempo que não tinha o segundo grau e a gente dá um incentivo muito grande para essas pessoas voltarem a estudar, dá flexibilidade de horário. E tem um detalhe muito importante também que a gente foca muito nas gerentes, principalmente àquelas que têm vontade de aprender, a gente tem uma bolsa para elas poderem fazer faculdade, a gente geralmente paga cinquenta por cento da faculdade para que elas voltem a estudar.

Depoimento de Andréia, Auditora Técnica

Trabalhar no Beleza Natural para mim se resume em satisfação profissional, porque aqui no Beleza Natural eu encontrei pessoas guerreira como a Zica, pessoas que respeitam os colaboradores, os seus clientes, pessoas que passam assim esse calor humano para a gente. Isso é muito difícil a gente encontrar lá fora.

Depoimento de Marcelo, Gerente da Fábrica Cor Brasil.

Estar trabalhando no Beleza Natural é uma satisfação muito grande! Visto que a cada dia a gente consegue crescer como pessoa, crescer como profissional, existe um estímulo muito grande por parte do corpo diretor para conosco em desenvolvimento nosso e desenvolvimento da equipe. Existe uma marca muito interessante de nosso grupo de colaboradores que é a felicidade e a vontade de estar fazendo cada vez mais, até pelo espelho da Zica, de estar fazendo sempre mais, sempre se superando e sempre vencendo novos desafios.

Eu trabalho no Beleza Natural há um ano e meio(2005) e estou cada vez mais feliz e acreditando que cada vez mais o sucesso vai se perpetuar, agregando mais pessoas, e trazendo a felicidade não só para as pessoas que trabalham, que fazem parte da organização, mas para todas as pessoas que se beneficiam dos serviços do Beleza Natural.

Depoimento de Tânia, Gerente de Recursos Humanos.

Quando um colaborador chega na empresa ele já chega em seu primeiro dia com sua carteira assinada, ele já chega treinado e ele já sabe o que tem que fazer, tanto na área técnica, como na área de atendimento.

Para mim o Beleza Natural representa realização profissional, liberdade para criatividade, respeito, auto-estima elevada tudo o que uma mulher espera para sua ascensão profissional.

5.3

Pressupostos básicos identificados.

Depoimento de Claudia, Gerente de Marketing

Falar de mim com o Beleza Natural, eu até evito um pouco porque eu começo a me emocionar (chorando) porque para mim agora é minha família, é esse calor que me atrai é chegar você está com um problema e dizem, vem cá! Vamos resolver, vamos resolver. Hoje sinceramente, pelo menos pelas empresas que eu passei eu não vivenciei isso!

A identificação dos chamados pressupostos básicos da cultura organizacional Schein(2004), é uma das tarefas mais difíceis para o pesquisador, isso porque muitos de seus elementos não são visíveis inicialmente ou não são explicitados. No caso do Beleza Natural esta tarefa foi mais simples, pois esses pressupostos ficam muito claros nas entrevistas e atitudes da direção e seus funcionários.

Tabela 5.1 – Pressupostos básicos identificados

Pressuposto	Manifestações
O trabalho supera obstáculos	Evento superação, mitos e sagas existentes
A cliente é uma de nós	Discursos, história de vida dos funcionários, saga da Zica, cuidado e empatia com as clientes
Temos uma missão para com as nossas clientes: recuperar a auto-estima	Afirmações sobre uma política de preço generosa, tratamento e identificação dos funcionários com os clientes
Podemos crescer junto com a empresa	Discursos, história de vida dos funcionários, investimento em educação e treinamento, crescimento vertiginoso da empresa.
Educação e conhecimento têm importância	Postura da direção, busca e valorização de educação formal por parte dos funcionários
A direção é gente como a gente	Relação entre a direção e os funcionários, história de vida da direção

Importância do trabalho

O colaborador do Beleza Natural acredita que o trabalho é uma forma de superação dos obstáculos encontrados na vida e de ascensão social. Isso é expresso em todos os depoimentos, na atitude deles em relação ao trabalho e em várias sagas e histórias existentes na organização, a começar pela própria trajetória da fundadora Heloisa Assis e dos sócios.

O impacto deste pressuposto sobre a motivação é enorme e diminui muito a necessidade de supervisão das funcionárias, que trabalham com disposição e alegria, a cada promoção de uma companheira este valor é reforçado e anualmente celebrado no rito Superação, onde a saga da Zica é encenada, o trabalho transcende o papel de provedor do sustento e passa a ser para o colaborador a estrada para os seus sonhos.

Identificação com as clientes

O público alvo do Beleza Natural pertence em grande parte ao mesmo segmento demográfico de onde são recrutadas suas funcionárias, geralmente elas possuem também cabelos crespos, logo a identificação entre funcionário e cliente é imediata. A própria razão de ser da empresa e sua origem, (como tratar o cabelo crespo da Heloisa Assis), cria esta identidade e o resultado é uma fidelidade grande dos clientes e um comprometimento do funcionário que entende e procura resolver efetivamente o problema da cliente.

Mais que um tratamento capilar o salão acaba sendo um ritual de recuperação da auto-estima, com suas instalações sendo um templo dedicado neste sentido, com luxo, limpeza e um tratamento atencioso e humano. A empatia é imediata e de difícil replicação e enquanto o Beleza Natural continuar posicionando-se como um centro de recuperação da auto-estima, isso será um diferencial muito importante. Nas entrevistas foram relatados numerosos relacionamentos “salvos” graças ao Beleza Natural, alguns já foram incorporados as lendas da organização.

Depoimentos da Zica sobre auto-estima:

Aparência hoje em dia é tudo! Para você arranjar um emprego, namorado, um casamento, é muito importante! E para o nosso cabelo tinha que ter isso, tinha que ter uma salão como esse! Tinha que ter um produto assim! Tinha que ter produtos que valorizassem cada vez mais. E nós conseguimos e nós vamos ter muitos mais produtos ai, para oferecer!

A pessoa pode entrar em um salão que é dela e dizer assim: “Puxa! Eu tenho orgulho de entrar dentro deste salão! Porque este salão é lindo! Maravilhoso! É um salão todo voltado para beleza, e que eu vou entrar e vou ser respeitada!” Não importa a pele, não importa a cultura de cada um.

Depoimento de cliente da loja de Jacarepaguá:

São doze anos de estrada com a Zica, é um presente para mim estar aqui, é uma benção de Deus! Ela sabe o quanto ela representa na minha vida e como as clientes são bem tratadas aqui!

Depoimento de Elenilda, ex-cliente e atual funcionária, (Gerente da filial Tijuca)

O que o Beleza Natural tem de diferente é o atendimento que ele passa para o cliente. Na hora que o cliente chega no salão, na hora que é recebido, ele é entrevistado por uma gerente, é analisado o seu cabelo, se está de acordo para receber os nossos produtos, na qualidade dos produtos que a gente passa para os clientes, e o respeito que temos por eles

Depoimento de Marilyn, funcionário do espaço VIP do Beleza Natural

Eu era cliente do Beleza Natural, e foi uma inovação para mim este trabalho que eles fazem com os cachos, já que eu não conseguia me acertar com o meu cabelo, e a auto-estima da mulher é o seu cabelo, NE? Passei a ser cliente do Beleza Natural e fiquei bem satisfeita com o atendimento, onde nós não tínhamos igual em nenhum outro tipo de salão, eu não conhecia este tipo de atendimento. Ai eu pude ter os meus cabelos soltos com os cachos, naturais, sem estar danificando o meu cabelo e ai fui buscando trabalhar nesta empresa.

Entreguei o meu currículo, fui selecionada e fui admitida aqui no Beleza Natural, e ai começou uma nova motivação na minha vida! Tive mais inspiração para viver e trabalhar, trabalhando com a auto-estima da mulher, podendo passar para ela que ela pode ter um cabelo crespo, bonito, solto, natural e tendo um bom atendimento como eu sempre tive.

Nada melhor do que você chegar em um salão num lugar de beleza e ter também um bom atendimento

Depoimento de Claudia, gerente de marketing.

Porque hoje a gente tem clientes que mandam através de uma ferramenta que chamamos de “fale com a Zica”, onde você encontra coisas do tipo: “Obrigada! Consegui um emprego depois que passei a fazer meu cabelo! “”Obrigada Zica porque hoje meu marido me olha! Então eram realidades que a gente nem tinha noção que isso podia acontecer porque você não tratava um cabelo. Não arrumar um emprego, o marido não procurar, você não arrumar namorado, e que hoje as clientes vem e agradecem isso.

Então eu acho que isso é uma missão, é muito mais do que um negócio!

“ Aqui podemos crescer”

Depoimento de Daniele , gerente da filial Niteroi do Beleza Natural

Eu comecei aqui na filial de niteroi tem cinco anos, e comecei como recepcionista. Na época o que mais me deixou envolvida com o Beleza Natural foi que as pessoas de fora diziam: “ Você vai trabalhar em um salão de cabeleireiros?” E quando cheguei aqui eu não sabia que tinha esta estrutura, porque hoje em dia, nós não falamos simplesmente de um salão de cabeleireiros, falamos nossa empresa! A empresa Beleza Natural!

E quando eu vi que tinha todo este respeito da diretoria com cada colaborador e com cada cliente que está aqui eu comecei a querer abraçar tudo isso! Por isso que hoje eu abraço toda a filial de Niterói... e o que me deixa assim mais feliz de trabalhar aqui é saber o quanto a Zica, o Rogério, a Leila e o seu Jair, (sócios da empresa), o quanto eles nos ensinam a cada dia que passa, todas as nossas dificuldades eles nos abraçam e nos dão as mãos para todos seguirem juntos.

Outro ponto poderoso de convencimento e motivação é a convicção por parte dos funcionários de que o Beleza Natural proverá todas as oportunidades de crescimento profissional, dado que haja esforço e dedicação por parte de cada um. Histórias, lendas e heróis em profusão sustentam esta percepção, alimentada também explicitamente pela direção em seus comunicados e eventos.

O crescimento inicial é normalmente acelerado, pois o funcionário começa em funções de ajudante e auxiliar e avança gradativamente para funções mais técnicas, de cabeleiro e manicure. Com o crescimento da cadeia de lojas, foram abertos vários postos de supervisão e gerência, a sua maioria ocupados por funcionários promovidos o que reforçou mais ainda este conceito. O resultado é uma fidelidade unânime à empresa registrada em todas as conversas e este fator foi ressaltado como o mais motivador de todos.

Importância do conhecimento formal

Não obstante sua fundadora ter sido uma autodidata em tudo, (até no desenvolvimento do produto super-relaxante), a organização valoriza e premia a educação formal. O excesso de autodidatismo do empreendedor costuma ser um dos principais obstáculos à transformação de empresas familiares em empreendimentos mais estruturados, gerando certo desprezo pela educação formal, e isso não existe no Beleza Natural. Os sócios Rogério e Leila servem como exemplo e assim que tiveram recursos cursaram faculdade em administração e pretendem manter-se estudando e aperfeiçoando-se constantemente.

A própria Zica busca constantemente a ajuda de consultores e estimulou os seus filhos a ter uma educação formal, vários funcionários estudam hoje graças ao estímulo da empresa e ao exemplo de seus diretores e embora os cargos gerenciais sejam poucos comparados ao tamanho da força de trabalho hoje empregada, os colaboradores tem na educação formal como um dos objetivos de crescimento profissional.

A Diretoria é gente como a gente.

Depoimento de Francisco, funcionário da manutenção.

Trabalho no Beleza Natural há oito anos, e eu tive um grande aprendizado no Beleza, Natural, é uma empresa que me carregou no colo até hoje. E as funcionarias são todas muito bacanas comigo, em todo lugar que eu chego eu sou muito bem recebido, em todas as filiais. E falar da Zica por exemplo, é até difícil de falar, porque como eu trabalho diretamente com ela, igual a ela não existe! Porque ela está nas obras, sempre junto comigo, difícil falar dela, porque a gente fica até emocionado, porque uma pessoa que deixa a sua família em casa, para acompanhar obra, ficar quarenta e oito horas sem dormir, é uma pessoa que merece ter tudo de bom nessa vida! E por isso que até hoje eu agradeço a Deus por essa empresa ter me acolhido! E hoje essa empresa é como uma família para mim. (bastante emocionado)

A Diretoria possui grande autoridade e respeito por parte dos funcionários, mas faz questão de dar a eles um tratamento de proximidade quase familiar, com carinho e consideração, durante o Superação, os diretores são acompanhados por um grupo de funcionárias veteranas que ajudam no processo de auditoria e confraternizam-se com os demais.

Nesse rito a Diretoria encena também um jogral e cria sempre um tema lúdico relacionado ao Superação, no ano analisado eles se vestirão de super-heróis e fizeram o gerente da fábrica vestir-se de Darth Vader, (personagem de um filme de ação norte-americano chamado “Star Wars”). Tudo isso ajuda na integração dos gerentes técnicos com os “funcionários de carreira”. No fim a integração e descontração são totais.

5.4

A Cultura do Beleza Natural e Vantagem Competitiva.

Depoimento de Leila Velez sobre o futuro.

Nosso objetivo é sermos os líderes em tratamento para cabelos crespos, a princípio no mercado do Rio de Janeiro, e depois no restante do Brasil e futuramente no mundo. Queremos ser a empresa referência quando se trata de cabelos crespos e ondulados. A gente quer ser a maior e melhor rede de salões que presta serviços e soluções para cabelos crespos e ondulados.

Isso é um desafio muito grande, a gente sabe que não é uma coisa tão simples, ainda mais para uma empresa brasileira que começou muito pequena e está crescendo muito rapidamente, mas a gente sabe que vai conseguir, porque todo o nosso processo de trabalho se baseia na ferramenta de marketing mais poderosa: que é o testemunho vivo de nossos clientes.

O Beleza Natural, assim como todas as organizações, possui um conjunto de pressupostos único entre as empresas do setor de serviços, mas o seu conjunto de pressupostos gera diferenciação e vantagem competitiva, apesar de muitos dos rituais e valores professados pela organização serem comuns e retirados de outras empresas, as vezes de forma explícita.

Podemos considerar a Cultura do Beleza Natural como forte, (Sathe 1985), porque ela é larga, no sentido que possui muitos pressupostos, estes pressupostos são compartilhados por todos, sendo o recrutamento uma espécie de adesão que reproduz e seleciona de acordo com a congruência aos pressupostos existentes e existe uma clara hierarquia entre os mesmos, com uma comunicação eficaz através dos vários mecanismos já enumerados.

Os pressupostos também favorecem o crescimento da empresa, pois estão ligados á fatores como atendimento ao cliente e promoção da auto-estima, sendo de fácil entendimento pelas funcionárias e de fácil adesão, mas tudo isso é ampliado pela noção de comunidade de destino comum e vitorioso, como se a empresa tivesse uma missão a cumprir, maior que a geração de lucros.

Este conjunto de pressupostos afeta a performance positivamente e é único, mas só será configurado como vantagem competitiva se puder ser sustentável,(Barney,2001), e esse é o maior desafio do Beleza Natural, como virar uma grande empresa e continuar com a ideologia de ser uma “grande família”, como administrar

resultados financeiros e uma organização capitalista moderna, com todas as suas contradições e funcionários que acreditam que a empresa nunca vai desampará-los e se eles fizerem a sua parte crescerão.