

ARTEFATOS MATERIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

Jéssica Reis Silva, UFU, jessica_reis_silva@hotmail.com

Márcio Barbosa, UFU, marcio.barbosa1971@bol.com.br

Talita Flauzina Ferreira, UFU, talita.fferreira@hotmail.com

Tássia Silva Ferreira, UFU, tassia_sf25@hotmail.com

Resumo

Este artigo tem com objetivo analisar como os artefatos materiais refletem a cultura organizacional. Artefatos são todas aquelas coisas que, em conjunto, definem uma cultura e a revelam com ênfase. Incluem produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização, manifestações físicas, comportamentais e verbais. Para alcançar o objetivo realizou-se uma pesquisa de campo na empresa Maestro's For Men, um salão de beleza masculino, de Uberlândia, MG. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e registro fotográfico dos artefatos materiais. Como resultados, a pesquisa evidencia que os valores culturais estão expressos nos artefatos materiais, como na decoração, móveis e outros adereços.

PALAVRA- CHAVE: Cultura nas Organizações, Níveis de Cultura, Artefatos

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem a finalidade de analisar como os artefatos materiais refletem a cultura organizacional. A cultura organização é única para cada organização, compreendendo seus hábitos, valores, princípios morais, e o modo de agir. O foco deste estudo é a importância dos artefatos em uma organização. Os artefatos culturais definem o ambiente, estão presente nos elementos decorativos, nos móveis, no estilo de roupa que os colaboradores usam, nas cadeiras, em outras palavras, está no ambiente que a organização ocupa.

Para alcançar os objetivos propostos, procurou-se analisar o significado dos artefatos materiais na cultura organizacional da empresa objeto de estudo. Para isso, realizou-se uma pesquisa de campo na empresa Maestro's for Men com o intuito de conhecer suas manifestações culturais. A estratégia de pesquisa é o estudo de caso e os dados coletados por meio de entrevistas, documentos da empresa e o registro fotográfico dos artefatos materiais.

O artigo esta estruturado em quatro seções além desta introdução. Na segunda seção apresenta-se o referencial teórico; na terceira seção, os procedimentos metodológicos; na quarta seção, apresentam-se os resultados da pesquisa e, na quinta seção, as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura e comportamento organizacional

Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições.

Tylor (1871, p.1) foi o primeiro antropólogo a definir o termo cultura. Para esse autor, “Cultura é o conjunto completo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes e outras capacidades e habilidades adquiridas pelo homem como um membro da sociedade”

De acordo com Morgan (2006, p.137), a palavra deriva metaforicamente da idéia de cultivo: o processo de preparar e melhorar a terra.

Quando falamos sobre cultura, geralmente nos referimos ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade.

Laraia (1932, p.31) trabalhou o conceito de cultura descrevendo-a como sistemas (de padrões de comportamento socialmente transmitidos) que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Ainda para o autor, cultura é um modo de vida das comunidades que “inclui tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas, e assim por diante”.

O conceito de cultura esta inteiramente ligada com o desenvolvimento da humanidade, isto pode ser claramente vistos ao analisar os conceitos de Strauss (2001) e Schneider (1875).

Strauss, (2001), por exemplo, considera conceito o de cultura como sistemas abertos de símbolos, que se torna uma criação acumulativa da mente do ser humano. O seu trabalho tem como finalidade descobrir na estruturação dos domínios culturais, os mitos, a arte, os parentescos e as linguagens.

Um dos precursores da área da teoria organizacional, que aborda um dos conceitos de cultura mais bem trabalhados, é David Schneider (1975). Pode-se dizer que a grande contribuição desse autor está apresentada definição de cultura como um sistema de símbolos e significados. Compreende categorias ou unidades e regras sobre relações e modos de comportamento. “O status epistemológico das unidades ou coisas’ culturais não depende da sua observabilidade: mesmo fantasmas e pessoas mortas podem ser categorias culturais” (DAVID SCHNEIDER, 1975, p.01).

Ainda na perspectiva simbólica da cultura, Aktouff (1993, p.40) a descreve como “Um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial e o material, a infraestrutura e as superestruturas”.

Dessa forma, pode-se entender que cultura é uma das principais características humanas, pois refere-se ao comportamento social de grupos, que traduz em desenvolvimento e sentidos.

O termo cultura é bastante antigo e seu significado vem se modificando ao longo dos anos, nos quais sofreu influência da sociedade romana e européia, da antropologia, da sociologia e da psicologia. No campo das organizações, o termo cultura ganhou significado e ganhou interesse de pesquisadores da área.

A palavra cultura para Schein (1985) se desenvolveu através de um aprendizado coletivo que um grupo desenvolve para cuidar de sua adaptação externa e questões internas.

Segundo (2004), a cultura está relacionada com comportamento, sendo definida como “[...] um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento” (SCHEIN, 2004, p.01).

De acordo com Morgan (2006) “cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida. Ela é uma metáfora de considerável relevância para nossa compreensão das organizações.” (MORGAN, 2006, p. 137)

Segundo Schein e Morgan, há uma distinção entre cultura corporativa e cultura organizacional. A cultura corporativa é atribuída à administração, que a planeja e a impõe à organização por meio de ritos, rituais e valores. Já a cultura que é associada aos trabalhadores, denominamos com cultura organizacional. Os autores argumentam que os trabalhadores não são somente consumidores passivos de cultura corporativa, mas, sim, atores engajados em processos criativos de produção de cultura a partir de detalhes de seu ambiente social.

Schein (1997) afirma que cultura organizacional tende a ser única para cada organização. Gerando parte do que se chama cultura corporativa que pode ser compreendida através de hábitos, valores, princípios morais e modos de agir por meio das quais as pessoas identificam a si próprias e aos demais, julgando assim aqueles que representam membros de seu mesmo grupo e de grupos distintos.

De acordo com essa afirmação Schein (1997) conceitua cultura organizacional como:

Sendo crenças e fundamentos básicos e profundos que são compartilhados pelos membros da organização, esta compreende as crenças e os pressupostos básicos e profundos, bem como os valores compartilhados, que define os membros de uma organização, bem como suas formas habituais de tomada de decisões e de se apresentarem e a sua organização aqueles com quem entram em contato. (SCHEIN, 1997, p. 239)

Para Henry (2006), a cultura organizacional é uma ampla concepção sobre a qual já há consenso alcançado. As noções de crenças, valores, suposições e significados importantes são

comumente associados com cultura. Segundo o autor, a cultura engloba elementos em camadas, ao longo de uma contínua subjetividade e acessibilidade.

O conceito de cultura organizacional destaca muitas divergências entre alguns autores como pode ser mostrado no quadro abaixo:

QUADRO 1- CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL E AUTORES

AUTORES	CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL
Santos (2000, p. 38)	Valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controle organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.
Louis(1991, p. 09)	Cultura refere-se, primeiro, a algum conteúdo (isto é, compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados); segundo, a um grupo; e terceiro, ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo, ao relacionamento entre distinção e especificidade.
Fleury (1996, p.293)	Considera que no nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios.
Mintzberg (2001)	Descreve que a cultura concentra-se no interesse coletivo e na formação de uma organização unificada através de sistemas compartilhados, crenças, hábitos e tradições.
Pettigrew(1979, p. 14)	Cultura organizacional é vista como um sistema de significados que é aceito publica e coletivamente por dado grupo durante certo tempo. Esse sistema é constituído por termos, formas, categorias e imagens que interpretam para as pessoas as suas próprias experiências e situações.

Fonte: Elaborado pelos autores Santos (2000), Louis (1991), Fleury (1996), Mintzberg (2001), Pettigrew(1979).

O quadro1 mostra divergência dos autores, mas apresenta a importância da cultura organizacional e dos pilares que compõem as organizações.

Autores como Freitas (2007) e Pettigrew (1979), afirmam que as culturas organizacionais são vistas como o conjunto conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade; na antropologia simbólica a ênfase recai não sobre os conhecimentos, mas sobre os significados compartilha.

Deal e Kennedy (1997) afirmam que “o poder e a força da cultura são indicados pela presença de vários símbolos e artefatos associados com seu núcleo de valores” (HATCH, 1997. P.230).

Em outras palavras, cultura organizacional é o conjunto de normas, crenças, princípios e padrões de comportamento que juntos dão a cada organização uma característica distinta. São estes padrões de comportamento e crenças que possibilitam o entendimento e interação entre os membros do grupo, mostrado no quadro 1 onde os autores Santos(2000), Louis (1991) e Fleury (1996) trabalha esses conceitos baseados nas crenças e valores compartilhados, já os autores Mintzberg (2001), Pettigrew(1979) analisam esses conceitos como conjunto de sistemas simbólicos, no entanto os modernistas priorizam as perspectivas de integração, a cultura é homogênea, e os pós-modernistas, visão a identidade fragmentada.

2.2 Manifestações culturais

As manifestações culturais podem ser analisadas em três níveis, conforme Schein (1997). Para esse autor, a análise dos níveis culturais é fundamental para entender qual é a imagem percebida pelos colaboradores sobre a organização, pois é com essa imagem que eles trabalham seus comportamentos e atitudes.

Figura 1: Níveis de Cultura



Fonte: Adaptado de SCHEIN (1992)

Para Schein (1997), o nível 1 representa artefatos, incluindo características organizacionais visíveis como a estrutura física de edificações e sua arquitetura, uniformidade e projeto interior. Esse nível não revela nada sobre a organização da cultura. O nível 2, segundo o autor, se refere aos valores assumidos. Valores representam uma faceta não visível da cultura que abrange normas e crenças que os empregados expressam quando discutem questões organizacionais. Uma declaração ou compromisso de missão da organização em relação a iguais condições de acesso à oportunidade de emprego para todos os candidatos faz parte desse nível. A cultura mais enraizada, conforme explica Schein (1997) encontra-se no nível 3, incluindo os fundamentos básicos que estruturam a visão de mundo do membros da organização, crenças e normas que orientam seu comportamento sem serem explicitamente expressas.

Schein (1991) não define cultura organizacional como sendo uma manifestação na superfície; ao contrário, esta escondida e é muitas vezes inconsciente. Para o autor, representa o modo pelo qual uma organização percebe a si própria e ao seu ambiente.

A seguir, serão apresentados alguns conceitos dos três níveis de cultura iniciando com os artefatos, que estará distribuída entre manifestações físicas, comportamentais e verbais, seguindo dos conceitos de valores e pressupostos.

1 Artefatos:

Os artefatos constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. São as coisas que cada pessoa vê, ouve e sente quando se depara com uma organização. Artefatos, segundo Schein (1997), são todas aquelas coisas que, no seu conjunto, definem uma cultura e revelam como a cultura dá atenção a elas, incluindo produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização, manifestações físicas, comportamentais e verbais.

Artefatos são todas as coisas com as quais definimos o nosso território: a arte e os elementos decorativos de uma construção, os móveis e os adereços; o estilo de roupa que as pessoas usam; os tipos de mesas, escritórios e computadores que utilizamos; esses são artefatos que nos informam, subtilmente, sobre o ambiente que ocupamos ou no qual nos inserimos. (SCHEIN, 1997, p. 233)

Quadro 2- Artefatos da cultura organizacional

Tabela 7.5 Artefatos das culturas organizacionais	
Categorias gerais	Exemplos específicos
Manifestações físicas	Arte, designe, construções, vestimentas, aparência, objetos materiais, layout físico
Manifestações comportamentais	Cerimônias, rituais, tradições, costumes, recompensas, punições, comunicação padrão
Manifestações verbais	Anedotas, piadas, jargões, apelidos, mitos, histórias, heróis, vilões, metáforas, explicações.

Fonte: HATCH (1997, p.216)

De acordo com Schein (1997) artefatos são núcleos de expressões de culturas semelhantes embasados nos valores e normas. Eles podem ser classificados em visíveis, tangíveis e audíveis. São os elementos mais acessíveis da cultura, pois eles podem ser tocados, vistos por qualquer pessoa. De acordo com Schein (1997) os artefatos e normas são conscientemente e criativamente usados pelos membros de cultura para expressar as identidades, formular e dedicar-se em seus propósitos.

2 Valores:

As crenças e valores podem ser congruentes a filosofia de uma organização, por isso, Schein (2009) afirma que “ao analisar crenças e valores, deve se descriminar cuidadosamente o que é congruente com as suposições básicas e os que são, em efeito, racionalizações ou apenas aspirações para o futuro.” (SCHEIN 2009, p. 29)

De acordo com Chiavenato (2005) os valores são relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como

justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais, os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização.

3 Pressupostos:

Os pressupostos constituem o terceiro nível da cultura organizacional, o mais íntimo, profundo e oculto. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes em que os membros da organização acreditam.

Os pressupostos são considerados como um conjunto de tradições, crenças e valores de uma organização, portanto para Chiavenato(2005).

A cultura é difícil de mudar, principalmente em um nível mais profundo, como os valores e pressuposições básicas. Todavia, a natureza da força de trabalho vem mudando em grandes proporções, trazendo um fenômeno novo, que é o multiculturalismo: um misto de pessoas provenientes de diferentes culturas, várias etnias e diferentes estilos de vida. Para que a organização consiga adaptar-se a essa realidade multivariada, ela precisa compreender o multiculturalismo e seu impacto. (CHIAVENATO, 2005)

Segundo Freitas (2007), os termos crenças e pressupostos têm sido usados como sinônimos nos estudos culturais para expressar aquilo que é tido como a verdade na organização. Uma verdade não é questionada nem discutida, ela é natural.

Os pressupostos se diferem dos artefatos e valores de acordo com a percepção, os pressupostos são quase inconscientes, e demandam uma imersão prolongada de um observador externo para serem percebidos.

3 METODOLOGIA

O trabalho tem como principal objetivo analisar como os artefatos materiais refletem a cultura organizacional de um salão de cabeleireiro voltado para o público masculino.

Conforme Lakatos & Marconi (1988), a pesquisa bibliográfica propicia o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando deste modo a conclusões inovadoras, não sendo uma repetição do que foi anteriormente dito ou escrito sobre determinado assunto.

De acordo com os mesmos autores, a preparação da entrevista é uma etapa importante da pesquisa e exige algumas medidas: planejamento da entrevista (deve ter em vista o objetivo a ser alcançado), conhecimento prévio do entrevistado (objetiva conhecer o grau de familiaridade dele com o assunto), oportunidade da entrevista (marcar com antecedência a hora e o local para assegurar-se de que será recebido), condições favoráveis (garantir ao entrevistado o segredo de suas confidências e de sua identidade), contato com líderes (esperar-se obter maior entrosamento com o entrevistado e maior variabilidade de informações), conhecimento prévio do campo (evita desencontros e perdas de tempo), e preparação específica (organizar roteiro ou questionário com as questões importantes)

Trata-se de um estudo de caso, conforme Yin (2001), em que os dados foram obtidos por intermédio de entrevista direta com o proprietário, funcionário e clientes, com registros fotográficos e análise de documentos.

A pesquisa foi realizada no estabelecimento MAESTRO'S Cabeleireiros For Men. O primeiro contato feito com a organização foi por telefone, com o Sr. Joaquim, o qual marcou a entrevista realizada no próprio salão que está situado na Av. Belarmino Cotta Pacheco, 118, Uberlândia, MG. A entrevista foi conduzida através de questionamento com uma duração de

45 minutos, com a utilização de um roteiro para conduzir os entrevistados, foi possível fazer algumas perguntas para dois funcionários Dienis e Josué. O proprietário, disponibilizou as informações e permitiu fotografar o local, portanto não foi possível entrevistar os clientes, pois no horário marcado apenas os funcionários estavam presentes no salão, foram realizadas três visitas sistemáticas a organização, em um período de quatro semanas, analisou-se os dados eletrônicos, o espaço físico e o relacionamento entre os colaboradores. Os registros fotográficos foram feitos na própria empresa, nos mesmos dias em que foram realizadas as entrevistas, tirou-se algumas fotos do ambiente, da fachada do salão, do quadro da ponte do Brooklyn em Nova York, do versículo da bíblia, dos adesivos e da mobília mostrando o quanto os artefatos físicos são importantes para a organização.

Para a análise do material coletado, utilizou-se da perspectiva interpretativa dos artefatos materiais orientando-se pelos valores e pressupostos culturais identificados nas entrevistas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa, em três subseções. Inicialmente, aponta-se uma breve descrição da empresa e, em seguida, os dados coletados e sua análise, e por último é identificado os significados dos artefatos materiais.

4.1 A Empresa

A MAESTRO'S Cabeleireiros For Men é um salão de beleza que atende com exclusividade o público masculino. Nela é realizados cortes, tinturas, barbas, mechas, hidratações, tonalizantes, entre outros serviços. O sócio proprietário através de sua vasta experiência no ramo de salão de beleza, ao retornar a Uberlândia viu que havia apenas dois salões que eram voltados para o público masculino e de classe social mais alta, a partir desses acontecimentos o proprietário resolveu fundar a Maestro's Cabeleireiros For Men, em 23 de novembro de 2010. Hoje é composto por uma recepcionista, uma diarista e cinco cabeleireiros a localização é na Avenida Belarmino Cotta Pacheco número 118 no bairro Santa Mônica.

Apesar de a empresa estar a menos de um ano atuando no mercado, o proprietário tem uma vasta carga de experiência não só com o corte de cabelos, como também em deixar seus clientes satisfeitos com o atendimento. Ele relatou que já morou em diversas cidades brasileiras como Goiânia (GO), Unaí (MG) e Cuiabá (MT), e sempre atuou no segmento de salão de beleza.

O nome da empresa surgiu quando o proprietário assistia um documentário em um canal fechado que abordava o tema maestros, e com isso veio à idéia de associar o nome da empresa como alguém que dirige uma orquestra, sem desafino, com um local que o cliente, colaboradores se interajam e mantém uma harmonia.

A empresa encontra-se entre os três mais sofisticados salões que atendem com exclusividade o público masculino. Há planos de continuar o crescimento vertiginosamente 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.

4.2 Cultura organizacional e os artefatos materiais

Na empresa pesquisada é possível perceber diversos elementos culturais, como na gestão dos colaboradores, que devem respeitar algumas regras, como obrigatoriedade no uso de uniformes, não atenderem telefones no momento em que estiverem cortando o cabelo de

um cliente. Não recebem salários fixos, o rendimento dos funcionários é através de comissões. Os horários de trabalho são flexíveis, porém possuem obrigatoriedade quanto a cumprir um horário pré-fixado. O líder se mostra uma pessoa mais séria e reservada com seus colaboradores na empresa. Não foi verificada nenhuma hierarquia entre os funcionários.

Para explicar como os artefatos refletem a cultura organizacional na organização Maestro's For Men, baseia-se nos conceitos de Schein (1997), que fica claro nas figuras apresentadas abaixo.

De acordo com Shein (1997) artefatos são todas as coisas com as quais definimos o nosso território: a arte e os elementos decorativos de uma construção, os móveis e os adereços; o estilo de roupa que as pessoas usam; os tipos de mesas, escritórios e computadores que utilizam-essas são artefatos que nos informam, sutilmente, sobre o ambiente que ocupamos ou no qual nos inserimos.

As instalações do MAESTRO'S Cabeleireiros For Men são expressões claras de sua cultura. A começar pela presença de adesivos em todos os ambientes, como ícone da organização. O principal símbolo encontrado na empresa assim com Shein é o nome MAESTRO'S, com cores preto e vermelha no uniforme e na fachada. Todas as instalações são extremamente limpas, organizadas, bem iluminadas, bem decoradas e com bastante conforto para os clientes, com ampla sala de espera, várias poltronas, diversos equipamentos sofisticados, espelhos e fotos.

Pode-se observar na figura 2 a fachada da empresa com as cores, o nome, o telefone, e as figuras de cortes de cabelos masculinos.

Figura 2: Fachada do salão



Fonte: MAESTROS (2011)

O Sr. Joaquim é muito atento a detalhes. Ele criou um ambiente muito aconchegante onde o cliente ou acompanhantes podem esperar em confortáveis cadeiras, ou usufruir de diversas revistas de diferentes editoras, tomar água, café, e degustar balas e biscoitinhos. Observados na foto abaixo:

Foto 1: Do interior do estabelecimento



Fonte: MAESTROS (2011)

Encontramos na pesquisa realizada no salão ligações com o conceito de artefatos que são representados por meio das figuras apresentadas no artigo. As instalações reforçam claramente vários pontos da cultura, o culto à personalidade dos funcionários, a industrialização do processo de atendimento e o posicionamento como um serviço de qualidade através dos elementos tangíveis oferecidos: equipamentos, decoração e atendimento, que são classificados como manifestações físicas e comportamentais de acordo com HATCH (1977).

Heróis:

A figura do dono da empresa Sr Joaquim, é central para compreender a cultura do Maestro's For Men. Sua dedicação, persistência, e personalidade tornou-se uma grande e forte inspiração para seus colaboradores, que passaram a acreditar que todos podem ter sucesso independente das barreiras. Joaquim não tem como finalidade virar um grande empresário, e sim ajudar as pessoas, por isso seus funcionários trabalham como autônomos e ganham 50% dos serviços realizados.

O caso da empresa analisada é um bom exemplo de construção de um herói, pois todos os funcionários sabem como ele batalhou para vencer todas as adversidades.

Valores:

Quanto aos valores na empresa destaca o bom atendimento aos clientes, o proprietário relatou que uma das características que ele gosta e preza é um atendimento cordial e amigável, que ele aprendeu quando ainda trabalhava em Unaí cidade de pequeno porte localizada no interior de Minas Gerais. Ter um bom relacionamento com os fornecedores. Ele sugere para seus colaboradores respeitarem as regras presentes na organização, como por exemplo, não se devem falar palavras “chulas” e devem apresentar uma boa aparência e sempre dar atenção aos clientes. O valor a ser destacado é considerado mais importante para os funcionários, é o trabalho em equipe. Todos possuem uma interação amigável e de união. Nos intervalos de descanso os profissionais aproveitam para trocarem idéias e descontrair.

De acordo com o autor Chiavenato (2005) artefatos são todas aquelas coisas que, no seu conjunto, definem uma cultura e revelam como a cultura dá atenção a elas. Incluem produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização. Quando se percorrem os escritórios de uma organização, pode-se notar como as pessoas se vestem, como falam, sobre o que conversam, como se comportam, quais as coisas que são importantes e relevantes para elas. Os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são também exemplos de artefatos, na empresa Maestro's For Men encontramos alguns desses símbolos apresentados pelo autor Chiavenato (2005).

Ritos, Rituais, Cerimônias:

A empresa por não ter um ano de atividade, ainda não realizou festas e comemorações. A intenção é que ocorra no final deste ano, uma festa de confraternização com os colaboradores e familiares.

4.3 Os artefatos materiais e seus significados:

4.3.1 Conforto

Conforto é um dos elementos mais importante na presença de um ambiente de trabalho, o salão de cabeleireiro Maestro's For Men tem esse elemento como um de seus principais valores, para o proprietário o mais importante na empresa é a satisfação do cliente. A pesquisa realizada por um consultor do SEBRAI foi comprovado que a maioria dos clientes prefere cuidar da estética em um local mais confortável, onde podem esperar com tranquilidade, porem esse ambiente não deve ser voltado apenas para o cliente, pois a muitos que estão no local apenas para acompanhar.

No salão Maestro's For Men esses elementos são visíveis ao entrar no estabelecimento, à presença de varias cadeiras de luxos, estofados macios, e assento ajustável a estatura ideal do cliente, o que é visto na figura 3. Esses móveis têm um valor muito grande para a organização, na pesquisa realizada na empresa o proprietário deixou claro que todos os equipamentos foram escolhidos pelo proprio dono.

Figura 3: Cadeiras, lavatórios luxuosos e confortáveis.



Fonte: MAESTROS (2011)

A organização possui uma forte carga simbólica em relação ao conforto do cliente, o que poderia ser considerado um problema para a organização, com a tecnologia se tornou um dos diferenciais do salão Maestro's For Men, a figura 4 mostra esse diferencial, no caso de um ventilador para arejar o ambiente, a opção pelo ar condicionado suou com maior conceito, pois um ventilador poderia atrapalhar o cabeleireiro na hora que estivesse atendendo o cliente, no entanto o ar condicionado esse se torna mais apropriado para o ambiente.

Outro elemento que também demonstra essa preocupação com o conforto é o fácil acesso tanto dos funcionários quanto dos clientes do controle do ar condicionado, como mostra na figura 4.

Figura 4: Ar Condicionado, suporte para o controle do ar condicionado



Fonte: MAESTROS (2011)

4.3.2 Beleza

A beleza é um dos fatores mais prezados pelos salões de cabeleireiros, a busca pela modificação do visual incentiva as organizações a trabalhar em cima desses fatores.

O salão de cabeleireiro pesquisado busca trabalhar diversas formas para atrair a atenção dos clientes, um dos principais fatores que o salão Maestro's For Men aposta é nos adesivos importados como mostra na figura 2, a imagem de modelos com aparência desejada por muitos homens, modelos de penteados e cortes diferenciados e sofisticados na fachada e na parte interior do salão. Essa é uma das formas utilizadas pelo proprietário para divulgar a empresa e buscar atrair mais clientes que se interessem por esses visuais.

Em todos os salões de cabeleireiro um objeto que reflete a beleza exterior e que deve estar presente nesses tipos de ambientes como o Maestro's For Men é o espelho. A beleza exterior é um dos motivos que mais influencia a autoestima dos seres humanos.

Os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. Schein (1997)

O salão de cabeleireiro Maestro's For Men apresenta diversos equipamentos, um deles são os espelhos que foram colocados em locais estratégicos e com tamanhos específicos, refletindo a beleza e as mudanças feitas pelos cabeleireiros. Na foto 1 é possível perceber que a posição dos espelhos, mostra a preocupação dos Donos, com a auto-estima dos clientes.

4.3.3 Liberdade

O termo liberdade para a organização indica uma hierarquia informal e coletivismo dos cabeleireiros. O salão de cabeleireiro trabalha em forma de equipes, não dita regras e constrói relacionamentos informais com seus clientes.

É através dos artefatos que é possível a visualização dessas ações. Na figura 5 a palavra “transmite” a idéia de liberdade, ou seja, o livre acesso ao salão. Isso permite a organização uma interação com seus clientes, pois a empresa não tem um horário pré-estabelecido para o atendimento dos mesmos, por isso prioriza esta liberdade de escolha dos clientes, irem ao cabeleireiro a hora que precisar.

Figura 5: Entrada



Fonte: MAESTROS (2011)

Esta liberdade não é priorizada apenas para os clientes, mas também para os colaboradores, o espírito de equipe lidera a organização. No salão Maestro's cada cabeleireiro possui sua própria cadeira, mesa e materiais específicos, no entanto os colaboradores agem como um grupo, não sendo um empecilho a troca ou compartilhamento desses materiais. A foto 1 mostra as cadeiras e suas mesas separadas, cada uma com materiais diferentes escolhidos pelos próprios cabeleireiros.

4.3.4 Estilo

Artefatos são todas as coisas com as quais definimos o nosso território: a arte e os elementos decorativos de uma construção, os móveis e os adereços; o estilo; os tipos de mesas, escritórios e computadores que utilizamos são artefatos que nos informam,

sutilmente, sobre o ambiente que ocupamos ou no qual nos inserimos. Assim como Schein (1997) apresentou a organização pesquisada valoriza os artefatos físicos como forma de satisfazer seus clientes.

O layout da empresa é fundamental para atrair clientes, muita organizações se diferem através do ambiente, cada organização tem seu estilo próprio.

Na empresa Maestro's For Men o estilo da organização foi criado pelo próprio dono, esses elementos podem ser representados através dos móveis, iluminação, pintura e as cores.

A figura 6 demonstra um estilo clássico e luxuoso das iluminarias, varias luminárias espalhadas pelo salão, que permite uma visão mais aperfeiçoada do ambiente, transmite uma organização e uma tranquilidade aos clientes. As luminárias são reguladas na altura adequada para cada cadeira.

O proprietário da empresa não economizou no estilo e nas cores. Utilizou tons fortes, e ao mesmo tempo claros que proporciona um contraste com o ambiente, a cor da parede é trabalhada em cor madeira, enquanto no chão um tom de marrom claro, com detalhes de madeira. As cadeiras têm cores fortes, que chamam bastante a atenção do ambiente, mostrado nas figuras 6 abaixo.

Figura 6: Luminárias, interior do salão.



Fonte: MAESTROS (2011)

O salão Maestro's For Men foi construído por equipamento, bem luxuoso e detalhados. O nome da empresa visto na figura 2 mostra a preocupação com os pequenos detalhes, o nome Maestros trabalhado em metal com letras desenhadas, mostra a idéia que o nome reflete na imagem. O quadro na figura abaixo demonstra um estilo bem clássico, a ponte Brooklyn em Nova York bem conhecida, com grande estilo e detalhes, comparados com a empresa. A ponte durante o dia tem um fluxo grande de pessoas de diversos estilos, à uma comparação com a organização que busca trabalhar com pessoas de diversos estilos.

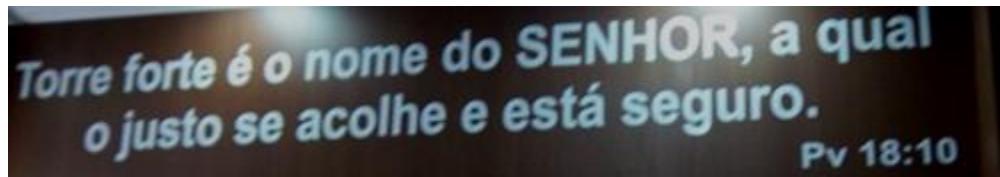
Foto 2: Quadro



Fonte: MAESTROS (2011)

O layout da empresa como foi dito pelo proprietário Srs Joaquim foi criação própria, dessa forma os artefatos são uma reflexão de sua cultura e de seus valores. Na parede como mostra na foto 3 retirada no próprio salão o verso da bíblia e representação de sua crença.

Foto 3: Versículo da Bíblia



Fonte: MAESTROS (2011)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De forma geral, a relação da organização com seu ambiente externo pauta-se numa postura de competição e audácia, sendo este último um valor da organização. A construção de um ambiente confortável e bem detalhado deixa claro qual o ponto forte da cultura da empresa Maestro's For Men. Apesar de apresentar uma liderança e uma hierarquia informal os profissionais da empresa estão emocionalmente conectados com o seu trabalho. Os esforços prosperam num ambiente de crescimento profissionais onde outros colegas de trabalho assumem o mesmo tipo de compromisso. A concentração reside agora não nas capacidades individuais, mas sim na atitude de cada um: os colaboradores concordam com uma carga maior de tarefas para executar e esforçam-se para desempenhá-las corretamente. No entanto a empresa adotou essa forma de cultura, devido a seu principal valor: o cliente, para a empresa um excelente atendimento é o essencial para o crescimento da organização.

O objetivo desse trabalho foi de realizar um estudo de caso em um salão de cabeleireiro voltado para o público masculino analisando a cultura dentro do ambiente organizacional.

Através de entrevistas com o proprietário e os funcionários, percebe-se o modo com que os trabalhadores se comportam, as crenças e valores que são importantes para eles e quais influências exercem dentro da organização. A entrevista durou cerca de 45 minutos e pode-se notar que o artefato físico é muito valorizado, para que o cliente sinta-se confortável no momento que espera para ser atendido.

Como a empresa não enfrenta muitos concorrentes do mesmo nível de padrão, o dono visa abrir filiais, e manter a mesma cultura, valores e regras.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FLEURY, M.T.L. As pessoas na organização. 6. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- HATCH, MJ. Organization Theory. Oxford: University Press, 1997.
- Maestro's For Men Cabeleireiro. Site Institucional. Disponível em: <http://www.maestroscabaleireiros.com.br/2011/2910111.html>
- MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. 2 ed. Tradução Geni G. Goldschmidt. São Paulo : Atlas, 2002.

SANTOS, N. M. B. F. Cultura organizacional e desempenho: Pesquisa, teoria e aplicação. Lorena, SP: Stiliano, 2000.

SANTOS, N. M. B. F. Clima organizacional: Pesquisa e diagnóstico. Lorena, SP: Stiliano, 1999.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, D. M. **American kinship**: a cultural account. [S.I.:s.n.], 1975