

7

Recomendações

Para que o gerenciamento cultural possa ser feito a contento, é preciso primeiramente que a organização tenha seus problemas de governança corporativa resolvidos, o que no caso de uma empresa familiar significa a normativização da participação dos familiares na organização e de sua sucessão. Sem isso a cultura deixa de ser um ativo para a organização e passa a ser um campo de batalha entre os que por ela são justificados, contra os inimigos do status quo.

No caso do Beleza Natural isso implica na criação de um Conselho de Sócios, na reavaliação do papel de cada sócio dentro da organização e na definição de regras de seleção de familiares para postos na empresa. Todas essas ações não implicariam mudanças nos atuais pressupostos, ao contrário, ajudariam a reforçar vários deles, tais como o profissionalismo e a importância da preparação específica para cada cargo.

O caso Beleza Natural ressalta a importância da liderança na construção da Cultura Organizacional, tal como ressaltada por Schein(2004). Sem uma liderança inspiradora e com uma visão específica a respeito do empreendimento, os funcionários não têm a que aderir, não transcende sua condição social e seus problemas pessoais e na maioria das vezes concentram-se nos fatores objetivos de sua relação empregatícia, com a organização sujeitando-se a cultura do grupo, que muitas vezes não conduz a uma empresa eficiente e com potencial de crescimento.

Mas é preciso modular as expectativas dos funcionários, introduzindo um contrato psicológico mais realista, menos ideologizado e que no futuro crie menos frustrações nos funcionários.

Neste sentido falta ao Beleza Natural um pressuposto cultural ligado à eficiência, a obtenção de lucro, pois o resultado econômico é que viabilizará o modelo de negócio no médio e longo prazo, e isso não foi detectado pelo autor em nenhum momento, em nenhuma conversa, fala-se de crescimento, respeito ao cliente e aos padrões, mas nada sobre o resultado.

O que é esquecido freqüentemente nos discursos e estudos do Beleza Natural é o seu caráter de empresa familiar, não por ser uma “grande família”, mas por efetivamente pertencer a quatro sócios, com idades diferentes, necessidades e herdeiros, alguns dos quais já trabalhando na organização. É uma organização onde a grande líder e fundadora tem a hegemonia cultural e política, mas é apenas mais uma sócia e em algum momento as tensões e contradições inerentes a uma empresa familiar também irão aparecer.

Possíveis cenários para o caso Beleza Natural:

1 – O crescimento da organização diminui de intensidade, permitindo a formação de quadros dentre os funcionários atuais, a família continua no controle do dia a dia da organização e incorpora gradativamente novas ferramentas e práticas de gestão, a família tende a participar cada vez mais dos negócios e isso é aceito com naturalidade pelos funcionários com a cultura da grande família continuando e o culto à personalidade da Zica prosseguindo e fornecendo um dos pilares da identidade da empresa.

2 – O crescimento da empresa acelera-se, com a entrada de investidores na organização e com a conseqüente contratação de executivos para dirigir as operações da empresa. Os sócios afastam-se do dia a dia das operações, mas continuam trabalhando na empresa e influenciando sua estratégia. A idéia de grande família perde força e em seu lugar entra uma gestão mais voltada para a eficiência e o retorno para os investidores, a empresa cresce com isso, mas sua cultura deixa de ter a força de antes, com impactos na lealdade e motivação dos funcionários, que não querem trabalhar em um salão de beleza simplesmente, mas viver o sonho da Zica e tudo o que ela inspira.

3 – O grupo de sócios formado pela Zica e Jair, seu esposo, entra em colisão com o grupo formado pela Leila e por Rogério, o primeiro grupo representando a cultura paternalista e familiar hegemônica na empresa e o segundo com um discurso e prática de expansão baseada na profissionalização do negócio e aumento da eficiência, um dos grupos sai vencedor, mas o negócio sai enfraquecido e uma das soluções pode acabar resultando em sua venda para terceiros.

No momento da pesquisa o cenário mais provável era o de numero 2, com inclusive o anuncio de um executivo para controlar o dia a dia da empresa.

