

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

MARIA LÚCIA BETTEGA

**RITUAIS CORPORATIVOS COMO COMUNICAÇÃO E SUAS RELAÇÕES
COM CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
NO CENTRO CORPORATIVO DAS EMPRESAS RANDON**

Porto Alegre - RS

2016

MARIA LÚCIA BETTEGA

**RITUAIS CORPORATIVOS COMO COMUNICAÇÃO E SUAS RELAÇÕES
COM CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
NO CENTRO CORPORATIVO DAS EMPRESAS RANDON**

Tese apresentada como requisito para a obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Jacques Alkalai Wainberg

Porto Alegre - RS

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B565r Bettega, Maria Lúcia

Rituais corporativos como comunicação e suas relações com cultura organizacional: um estudo no centro corporativo das empresas Randon / Maria Lúcia Bettega. - 2016.

200 f.: il.; 30 cm.

Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, 2016.

Apresenta bibliografia.

“Orientação: Prof. Dr. Jacques Alkalai Wainberg.”

Índice para o catálogo sistemático:

1. Cultura organizacional	658.012.2
2. Comunicação social	659.3
3. Ritual organizacional	658.3
4. Processo organizacional	658.012.2

Catalogação na fonte elaborada pelo bibliotecário
Marcos Leandro Freitas Hübner – CRB 11/ 970

MARIA LÚCIA BETTEGA

**RITUAIS CORPORATIVOS COMO COMUNICAÇÃO E SUAS RELAÇÕES
COM CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO
NO CENTRO CORPORATIVO DAS EMPRESAS RANDON**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, como requisito para obtenção do título de Doutor em Comunicação.

Aprovada por:

Jacques Alkalai Wainberg – Orientador _____
Pós-Doutorado pela Universidade do Texas, Austin, Estados Unidos e na Universidade de Tel Aviv. Doutor em Ciências da Comunicação pela USP. Professor da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS.

Ana Cristina Fachinelli _____
Pós-doutorado em Inteligência Estratégica pela Universidad de Deusto – Espanha. Doutora em Ciências da Comunicação e da Informação pela Université de Poitiers – França. Professora da Universidade de Caxias do Sul – UCS.

Cleusa Maria Andrade Scroferneker _____
Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo. Professora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS.

Marcelo Schenk de Azambuja _____
Doutorado em Comunicação Social pela PUCRS. Professor Adjunto da Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – RS.

Vinícius Sittoni Brasil _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professor Titular TI-40 na Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE/PUCRS).

Dedicatória

Este trabalho percorreu um caminho de vias muito tortuosas, mesmo assim muitas pessoas caminharam comigo, às quais dedico este trabalho.

Porém, me detenho em citar e referenciar a minha mãe, que seguiu comigo até a elaboração do documento para qualificação, depois silenciou a voz, fechou o olhar,

levou embora da gente a simplicidade,
a alegria de viver e vibrar com o pouco,
de saber construir do nada uma fortaleza,
a nossa fortaleza.

Ela sabia acalmar nossas dores, às vezes, somente com a companhia do chimarrão, que tanto gostava.

Ela não sabia usar palavras amorosas e nem manifestar carinho por meio de um abraço. Ela não aprendeu a fazer isso, mas sabia fazer um sagu e oferecer quando íamos visitá-la, de preferência quando já estávamos de saída. Era uma forma que ela encontrou de fazer com que a gente ficasse mais um pouco.

Cessaram também suas preocupações
para com minhas viagens de Caxias a Porto Alegre.

Também terminaram as orações que ela fazia
para que eu fizesse um percurso de ida e volta, sem que nada de ruim
pudesse acontecer.

A Ela, que não entendia muito o motivo de continuar os estudos, pois diziam sempre: “por que tu estudas tanto”, a minha gratidão, por ter ensinado valores como a integridade, a ética e a coragem de (re) começar a cada amanhecer e depois de cada tropeço.

Ela não entendia o que significava fazer um doutorado,
mas manifestava sua alegria em ver os filhos estudando quando comentava
com os amigos que nunca pode estudar,
mas que três, de seus seis filhos, eram professores.

Agradecimentos

Um trabalho desta natureza e com as características que aqui apresento, só foi possível executar com a colaboração de várias pessoas e organizações, os quais registro aqui os meus agradecimentos, nomeadamente:

Em primeiro lugar ao meu orientador, o professor doutor, Jacques Alkalai Wainberg pela compreensão, paciência, e forma disponível com que sempre acompanhou o andamento deste trabalho, facultando preciosas ajudas;

À Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS, pelo apoio;

À professora Vania Merlotti Heredia, por me acolher tantas vezes quando o desespero era o único sentimento presente;

À professora Mara Parlow, pelo apoio prestado, na reflexão e revisão da tese;

As Empresas do Grupo Randon, nomeadamente ao presidente David Randon por abrir as portas da empresa à pesquisadora e, as funcionárias Fernanda Godolfim e Cristiane Genro Lamana, pela disponibilidade e colaboração em todos os sentidos.

À minha amiga Margô Rech no apoio incansavelmente demonstrado;

Aos meus irmãos, por toda a ajuda prestada;

A Fraternidade São Judas de Porto Alegre, nomeando os freis, Luiz Carlos Susin e Juan Miguel Gutiérrez Mendèz, pela acolhida em sua residência por um longo período;

À memória de grandes amigos e colegas de profissão, professores Mauricio Mores e Mariângela Benine Ramos Silva, incentivadores na busca de mais conhecimento e na realização do doutorado;

Ao Marco Antônio, que no seu silêncio, acompanhou todos os meus passos e sempre me incentivou a não desistir da jornada iniciada;

E por fim, mas não menos importante, a Deus, por ter me dado força e coragem em prosseguir, nas muitas vezes em que o sentimento mais forte era o de desistir.

Como um animal social, o homem é um animal ritual.

Se o ritual é suprimido de uma forma, ele aparece inesperadamente em outras, tão mais forte quanto mais intensa for a interação social.

Sem cartas de condolências, sem telegramas de congratulações ou mesmo cartões-postais ocasionais, a amizade de um amigo que está longe não é uma realidade social.

Ela não tem nenhuma existência sem os ritos da amizade.

Os rituais criam uma realidade que não seriam nada sem eles.

Não é exagero dizer que os rituais são mais pra sociedade do que as palavras são para o pensamento.

Pois é bem possível conhecer alguma coisa e então encontrar palavras para ela. Mas é impossível ter relações sociais sem atos simbólicos. (DOUGLAS, 1976, p. 80)

RESUMO

O presente estudo aponta para a importância do papel dos rituais no desenvolvimento /fortalecimento da cultura organizacional nos processos de gestão. De maneira específica a pesquisa identifica, caracteriza e analisa relações entre rituais e o fortalecimento da cultura organizacional na empresa tomada como objeto do presente estudo. Adotados também como ritos, os rituais se constituem de ações de comunicação que levam à difusão e à manutenção da cultura e servem como meios para guiar as rotinas corporativas e podem ser vistos como uma das formas promotoras de integração. Com outra conotação do que em ambientes cúlticos, os rituais corporativos indicam a participação num sistema institucional, abarcando um conjunto de crenças e valores, os quais regem comportamentos. Enquanto meios eficazes de comunicação, os rituais assumem papel vital nas empresas contemporâneas. A base teórica apresenta um rastreamento em estudos antropológicos, com destaque a autores como Radcliffe-Brown (1978), Van Gennep (1977), Turner (1974), Segalen (2002), Srour (2012), Deal & Kennedy (1983) e Beyer, J. & Trice, H. (1984), Durkheim (1986 – 1989). Entendido simultaneamente como um conceito e uma ferramenta analítica, o ritual está na origem de um vasto e multifacetado campo de estudos dentro da antropologia e de aplicações fora da disciplina, sobretudo como um processo de comunicação organizacional. A investigação dos rituais corporativos se deu em um estudo de caso baseado em perspectiva etnográfica e nas técnicas respectivas, a partir de uma tipologia sustentada pelos autores Radcliffe-Brown e Beyer & Trice. A unidade de análise é o Centro de Soluções Compartilhadas - CSC das Empresas Randon. A coleta de dados deu-se com o uso da observação participante, entrevista semiestruturada e análise em documentos. Empreendeu-se, nos dados colhidos, a análise categorial, proposta por Bardin (2009). Como principais resultados, pode-se apontar que os rituais são elementos fundantes para o desenvolvimento, qualificação e fortalecimento da cultura organizacional e promovem a legitimação de valores, primeiramente através de encontros de trabalho, praticados em pequenos grupos e, num segundo momento, em grupos maiores. Sob essa perspectiva, o conjunto de rituais definidos e desenvolvidos na implementação do CSC vem reforçar as dimensões administrativo-organizacional e sócio-humana atinentes às reuniões e às atividades integradoras. Em outras palavras, eles vêm afirmar-se como estratégias valiosas de comunicação

usadas na legitimação da cultura que a corporação intenta perpetuar. Outro aspecto a destacar refere-se aos elementos que difundem a cultura corporativa, baseados na história de vida do fundador, disseminados em rituais socioculturais e presentes na ritualística de trabalho.

Palavras-chave: Comunicação Social, Cultura, Ritos e Rituais, Processos Organizacionais, Corporação.

ABSTRACT

The present study points to the importance, in the management processes, the role of rituals in the development / strengthening of the organizational culture. Specifically, the research identifies, characterizes and analyzes relationships between rituals and the strengthening of the organizational culture in the company taken as object of this study. Taken well as rites, rituals constitute communication actions that lead to the dissemination and maintenance of culture and serve as a means to guide corporate routines and can be seen as a way of promoting integration. With different connotation than in cultic environments, corporate rituals indicate participation in an institutional system, encompassing a set of beliefs and values which govern behavior. They also try to take communication function, recognized today as vital in contemporary companies. The theoretical basis presents a screening on anthropological studies with relevance to authors such as Radcliffe-Brown (1978), Van Gennep (1977), Turner (1974), Segalen (2002), Srour (2012), Deal & Kennedy (1983) and Beyer, J. & Trice, H. (1984), Durkheim (1986-1989). Understood simultaneously as a concept and an analytical tool, the ritual is the basis for a large and multifaceted field of study within anthropology and applications outside the discipline, mainly as an organizational communication process. The investigation of corporate rituals occurred in a case study based on ethnographic and technical perspective, from a sustained typology by Radcliffe-Brown authors and Beyer & Trice. The unit of analysis is the Shared Service Center of Randon Companies. The data collection took place with the use of participant observation, semi-structured interviews and analysis of documents. It was undertaken on the data collected, the categorical analysis proposed by Bardin (2009). The main results, we can point out that the rituals are foundational elements for the development, qualification and strengthening of organizational culture and promote the legitimacy of values, primarily through workshops, practiced in small groups and, second, in groups larger. Another aspect to highlight refers to the elements that spread the corporate culture, based on the life history of the founder, disseminated in sociocultural rituals and existing in the work ritualistic. From this perspective, the defined set of rituals and developed in the implementation of CSC, reinforces the administrative and organizational dimensions and socio-human relating to meetings

and integrative activities. In other words, they come to assert as valuable strategies used in legitimizing the culture that the corporation intends to perpetuate.

Keywords: Social Communication, Culture, Rites and Rituals, Organizational Processes, Corporation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Vivências em Campo	31
Figura 2 – Perfil dos Entrevistados	32
Figura 3 – Triangulação dos dados	34
Figura 4 – Rituais corporativos e de integração	51
Figura 5 - Os níveis da Cultura de Schein	82
Figura 6 – Organograma do Grupo Controlado	113
Figura 7 – Estrutura Executiva das Empresas Randon	115
Figura 8 – Organograma da Divisão <i> Holding</i>	116
Figura 9 – Organograma da área de Desenvol. Humano e Organizacional.....	117
Figura 10 – Organograma do Centro de Soluções Compartilhadas – CSC	118
Figura 11 – Divisões por setores do Centro de Soluções Compartilhadas	132
Figura 12 – Estrutura operacional do CSC	136
Figura 13 – Catálogo de Serviços do CSC	141
Figura 14 – Organograma do Conselho de Administração	171
Figura 15 – Relações entre rituais e cultura organizacional.....	176
Figura 16 – Os valores declarados	177
Figura 17 – Rituais nos processos de gestão e respectivos focos	179

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação dos Ritos por Radcliffe-Brown (1978).....	47
Quadro 2 – Classificação dos Ritos por Trice & Bayer (1984)	47
Quadro 3 – Conceitos de Cultura	78
Quadro 4 – Meios que manifestam a cultura corporativa.....	90
Quadro 5 – Princípios e Diretrizes das Empresas Randon.....	114

LISTA DE FOTOGRAFIAS

Fotografias 01 – Setores do CSC.....	121
Fotografia 02 – Espaço café	127
Fotografia 03 – Sala de reuniões.....	128
Fotografias 04 – O cortejo da cavalgada.....	153
Fotografias 05 – 8ª Cavalgada Raul Anselmo Randon.....	154
Fotografia 06 – Roda do Chimarrão	155
Fotografias 07 – Registros feitos durante a Roda do Chimarrão	156
Fotografia 08 – Quadro do fundador	162
Fotografias 09 – Registros que anunciam o aniversário do Sr. Raul	163/164
Fotografia 10 – Raul Randon	184

LISTA DE SIGLAS

CSC – Centro de Serviços Compartilhados

CSC – Centro de Soluções Compartilhadas

TI – Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	19
1.1 MOTIVOS QUE LEVARAM A REALIZAR A PESQUISA	19
1.2 OBJETO DA PESQUISA.....	22
2 CAMINHOS METODOLÓGICOS.....	26
2.1 COLETA DE DADOS	28
2.1.1 A observação participante.....	29
2.1.1.1 A convivência em campo.....	30
2.1.2 As entrevistas	31
2.1.3 Os documentos	34
2.1.4 Período e forma de coleta de dados	34
3 RITOS E RITUAIS: TECENDO CONCEITOS.....	36
3.1 OS RITUAIS COMO MEIOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	41
3.2 ANÁLISE DOS RITOS: PROPOSTAS DE RADCLIFFE-BROWN E DE TRICE & BEYER	43
3.3 TIPOLOGIA DE RITUAIS	49
3.4 RITUAIS CORPORATIVOS E SUA IMPORTÂNCIA	58
3.5 RITUAIS E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS	61
3.6 RITUAIS EVOCAM COMPORTAMENTOS CODIFICADOS	68
4 RITUAIS CORPORATIVOS: ESPAÇOS PRIVILEGIADOS DA CULTURA	74
4.1 ESTUDOS DA CULTURA	74
4.1.1 Principais conceitos de cultura entrelaçados e adotados na pesquisa	78
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS QUE A CARACTERIZAM	80
4.3 CRENÇAS, VALORES E NORMAS	86
4.4 IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA CORPORATIVA.....	89
4.4.1 A construção da cultura organizacional a partir dos rituais	92
4.4.2 O mito na formação da identidade cultural	93
4.5 OS RITUAIS, AS INTERAÇÕES E A CULTURA CORPORATIVA	95
4.6 UMA PROPOSIÇÃO PARA A INTERAÇÃO: SIMETRIA E SINCRONIA NAS RELAÇÕES HUMANAS.....	99

5 ESTRUTURA CORPORATIVA.....	102
5.1 ESTRUTURAS SOCIAIS E RELAÇÕES SOCIAIS	102
6 UNIDADE DE ANÁLISE: AS EMPRESAS RANDON	110
6.1 PERFIL DA EMPRESA ESCOLHIDA.....	110
6.1.1 Implementos e Veículos Especiais	111
6.1.2 Autopeças	112
6.1.3 Serviços	112
6.2 GRUPO CONTROLADOR E AS CONTROLADAS	112
6.2.1 Princípios das Empresas Randon	114
6.2.2 As Divisões Administrativas	115
6.3 O ESPAÇO QUE CONCENTROU O CAMPO DE ESTUDOS	118
6.3.1 Características do quadro de pessoal.....	119
6.3.2 Perfil dos empregados do CSC.....	120
6.3.3 Estrutura física do CSC	121
7 OS DADOS COMENTADOS	123
7.1 MANIFESTAÇÕES DESTACÁVEIS SOBRE O PAPEL DOS RITUAIS NA CONSERVAÇÃO DA CULTURA.....	124
7.1.1 A relação entre os rituais e a cultura organizacional.....	130
7.1.2 CSC: Um espaço de vários serviços	131
7.1.3 Os padrões culturais adotados na fusão dos setores	133
7.1.4 Catálogo de serviços do CSC	141
7.2 A PRÁTICA DOS RITUAIS E A CULTURA EM AÇÃO	142
7.2.1 Os lugares de fala em rituais corporativos	147
7.3 OS RITOS E RITUAIS: DESENVOLVIMENTO DA INVESTIGAÇÃO	148
7.3.1 Rituais de integração	149
7.3.2 Rituais de exclusão.....	151
7.3.3 Rituais de expressão de valores tradicionais.....	152
7.3.4 Rituais de organização do trabalho.....	158
7.3.5 Rituais de elaboração da identidade social	158
7.3.6 Rituais de reconhecimento.....	159
7.3.7 Ritos de reforço.....	167
7.3.8 Rituais de mediação de conflitos.....	169

7.4 O FUNDADOR E AS EMPRESAS: AS MESMAS HISTÓRIAS E VALORES MITIFICADOS	170
7.5 A CULTURA CORPORATIVA RANDON.....	171
7.5.1 O “herói”, os mitos e as histórias da Randon	173
8 SÍNTESE INTERPRETATIVA.....	176
8.1 RETOMANDO ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL	177
8.2 REUNIÕES E ATIVIDADES INTEGRATIVAS: SÍNTESE DOS RITUAIS.....	178
8.3 RELAÇÃO RITUAL E FORTALECIMENTO DA CULTURA E DA IDENTIDADE INSTITUCIONAIS.....	181
9 EM DIREÇÃO ÀS CONSIDERAÇÕES FINAIS	185
REFERÊNCIAS.....	190
SITES CONSULTADOS	196
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	197
APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGENS E INFORMAÇÕES	199
APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO PARA USO DA FOTO DO FUNDADOR	200

1 APRESENTAÇÃO

Esta tese estuda o papel que os rituais corporativos desempenham na organização para o fortalecimento da cultura e da identidade organizacionais. A pesquisa empírica ocorreu no Centro de Soluções Compartilhadas, setor de prestação de serviços das Empresas Randon S.A. O campo de estudos pertence ao segmento industrial e situa-se em Caxias do Sul, estado do Rio Grande do Sul - BR.

1.1 MOTIVOS QUE LEVARAM A REALIZAR A PESQUISA

Alguns motivos despertaram o interesse na realização dessa pesquisa. Um deles originou-se de uma contingência de ordem empírica. A escolha do objeto de pesquisa decorreu, em primeiro lugar, de uma necessidade de natureza profissional. Na experiência de mais de vinte anos de trabalho na área de rituais e na organização de cerimoniais voltados, em sua maioria, ao âmbito empresarial, a busca de bibliografia referente resultou na constatação de que os estudos existentes não contemplavam de forma pontual a dinâmica de rituais corporativos, uma vez que os viam de forma parcial e não integrados ao contexto organizacional/cooperativo.

Ainda, a vivência no planejamento, na organização e na execução de eventos, contendo vários rituais, foi um estímulo à continuação de estudos com a finalidade de entender questões que envolvem o viver coletivamente, sobretudo em corporações que criam e utilizam meios e formas mantenedores de sua própria cultura.

Assim, na medida em que a busca de referenciais teóricos foi se desenvolvendo, tornou-se possível identificar a existência de conceitos diversos e contraditórios acerca dos rituais, elementos constitutivos imprescindíveis para a realização de cerimônias em eventos. Desta constatação, a justificativa apresentada para o estudo se assemelha ao pensamento de Leach (1978) que diz que a única etnografia da qual o pesquisador tem um conhecimento íntimo é a que deriva de sua própria experiência de vida.

Desta forma, se fundamenta a ideia de realizar a pesquisa que venha contribuir para a compreensão do significado dos ritos na institucionalização da cultura corporativa além de verificar se é possível dar aos rituais um caráter tangível,

uma vez que se entende que são ações seguidas de “consequências reais” e, por isso, são classificados em categorias, cujas modalidades se aplicam à realidade existente no campo de estudos. As categorias apresentadas são baseadas em referentes antropológicos, na pesquisa de campo e na experiência profissional que, entrelaçados, propõem uma classificação e uma tipologia para as práticas rituais que ocorrem no meio corporativo, bem como para a identificação dos aspectos culturais da organização e das representações que os rituais trazem.

De acordo com Goffmann (2004, p. 29), representação é a “atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência”. Logo, os “rituais e as representações são [...] determinantes da vida em sociedade [...]” (PEIRANO, 2003, p. 19), além de serem atos aprendidos, repetidos e repassados entre os indivíduos e as corporações.

Destaca-se, também, que este estudo possui uma predominância da marca antropológica, justificada pelo fato de que os estudos contemporâneos do campo da comunicação sejam vistos através de paradigmas da comunicação interpessoal, da interna, de massa, ou então, da comunicação organizacional, aquela que está fortemente presente em rituais corporativos.

O estudo foca os rituais enquanto meios de instituir/manter a cultura organizacional através de um conjunto de valores, crenças e normas comumente aceitas - consciente ou inconscientemente - pelos membros da organização; e esses ao se inter-relacionarem formam a identidade da organização.

Cada cultura tem sua lógica interna. Ela está sustentada por um conjunto de práticas, que envolvem costumes, crenças, tradições, símbolos. Os rituais corporativos também representam costumes de determinado grupo e são meios pelos quais os sentimentos recebem expressão coletiva em ocasiões apropriadas.

Desta forma, os ambientes corporativos adotam rituais para construir padrões de comportamentos dos empregados. Ou seja, pode-se afirmar que sem eventos expressivos, qualquer cultura morrerá (DEAL e KENNEDY, 1983). As categorias de análise dos rituais praticados no Centro de Soluções Compartilhadas (CSC) da Randon exemplificam o dito. Eles integram políticas de gestão seguindo um protocolo padrão, e também são organizados a partir de demandas que ocorrem da prática cotidiana. É importante considerar que a cultura organizacional resultante

exerce influência sobre toda a organização (DEAL e KENNEDY, 1983) facilitando a interação e fortalecendo a coesão grupal.

Cabe assinalar que todas as expressões que estruturam um ritual possuem significados (RADCLIFFE-BROWN, 1978, p. 13). Segundo o autor (*Idem*), a busca pelos significados dos rituais está nos sentimentos que eles expressam. O entendimento do que os rituais representam é obtida neste estudo por meio da observação participante e através de entrevistas em profundidade.

Srour (2012, p. 107) define as organizações como “coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da ‘economia de esforço’”. Elas existem em decorrência de ações cooperativas e coordenadas.

Bourdieu (1983) diz que a organização é um espaço de ação, que estimula o ato do fazer, mas ao mesmo impõe limites dentro dos quais os indivíduos se expressam. Este autor diz que o estilo de vida é condicionado a um conjunto unitário de preferências distintivas que exprimem, na lógica específica de cada um, subespaços simbólicos. Como subespaço, Bourdieu cita a mobília (setores), vestimentas (uniformes), linguagem (comportamento), a mesma intenção expressiva (aquela adotada em rituais promovidos pela organização). Esses princípios existentes no *habitus* (organização) são unificadores e geradores de práticas.

A organização orienta a posição que cada indivíduo ocupa no espaço social e determina a linguagem, as formas de atuação, os comportamentos codificados, etc. A interação se legitima, quase sempre, pelos modos e meios de comunicação adotados pela cultura dominante, assegurando uma relação imediata, de ordem estabelecida, entre os membros das corporações e distinguindo-os em classes ou níveis hierárquicos. Assim, as relações de comunicação são, de forma inseparável, relações de poder “[...] que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material ou simbólico acumulado pelos agentes [ou pelas corporações] envolvidos nessas relações e que [...], podem permitir acumular poder simbólico” (*Idem*, p. 11).

A partir das definições de Srour e Bordieu pode-se dizer que uma corporação ou uma empresa é um tipo de organização, focada no lucro, composta por grupos de pessoas que agem buscando a consecução de objetivos em comum. Ou seja, corporações são formadas por grupos de pessoas submetidas às mesmas regras ou estatutos e, neste sentido, sinônimo de associação ou de empresa. As estruturas

organizacionais com objetivos bem definidos estabelecem relacionamentos intensos entre os empregados harmonizando também o diálogo entre o capital e trabalho.

Ritos e rituais são elaborados (pensados estrategicamente), construídos (inseridos nas diferentes práticas do cotidiano de uma corporação) e perpetuados (legitimados) em diferentes graus na estrutura de relacionamentos, entre os membros da organização.

Segundo Martine Segalen (2002, p. 31) “o rito ou ritual é um conjunto de atos formalizados, expressivos, portadores de uma dimensão simbólica” Ela diz que rito ou ritual são sinônimos e que ambos servem para padronizar os comportamentos. Já Trice & Beyer (1984) afirmam que rito e cerimônias diferem em magnitude. O rito reúne um número discreto de formas culturais, integrando e unificando públicos. Uma cerimônia agrega vários ritos em apenas uma ocasião ou evento. Já o ritual é definido pelos autores como um conjunto padronizado e detalhado de técnicas e comportamentos que gerenciam a ansiedade. Ele serve também para administrar conflitos.

Geertz (1989, p. 29) entende que a cultura de um povo é “um conjunto de textos, em sua totalidade, na qual o antropólogo estica-se para ler acima dos ombros daqueles a quem eles propriamente pertencem”. Ou seja, a cultura é abstrata, embora as forças criadas em situações sociais e ritualísticas sejam poderosas. Para Schein (2009, p. 8) a cultura como conceito “é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas”. Logo, pode-se dizer que a cultura organizacional é conjunto de forças que residem em elementos que pertencem à corporação e se manifestam em artefatos visíveis, nas crenças, valores, regras e normas comportamentais e nos sentimentos que são assumidos como verdadeiros.

1.2 OBJETO DA PESQUISA

O objeto desta pesquisa se concentra no papel que os rituais corporativos desempenham na organização para o fortalecimento da cultura e da identidade organizacionais. Também chamados de ritos, eles se constituem de ações que levam à difusão e à manutenção da cultura e servem como meios de comunicação para guiar as rotinas corporativas e podem ser vistos como uma das formas promotoras de integração. Considera-se que a comunicação dos valores

organizacionais deve atender ao fato de que, ao ingressar em uma organização, o indivíduo traz consigo valores e uma cultura alicerçada em seu modo de vida, requerendo que sua linha de atuação seja permeada das formas que ele possa compreender a nova realidade no qual está se inserindo. Dentre as formas de comunicação da cultura de uma corporação, este estudo evidencia dois elementos da cultura organizacional: os rituais e os valores. Os rituais, segundo Durkheim (1999), possuem estados mentais coletivos suscitados pelo fato de o grupo estar reunido. O autor diz ainda que o essencial concentra-se na promoção de sentimentos comuns, experimentados e expressos em atos comuns, ou seja, é por meio dos rituais que grupos sociais se afirmam periodicamente.

Já os valores, considerados o ponto central da cultura, constituem os pilares internos das ações que se apresentam através da conduta definindo o “caráter da empresa”. Para Deal e Kennedy (1982), os valores organizacionais referem-se às crenças de uma organização e representam a essência de sua filosofia para o alcance do sucesso, pois fornecem uma direção comum aos colaboradores e orientam o comportamento esperado no dia-a-dia. Rodrigues (2002) entende que os rituais organizacionais configuram-se como formas eficazes para interpretação dos aspectos culturais, pois, nessas práticas, os valores do grupo são revelados. DaMatta (1997) considera que o ritual é o tempo/espço em que a sociedade destaca os valores que estão depositados no seu cotidiano, de maneira que estes podem ser condecorações com a pretensão de serem exaltados ou reavaliados a qualquer momento, para então serem moldados, gradativamente, transformando-se em novas formas de relações sociais.

Por outro lado, a participação dos indivíduos em rituais proporciona diferentes sentidos para quem os promove, constituindo um tipo de expressão de um comportamento social regular. Sendo assim, estudos que abrangem rituais são considerados chave para o conhecimento de organizações (BETTEGA, 2007). Cabe, por isso, avaliar que papel os ritos ou rituais podem desempenhar na instituição ou fortalecimento da cultura organizacional como identidade social.

Pelos motivos expostos, justifica-se a necessidade de melhor compreensão do fenômeno da manutenção da cultura feita através dos rituais praticados no meio corporativo. Este estudo visa contribuir à consolidação das bases teóricas que explicam essas atividades. A investigação se fundamenta no entendimento de que

“os fenômenos humanos colocam sempre em jogo uma experiência, valores, intenções, desejos e significações” (CHANLAT, 1999, p. 25).

Esta exposição tem três momentos: primeiramente, se apresenta uma tipologia que sirva de modelo à análise dos rituais. Na sequência, o modelo é aplicado num estudo de campo. E, finalmente, se analisa os dados colhidos. Leva-se em conta as variedades de práticas pessoais e coletivas, como eventos, convocações para a participação em reuniões, recepções, festas, entre outras ocasiões que são exemplos de rituais. O estudo é realizado principalmente no Centro de Soluções Compartilhadas, setor de prestação de serviços das empresas Randon S. A.

Desta forma será possível compreender como os rituais, os costumes e as práticas culturais delineiam condutas e dão expressão às crenças e vivências. A propósito cabe assinalar que os rituais não são celebrações fechadas no tempo e espaço. Eles se adaptam à realidade e transcendem as delimitações físicas dos locais onde ocorrem. Isso porque eles são sistemas culturais de comunicação simbólica. Os ritos e rituais praticados em corporações são fenômenos que apontam e revelam representações e valores de determinado grupo social, quer esteja esse grupo no comando de corporações e/ou de associações e instituições reconhecidas pela sociedade.

É importante destacar que ao realizar este levantamento sobre os rituais e a importância dos mesmos no meio corporativo, foi perceptível que os estudos existentes auxiliam para um conhecimento geral das questões propostas, porém as temáticas ainda carecem de pesquisas sobre os elementos culturais tidos como importantes e presentes nas práticas de rituais. Além disso, um fator que contribuiu para o lento desenvolvimento desta tese foi o de que os estudos existentes, na sua maioria, concentram-se em obras antigas, apresentando, portanto, uma escassez de novas abordagens sobre os rituais e sua importância em corporações do século XXI.

Postas essas considerações introdutórias, este trabalho propõe, como objetivo geral, apontar para a importância, nos processos de gestão, do papel dos rituais no desenvolvimento/fortalecimento da cultura organizacional, num contexto teórico, para o qual confluem conceitos de ritos e rituais, cultura e cultura organizacional, rituais e representações sociais, assim como as estruturas sociais e relações sociais.

Especificamente, a pesquisa objetiva identificar, caracterizar e analisar relações entre rituais e desenvolvimento/fortalecimento da cultura organizacional na empresa tomada como objeto do presente estudo.

Perspectivando esse percurso, este relatório é composto em partes. A primeira é uma introdução do leitor no processo de investigação. Na segunda, Caminhos Metodológicos, apresenta-se o método balizador do estudo, o tipo de pesquisa, as vantagens e desvantagens do método, as formas de levantamento de dados e como os mesmos são analisados. A terceira parte traz os supostos teóricos de referência, que sustentam a presente pesquisa. É composta pelo capítulo três, que aborda os conceitos dos RITOS e RITUAIS, onde se apresenta uma tipologia de rituais e se analisa os rituais corporativos e sua importância. Ainda, se mostra em que medida os rituais são meios de representações sociais e a maneira através da qual eles contribuem à construção da identidade social da corporação. Em sequência, é apresentado o capítulo quatro, no qual se discorre sobre a CULTURA e a cultura corporativa. A parte três também agrega o capítulo cinco, que disserta sobre a estrutura social, as relações sociais e as práticas sociais que ocorrem nas corporações. No capítulo seis, dá-se atenção ao tema de como os rituais promovem as interações e a cultura corporativa.

A quarta parte se constitui do capítulo sete, que apresenta a empresa escolhida como campo de estudos empírico, ou seja, o Centro de Soluções Compartilhadas das Empresas Randon.

Já a quinta parte (capítulo oito) é destinada a análise do objeto de estudo que traz os dados empíricos coletados durante a pesquisa, estabelecendo paralelos com abordagens teóricas relevantes em diferentes domínios do conhecimento. Na sexta parte (capítulo nove) se mostra a síntese interpretativa e, finalmente, na sétima parte, ou o capítulo 10, é constituída da conclusão do estudo.

2 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Com base no entendimento de que as opções metodológicas que orientam a realização de uma pesquisa relacionam-se diretamente aos objetivos propostos, ao problema ou questão de pesquisa e ao referencial teórico elaborado, a partir do qual se definiu o objeto a ser investigado, o presente trabalho configura-se como de caráter predominantemente qualitativo.

A dimensão do recurso qualitativo foi latente neste caso, na medida em que visa “entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais ‘de dentro’” (FLICK, 2009, p. 8). As lógicas individuais na construção do universo de cada sujeito, as práticas de cada um e os acontecimentos que fazem sentido nesse processo, são os propósitos da pesquisa qualitativa, que podem ser buscados de maneiras diversas:

Analisando experiências de indivíduos ou grupos. As experiências podem estar relacionadas às histórias biográficas ou às práticas (cotidianas ou profissionais), e podem ser tratadas analisando-se conhecimento, relatos e histórias do dia a dia. Examinando interações e comunicações que estejam se desenvolvendo. Isso pode ser baseado na observação e no registro de práticas de interação e comunicação, bem como na análise desse material. Investigando documentos [textos, imagens, quadros] ou traços semelhantes de experiências ou interações. (FLICK, 2009, p. 8).

Essa abordagem metodológica, portanto, vai ao encontro da proposta apresentada neste trabalho, ou seja, do objetivo principal de apontar para a importância, nos processos de gestão, do papel dos rituais no desenvolvimento e fortalecimento da cultura organizacional.

Além desses aspectos, Flick (2009) acrescenta que as abordagens qualitativas buscam descrever detalhadamente a maneira como as pessoas se relacionam com e nos espaços em que se inserem, sendo que essas abordagens “[...] representam formas de sentido, as quais podem ser reconstruídas e analisadas com diferentes métodos qualitativos que permitam ao pesquisador desenvolver modelos, tipologias, teorias [...] como formas de descrever e explicar as questões sociais” (FLICK, 2009, p. 8-9).

A abordagem qualitativa, assim, é caracterizada pela flexibilidade, que possibilita a adaptação e adequação dos métodos, das teorias e das técnicas

empregadas a cada tipo de pesquisa, considerando-se que as temáticas estudadas são diversas e singulares, com cada uma delas requerendo um tratamento específico. Neste contexto, a abordagem etnografia é aquela que, metodologicamente, se mostrou pertinente no horizonte das análises pretendidas.

Assim, este trabalho se desenha um estudo de caso e remeteu à escolha de perspectiva e técnicas etnográficas. O estudo de caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais. Yin (1994, p. 13) define “estudo de caso” com base nas características do fenômeno em estudo e num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos. O autor acrescenta que estudos de caso são também usados como etapas exploratórias na pesquisa de fenômenos pouco investigados e diz ser uma abordagem adequada de um problema de pesquisa, o qual exige estudo aprofundado de poucos casos, que levem à identificação de categorias de observação ou à geração de hipóteses para estudos posteriores.

A escolha pela perspectiva e técnicas etnográficas deu-se devido à riqueza presente em seu bojo epistêmico e metodológico. A etnografia constitui o ato de escrever sobre o trabalho de campo; detalhar os passos dados de quem pesquisa, quando imerso no local dos estudos para acompanhar os acontecimentos. De acordo com Geertz (1989, p. 29), "o etnógrafo 'inscreve' o discurso social: ele o anota. Ao fazê-lo, ele o transforma de acontecimento passado, que existe apenas em seu próprio momento de ocorrência, em um relato, que existe em sua inscrição e que pode ser consultado novamente".

De posse dos dados que registram as ocorrências, o etnógrafo tem condições de realizar um estudo intersubjetivo, uma vez que ele deslocou-se de seu contexto para manter uma experiência distintiva (com alteridade) com o diferente no local onde os rituais acontecem, porque este lugar “não é neutro de sentidos. Cada acontecimento está vinculado ao contexto social em que a ação humana é desenvolvida”. (ECKERT e ROCHA, 2008, p. 7).

Inserido na realidade em que os rituais e as cerimônias acontecem, o etnógrafo poderá entender a força ritualística para a manutenção da cultura e a sua relação com a identidade cultural e social das corporações. Além disso, ele terá a possibilidade de comprovar se as manifestações culturais são os principais fatores que influenciam os comportamentos das pessoas “[...] a partir de conversas,

diálogos que nascem das interações sempre na expectativa de compreender as intenções e motivações que orientam as ações dos outros e as suas”. (ECKERT e ROCHA, 2008, p. 8).

Assim, justifica-se a escolha desse método, que se sustenta na possibilidade de auscultar os aspectos específicos e, simultaneamente, as diversas perspectivas que a corporação estudada apresenta acerca da estrutura de significados dos ritos, rituais e cerimônias. Identificar as funções que os mesmos possuem, como modo de representação social utilizados pelas organizações como elementos de identidade, requer do investigador a sensibilidade de descobrir “redes de significados interativos que caracterizam a cultura organizacional”. (TRICE & BEYER, 1984, p. 655).

Logo, o estudo das organizações por meio das lentes etnográficas permite recolher, minuciosamente, informações e detalhes sobre a cultura organizacional, “[...] que vinca toda e qualquer atividade e se reproduz sob o crivo de uma série de controles sociais”. (SROUR, 2012, p. 128). Ou seja, a cultura organizacional não se resume à somatória das opiniões individuais “[...] dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização” (Idem). Ela se alicerça em valores que se expressam através das crenças, dos mitos, dos rituais e dos sistemas de ideias, desenvolvidos no âmbito grupal.

2.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados, pelo estabelecimento de um recorte metodológico, seguiu como técnicas os seguintes instrumentais: (i) observação sistemática e participante; (ii) diário de campo; (iii) entrevistas em profundidade e individuais. Na medida do possível, foram utilizadas, nas entrevistas, perguntas abertas, uma vez que são de grande valia por deixar os informantes à vontade na condução das respostas, encorajando-os a oferecer suas próprias definições de realidade e deixando livre o fluxo do discurso (ECKERT e ROCHA, 2008).

Por tratar-se de um estudo de caso na perspectiva etnográfica, a participação do pesquisador permeou os espaços em que ocorrem os eventos, com rituais que envolveram empregados, gestores e o fundador das Empresas Randon.

Após ser apresentado aos empregados do Centro de Soluções Compartilhadas – CSC e aos gestores da Randon, o pesquisador transitou livremente pelas áreas e dependências da empresa, acompanhando eventos e

atividades diárias, usando um diário de campo para anotações das observações realizadas.

Foi aplicado, também, o instrumento elaborado para a realização de entrevistas (o instrumento encontra-se como apêndice).

Ainda, a pesquisa se voltou à consulta de documentos (Guia de Conduta Ética, Manual de Orientações Internas, Manual sobre Plano de Benefícios, RandonPrev, Fundos de Pensão da Associação dos Funcionários, Seguro de Vida, Assistência Funeral, Informativo de Comunicação Interna, Programas de Responsabilidade Social da Empresa, Convites, Organogramas, Quadros...) que contribuíram para o entendimento da filosofia da empresa, dos valores que alicerçam a cultura empresarial e das normatizações que regem a conduta interna dos empregados.

A adoção de diferentes técnicas foi usada para entender a importância, nos processos de gestão, do papel dos rituais no desenvolvimento e no fortalecimento da cultura organizacional, além permitir a identificação, caracterização e análise das relações entre rituais e o desenvolvimento/fortalecimento da cultura organizacional na empresa tomada como objeto do presente estudo.

Deste modo, o conjunto de técnicas levou ao entendimento da cultura organizacional e como se estruturam as organizações, uma vez que algumas aparecem como simples e outras como complexas. Assim, existe uma “interdependência de fenômenos culturais” (BOAS, 2004, p.103) e, também por essa razão, que diferentes rituais foram tomados para análise, pois se constituem em temas de pesquisa nas sociedades contemporâneas.

2.1.1 A observação participante

Ao se dar destaque aos movimentos feitos pelos rituais, a técnica de observação participante serviu como facilitadora para observação e coleta de dados. Ou seja, durante o estudo foram vistos quais eram os elementos constitutivos do tecido simbólico (SCHREIBER, 2009), como os rituais, os símbolos, as cerimônias, o uso de uma linguagem própria e persuasiva que regem os processos comunicacionais e o ambiente físico no Centro de Soluções Compartilhadas (CSC) das Empresas Randon. A presença do pesquisador no local possibilitou identificar como foram conduzidos os processos de fusão dos serviços realizados pelas

Empresas Randon e como foi tratada a conscientização dos envolvidos para as novas realidades. Ainda, a atuação da pesquisadora foi conduzida de forma a entender os movimentos e as práticas rituais elaboradas como função social, voltadas a interação dos membros pertencentes ao novo setor.

A observação participante, segundo Rocha e Ecker (idem), além de constituir um meio para obter dados detalhados dos informantes, também é um conjunto de comportamentos no qual o observador é envolvido. Seu objetivo é obter dados sobre o fenômeno em estudo, através de contatos diretos em situações específicas, nas quais as distorções resultantes do fato de que o pesquisador é um elemento estranho, são reduzidas ao mínimo.

O papel adotado durante toda a coleta de dados foi o de observadora participante, maneira pela qual foi sustentada, em grande medida, a pesquisa, a compreensão do significado dos ritos, principalmente, e a necessidade do entendimento de como os mesmos são constituidores da cultura organizacional.

Com os contatos e a recepção obtidos, estabeleceram-se condições de relacionamentos naturais, a tal ponto que a presença desta não tenha sido elemento perturbador (MALINOWSKI, 1976), interferindo na vida organizacional do campo de estudos. Ainda, a direção da empresa concordou em ter um elemento que não fazia parte do corpo de empregados circulando por diferentes setores da corporação.

2.1.1.1 A convivência em campo

Para separar a seção descritiva da reflexiva foi criado, entre as anotações feitas, um espaço que pode ser chamado de comentários da observadora - CO. Estes comentários, após a digitação dos dados, foram colocados em tipo itálico, tendo se observado uma sequência temporal de acontecimentos, tanto da realidade investigada, quanto da imersão da investigadora no processo. O diário de campo, nessa situação, permitiu o registro das reações, impressões e dúvidas dos empregados que participaram dos encontros promovidos pelo Centro de Soluções Compartilhadas. Traz também os registros da participação da pesquisadora em eventos de cunho mais social e com características de entretenimento.

No gráfico apresentado destacou-se, por meio de uma figura geométrica, a data da reunião mensal, denominada "Via de Mão Dupla". O propósito desta forma de apresentação se deve ao fato de que esta modalidade de encontro ocorre em

todas as unidades das empresas do Grupo, diferentemente dos demais rituais que são promovidos para melhor integrar os empregados na nova modalidade de prestação de serviços. Isso é configurado no Centro de Soluções Compartilhadas – CSC, a partir da fusão ocorrida, em março de 2015, entre o Centro de Serviços Compartilhados e a área da Tecnologia da Informação – TI.

Figura 1 – Vivências em Campo

Data	Horário	Evento
27 de março	15h às 17h	Encontro com a coordenadora de RH Corporativo, Fernanda Godolfim
5 de abril	14h às 16h	Encontro com a coordenadora de RH, Fernanda Godolfim
9 de maio	14h às 18h	Contato com Fernanda Godolfim e Reginéli
9 de maio	14h às 18h30min	Reconhecimento do setor CSC
17 de julho	8h às 10h	Café da manhã com a gestão
18 de julho	10h às 12h	Reunião com representantes de Equipes (RE)
19 de julho	10h às 12h	Reunião de Alinhamento com integrantes do CSC
24 de julho	8h às 12h	Reunião Mensal denominada de Via de Mão Dupla
30 de julho	13h30min às 17h	Encontro com jubilados de 25, 35 e 40 anos na Randon
6 de agosto	10h às 16h	Evento de aniversário do Sr. Raul Randon
18 de agosto	8h às 17h30min	Integração de Novos Funcionários
3 de setembro	14h às 16h	Acompanhamento ao gerente de planejamento e Relação com Investidores, Hemerson Souza.
4 de setembro	15h às 17h30min	Acompanhamento de atividades da Fernanda, coordenadora de RH Corporativo
10 de setembro	9h às 12h	Encontro trimestral dos membros do CSC
13 de setembro	9h às 17h	Evento cultural a Roda de Chimarrão

Fonte: Autora, a partir da agenda feita e das imersões em campo (2015).

2.1.2 As entrevistas

O protocolo de entrevistas foi elaborado tendo como base o referencial teórico, a partir dos autores: Radcliffe-Brown (1978), Trice & Beyer (1984), Segalen (2002) e Deal e Kennedy (1982). A elaboração das categorias de análise emergiu ao longo do estudo. É importante salientar que as perguntas do roteiro foram elaboradas após a etapa da observação participante ser concluída, justificando a

solicitação aos entrevistados de que comentassem sobre o antes e o depois da fusão dos setores para a criação do Centro de Soluções Compartilhadas – CSC.

Outro fator a ser destacado é o das entrevistas semiestruturadas não terem sido o principal instrumento de coleta de dados. A observação participante foi o que permitiu alcançar variedades de impressões e percepções, pois com o acompanhamento dos rituais praticados foi possível identificar quais eram os valores vivenciados na corporação e como se deu a internalização dos mesmos por intermédio das práticas rituais.

Os critérios utilizados para a composição da amostra da pesquisa de campo foram: a condição e a atuação do empregado nas corporações há mais de cinco anos; idade, sexo e local de origem. Essas variáveis foram definidas visando atingir os objetivos pelo método escolhido e pela representação necessária do universo dos agentes que atuam no Centro de Soluções Compartilhadas – unidade de serviços das Empresas Randon S.A. Ou seja, as entrevistas possibilitaram entender como os inquiridos estabeleceram relações com os rituais praticados e os valores da empresa.

Figura 2 – Perfil dos Entrevistados

Perfil dos Entrevistados			
Tempo de empresa	Entrevistado	Sexo	Cargo
32 anos e 9 meses	1	M	Diretor- Presidente
15 anos	2	M	Diretor Vice-Presidente de Administração e Finanças
7 anos	3	M	Gerente Executivo do CSC
25 anos	4	M	Analista de TI
10 anos	5	M	Analista Fiscal
5 anos e seis meses	6	F	Analista Financeiro
12 anos	7	M	Analista de Segurança e Informação
15 anos	8	M	Analista de Negócios
11 anos	9	F	Analista de Recursos Humanos

Fonte: Autora, a partir da coleta de dados (2015).

Os critérios de escolha dos entrevistados levaram em consideração a seleção de um elemento representativo de cada área do CSC, além da gerência e da direção geral da empresa. Optou-se por não entrevistar os coordenadores dos setores do

CSC, devido à observação de várias manifestações que tiveram em rituais voltados à fusão dos setores. Os membros entrevistados do Centro de Soluções Compartilhadas foram indicados pelos gestores a partir dos dados fornecidos pela pesquisadora, ou seja: deveriam ter mais de cinco anos de empresa e representarem as áreas existentes no CSC. Eles foram apontados/recomendados pelo coordenador de cada área. Somente foram escolhidos pela pesquisadora os seguintes gestores: o Diretor-Presidente, o Diretor Vice-Presidente de Administração e Finanças e o Gerente Executivo do CSC.

Conforme observado no quadro (Figura 2) Perfil dos Entrevistados foram realizadas nove entrevistas com uma duração de 40 minutos cada. As entrevistas foram gravadas em um aparelho Coby CX - R 189 e transcritas com o consentimento de todos os entrevistados para posterior análise. Uma exceção ocorreu na entrevista com o Diretor Presidente das Empresas: não foi permitida a gravação. Por esse motivo, o diálogo se estendeu por duas horas, com as falas sendo registradas, de forma manual, durante a conversa.

A entrevista é um diálogo construído pelo pesquisador/entrevistador que, orientado pelos objetivos de sua pesquisa, busca obter os dados necessários para as indagações de seu projeto. Desta forma, os diálogos com os entrevistados se deram em uma sala, com somente uma mesa e algumas cadeiras. Permaneceram no local, durante o ato, somente o entrevistado e o entrevistador.

Os dados obtidos foram esquadrihados por meio da análise categorial que, segundo Bardin (2009), consiste no desmembramento do texto em categorias agrupadas analogicamente. A opção pela análise categorial esta respaldada no fato de que é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, comportamentos, atitudes e crenças. Neste sentido, os dados foram codificados por aproximação em termos de assunto, o que levou à distinção das categorias de significados. Posteriormente, as categorias foram separadas em termos de proximidade e afinidade, pelo grupo de pessoas no qual circulam os significados.

A interpretação dos dados se deu pela técnica de análise de conteúdo, calcada nas observações *in loco* e podem ser vistas nos capítulos O Caso Estudado, a Apresentação da Análise dos Dados e a Síntese Interpretativa.

2.1.3 Os documentos

Visando o enriquecimento dos dados, documentos institucionais foram avaliados. Esta análise envolveu o guia de conduta ética, o manual de orientações internas, o informativo “Na estrada – Empresas Randon”, além de *folders* e cartazes usados para divulgar os eventos culturais. Neste processo, o pesquisador não é apenas um transmissor de falas ouvidas, porquanto o seu papel foi o de interpretar o observado. A triangulação é fruto de muitas vozes: das vindas do campo empírico, dos autores com quem se dialogou e a do pesquisador (TRAVANCAS, 2009).

O acréscimo da análise de documentos enriqueceu o objeto de investigação, pois o material usado pela corporação, para solidificar a cultura organizacional, sobretudo os rituais promovidos com a presença do fundador, é muito vasto e usado em diferentes momentos pela empresa. As indicações e esclarecimentos coletados contribuíram para elucidar determinadas questões e servir de prova para outras, de acordo com o interesse do pesquisador (FIGUEIREDO, 2007).

Figura 3 – Triangulação dos dados



Fonte: Autora (2015)

2.1.4 Período e forma de coleta de dados

Os dados foram coletados entre os meses de março e outubro de 2015, em horários diferenciados, determinados pelo agendamento de ações e eventos feitos pelos gestores da empresa. Foram, ainda, acompanhadas as rotinas diárias do CSC, sem prévio agendamento, ficando o pesquisador liberado para a convivência no setor. Trata-se do uso da observação participante e intermitente, aquela que leva

o pesquisador a acompanhar ritos e cerimônias que favorecem vantagens adicionais e práticas que têm começo e fim pré-determinados. (TRICE & BEYER, 1984). Essa técnica permite traçar vínculos com o campo de estudos e, com isso, o pesquisador pode entender a grande teia de significados que sustenta a cultura organizacional.

3 RITOS E RITUAIS: TECENDO CONCEITOS

Os estudos dos rituais têm sua origem no campo da Antropologia, porém eles chamaram atenção dos historiadores, psicólogos, críticos literários e historiadores de religião. No campo da comunicação, os rituais encontram a segunda grande linha de estudo com Turner (1974) que aprofunda a dimensão da performance da atuação ou da teatralidade e da interação social. O autor define os rituais como fenômenos da comunicação que fomentam práticas de relacionamentos. Na tradição dos estudos antropológicos - tanto na escola francesa quanto na inglesa - rito, rituais e mitos comparecem no estudo das relações humanas. As cerimônias também se encontram presentes no cotidiano, impondo rituais nas relações em família, trabalho, universos público e privado. Imprescindíveis tornam-se as cerimônias numa sociedade de imagens públicas, em que as relações interpessoais, muitas vezes, são elementos fundamentais na competição por espaços e oportunidades. Sempre na dependência de construir relações alicerçadas na credibilidade e liderança.

Segundo Turner (1974) o ritual possui capacidade para se comunicar e inculcar valores de grande importância para uma sociedade ou grupo social. Por meio destas práticas a organização alarga a representatividade de seus valores, dissemina sua cultura, proporciona trocas de experiências comunicativas entre seus membros e marca os movimentos de indivíduos através de fronteiras sociais. Deal e Kennedy (1982) afirmam que os rituais conduzem o comportamento, por intermédio da dramatização dos valores considerando-se o fato de que cada ritual guarde em si um mito responsável por representar a crença central da organização. Marchiori (2006a, p.15) afirma que "é importante descobrir maneiras de estimular o processo de rituais como estratégia de comunicação organizacional e de gerenciar as relações internas e externas, em benefício dos objetivos da empresa". Ou seja, as organizações necessitam inserir nos processos de relacionamentos diferentes ferramentas a fim de otimizar a comunicação com seus públicos prioritários.

No campo antropológico, Turner (1974) fala que a teoria dos rituais constitui uma forma de drama social. O autor (1974, p. 15) escreve que "a vida 'imaginativa' e 'emocional' do homem é sempre, e em qualquer parte do mundo, rica e complexa". Com essa ideia, é possível entender quanto pode ser rico e complexo o simbolismo dos rituais promovidos na sociedade produtiva e social. Pesquisador de tribos indígenas, o autor (1974) diz que os estudos feitos com nativos mostram que os

povos, independente de suas origens, possuem uma idêntica estrutura cognoscitiva, ainda que articulando experiências culturais muito diversas. A diversidade dos povos e culturas no mundo reflete-se na multiplicidade e variedade dos rituais que diferentes grupos sociais executam e representam, tanto em situações cerimoniais, como em contextos profissionais e sociais ou da vida quotidiana.

Outra forma de ver as práticas ritualísticas é de Durkheim. O autor mostra que os rituais se caracterizam em duas formas: religiosas ou profanas. Ele escreve que ritos (*rites*) são “regras de conduta que prescrevem como o homem deve se comportar na presença destes objetos sagrados” (1954, p. 41). Normalmente, as palavras ritos e rituais são utilizadas para se fazer referências a práticas religiosas (DURKHEIM, 1986), mas elas se referem também a práticas presentes em outras situações sociais.

Em outra posição, o conceito de ritual proposto por Turner (1974, p. 110) é de que são atos programados em uma “sequência estereotipada de atividades que envolvem gestos, palavras e objetos, realizadas em lugar próprio e determinado, relativamente elaboradas, que influenciam entidades ou forças sobrenaturais em nome dos interesses e objetivos dos atores envolvidos”. Os estudos desenvolvidos pelo antropólogo escocês Victor W. Turner (1969) aperfeiçoou o modelo de Van Gennep.

A novidade trazida pelo autor reside não apenas na constatação de que todos os ritos de passagem têm três fases – uma de separação, outra de marginalidade transitória e outra de reintegração –, mas na descoberta de que a fase intermédia, no interior dos rituais, era de uma profunda ambiguidade e confusão. Por conseguinte, o autor designou esta fase¹ com a palavra liminar (derivada do latim *limen*), colocando assim a ênfase na natureza muitas vezes desordenada e paradoxal deste momento dos rituais, no qual surgem toda uma série de inversões e contradições da vida normal quotidiana, embutidas numa estrutura pesadamente teatral.

¹ “[...] todos os ritos de passagem ou de “transição” caracterizam-se por três fases: separação, margem [...] e agregação. Dada a importância dessas passagens, acredito ser legítimo distinguir uma categoria de Ritos de Passagem, que se decompõem, quando submetidos à análise, em Ritos de separação, Ritos de margem e Ritos de agregação. Estas três categorias secundárias não são igualmente desenvolvidas em uma mesma população nem em um mesmo conjunto cerimonial” (VAN GENNEP, 1978, p. 31).

Complementando o enfoque conceitual, Radcliffe-Brown (1978) salienta que toda expressão coletiva [prática ritual] de qualquer sentimento serve tanto para mantê-lo na mente do indivíduo, como para transmiti-lo de geração para geração. O autor diz ainda (*Idem*, p. 13) que “quando diferentes costumes são justamente praticados numa mesma ocasião, há um elemento comum a todos eles”. Ou seja, quando formas culturais são praticadas por grupos sociais, de forma repetitiva e possuem elementos de manutenção da cultura, tem-se uma prática ritualística.

Enfatiza-se que poucos trabalhos olham o ritual como uma prática das sociedades urbanas e atuais. A antropóloga Segalen (2002) traz à luz da sociedade contemporânea, uma forma de observar alguns rituais, apesar do uso difundido desse termo. A autora mostra que é possível dar sentido ao termo e não deixar que todo o comportamento repetitivo possa ser considerado um ritual. Segalen (2002, p. 11) se propõe a fazer isso a partir das teorias de Durkheim, Mauss e Van Gennep. Segundo a autora “[...] todo o rito é sempre contemporâneo [...] o que existe, na realidade, é uma constante recomposição das formas simbólicas”.

Ainda, buscando mostrar que a prática de cerimônias em que a presença dos rituais serve para ordenar ações e apresentá-las de forma lógica, Segalen (2002, p. 15) enfatiza que “[...] uma das principais características do rito é sua plasticidade, a sua capacidade de ser polissêmico, de acomodar-se a mudanças sociais”. Ou seja, na medida em que atuam sobre a realidade social, os rituais são uma linguagem eficaz, e não são práticas do passado.

Sobre esta situação, Leach (1972, p. 523) recomenda que os elementos do ritual não têm sentido sozinhos, isolados, e nada significariam por si mesmos; só passam a ter sentido quando contrastados com outros elementos, ou seja: “é uma ilusão acadêmica supor que em toda a parte as razões humanas sejam ordenadas” e denominadas de rituais.

No entanto, houve atualização do assunto com a menção de investigações em que, no final do século XX, outros autores têm aprofundado o tema. As dimensões da linguagem, do jogo, das festividades e dos múltiplos níveis de sentido, o significado das palavras e dos atos, foram revisitados e inseridos nos estudos de rituais. Geertz (1989) contribuiu muito com os estudos sobre rituais, na contemporaneidade, com as suas análises de rituais na Indonésia, sendo um dos seus textos mais influentes a descrição das lutas de galo em Bali.

Mais recentemente, diversos estudos têm alargado o leque de situações e atuações sociais nas quais o ritual se destaca no tratamento de “formas de comunicação rituais”² na vida cotidiana. O comportamento social dos indivíduos influencia e é influenciado pelos seus parceiros de interação, sobretudo quando esses indivíduos atuam no mesmo espaço físico. É fundamental compreender como se processa essa dinâmica comunicacional para potencializar a capacidade da organização em alcançar os objetivos estabelecidos, a despeito das diferenças que possam existir entre os seus membros.

Goffmann (2011) diz que os rituais podem ser vistos como o significado das regras de conduta. Versa ainda sobre como a manutenção ou a quebra de tais regras são capazes de influenciar as relações entre indivíduos. O autor (2011) mostra que os rituais que cercam a vida cotidiana, sobretudo aqueles constituídos em momentos de encontros face a face, são formas comunicacionais que visam o estabelecimento de relações afetivas e, ao mesmo tempo, informativas.

Kunsch (2003) defende que as relações nos ambientes interno e externo, devem ultrapassar a simples visão mecanicista da comunicação - representada na visão funcionalista - para outra mais interpretativa e crítica. Essa seria a visão que traria à empresa os benefícios gerados pela comunicação por considerar a complexidade e influência do ambiente social no processo comunicacional.

Um aspecto muito significativo a considerar é que ritos e rituais são determinados costumes carregados de simbologias e com significados para aqueles que os praticam. O caráter comunicativo do rito é de extrema importância, pois não é qualquer atividade padronizada que o constitui. Um ritual pode ser executado a intervalos regulares ou em situações específicas. Pode ser realizado por um único indivíduo, um grupo, ou por uma comunidade inteira; em locais arbitrários, específicos ou diante de determinadas pessoas. Um ritual pode ser restrito a certo subgrupo de organizações e/ou empresas. Os propósitos dos rituais são variados; eles incluem a concordância com obrigações religiosas ou ideais, satisfação de necessidades emocionais dos praticantes, fortalecimento de laços sociais, demonstração de respeito ou submissão, estabelecendo afiliação, obtendo aceitação social e instituição/manutenção da cultura organizacional.

² O grifo é nosso.

Para Segalen (2002), os rituais são as sínteses dos valores que estão em evidência numa determinada cultura, que vão sendo transferidos de geração a geração. Então, são poderosos processos de integração, de longa duração, de influência entre os colaboradores de corporações constituintes de sociedades específicas. São, ainda, meios que mantêm e propagam a cultura corporativa.

As razões da conservação dos ritos enquanto meios de coesão e de sua função social podem ser confirmadas nas ideias de Van Gennep (1978, p. 26), o qual afirma que:

O ato de viver de um ser humano é composto de passagens sucessivas de uma sociedade para outra e de uma condição social para a outra. Essas etapas são realizadas de tal modo que o início e o término tenham as mesmas naturezas, ou seja, nascimento, puberdade, casamento, paternidade, progressão de classe, especialização de ocupação e morte.

Encontra-se no rito a ideia de uma linguagem carregada de elementos simbólicos, presentes em momentos que marcam mudanças na vida social das pessoas. O ato de receber uma homenagem por tempo de serviço em uma corporação é visto como um rito que tem por finalidade “[...] reunir o presente ao passado”, o indivíduo ao seu grupo. (SEGALEN, 2002, p. 22).

Para a autora (*Idem*, p. 31), o rito é caracterizado por uma configuração “[...] espaço-temporal específica, pelo recurso a uma série de objetos, por sistemas de linguagem e comportamentos específicos e por signos emblemáticos cujo sentido codificado constitui um dos bens comuns de um grupo”.

Segalen (2002) enfatiza a importância da prática dos rituais por possuírem uma dimensão coletiva, na medida em que agregam pessoas em torno de objetivos comuns. Eles possibilitam uma passagem, do individual para o coletivo, e por isso sua eficácia reside no contexto social. Essa dimensão do ritual se deve ao fato de que o ritual possui força para ordenar a desordem, atribuir sentido ao incompreensível e conferir, aos atores sociais, meios para congregar as relações sociais.

3.1 OS RITUAIS COMO MEIOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Dentre as estratégias que proporcionam a comunicação nas organizações os rituais corporativos estão entre os meios que possibilitam estabelecer significativas relações interpessoais, além de serem potenciais meios de promoção de relacionamentos. Segundo Etzioni (2000), o ritual possui capacidade para se comunicar e inculcar valores de grande importância para uma sociedade ou grupo social. Por meio destas práticas a organização alarga a representatividade de seus valores, tornando-os mais perceptíveis para o funcionário. Deal e Kennedy (1982) afirmam que os rituais conduzem o comportamento por intermédio da dramatização dos valores, em função de que por trás de cada ritual existe um mito que simboliza a crença central da organização. Os autores dizem também que os rituais se constituem de meios de ligação entre indivíduos sendo, ainda, conciliadores, uma vez que ajudam a mediar conflitos e a reorganizar desalinhamento de condutas que ameaçam a cultura organizacional. Marchiori (2006) alerta para as formas de comunicação usadas para transmitir informações e conhecimentos. Para a autora, muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos empregados, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram usadas as formas adequadas. Ou seja, as organizações necessitam adotar meios de otimizar a comunicação para construir uma imagem consistente, baseada em trocas sociais, aquelas que permitem dar aos empregados uma sensação de segurança e significado as suas atividades. Caetano e Rasquilha (2007) apontam que a comunicação empresarial pode se desenvolver em três níveis:

- a) As comunicações técnicas, geralmente se apresentam como meios pouco atrativos. Manuais, catálogos técnicos, de especificação de produto, materiais informativos de apoio a vendas, produção e de conduta interna, produção de produtos para treinamentos, etc. A linguagem destas comunicações, normalmente, é elaborada para cada público-alvo;
- b) As comunicações cognitivas, relativas aos comportamentos individuais. Esse nível se constitui no conjunto das unidades do saber da consciência, baseado em reflexos sensoriais, pensamentos e lembranças. É um processo mental

que consiste em escolher ou isolar um determinado aspecto de um estado de coisas relativamente complexas, a fim de simplificar a sua avaliação, ou para permitir a comunicação do mesmo através da abstração.

- c) As comunicações normativas, orientadas para a transmissão de normas, valores e diretrizes que contribuem nas diferentes situações no cotidiano organizacional.

Entende-se que os ritos, rituais e cerimônias também são denominados artefatos comportamentais. E, logo, este pode ser considerado o quarto nível da comunicação organizacional. De forma geral, neste nível se encontram todas as atividades planejadas com consequências práticas e expressivas para os indivíduos que integram a organização, como as festas, celebrações, gincanas, premiações, jantares, treinamentos, reuniões entre outros (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004). Por serem executados através das interações sociais, os rituais corporativos comunicam as normas, práticas, valores, crenças, metas, regras e políticas da organização. Essas práticas explicitam os padrões de comportamento a serem adotados e mantidos, bem como a correta execução de procedimentos. Também comunicam as novas visões organizacionais, como mudanças e novas estratégias (DEAL e KENNEDY, 1993).

Segundo Caetano e Rasquilha (2007), um dos objetivos dos rituais corporativos deve ser o de aprimorar a comunicação ao nível da expressividade maior dos empregados. De um lado há um tipo de comunicação que é resultado da informação e do conhecimento técnico. De outro, as atitudes, os valores e as normas que buscam solidificar a cultura organizacional. Os autores dizem que o ideal é ajustar todas as partes, formando um composto comunicacional capaz de ser consumido naturalmente.

Logo, é possível dizer que a comunicação organizacional é alcançada através de ações expressivas que operam como sinais, signos e símbolos. Essas mesmas ações são meios comunicativos que estruturam os rituais. Ricos em significados por se constituírem como um sistema cultural de comunicação simbólica, os rituais são meios que possibilitam manter “vivo o sentimento de pertença a um grupo e podem conservar a adesão aos seus modos coletivos, para unir mais estreitamente os seus

membros e para afirmar e reforçar sua significação e sua estrutura” (AZEVEDO, 1987, p. 75-76).

Um ritual é um meio que possui uma função de comunicação, reconhecida hoje como de vital importância em empresas modernas. Leach (1978, p. 241) define o rito como “[...] um comportamento esporádico que caracteriza certos momentos de uma mesma cultura”. Este comportamento pode ser de dois tipos: comportamento mágico ou eficaz em termos de convenções culturais dos que o praticam, e comportamento que concerne à “comunicação” (idem) em virtude de um código culturalmente determinado. O autor aponta, ainda, a dimensão de comunicação do rito, notadamente entre os letrados, lembrando que, nos ritos, palavras e comportamento são indissociáveis. Para ele, o rito não-verbal é apenas um sistema de sinalização de um gênero diferente, menos especializado. A linguagem corporal acompanha diferentes rituais. Existe uma segunda distinção importante entre comportamentos simbólicos privados e públicos. Os primeiros terão um significado afetivo; os últimos, um significado social, “quando pessoas pertencem à mesma cultura, têm em comum vários sistemas de comunicação que elas compreendem mutuamente” (LEACH, 1971, p.323).

O ritual é, portanto, formas de ação e de comunicação maleáveis e criativas que, com conteúdos diversos, são utilizadas para várias finalidades. Os elementos que entram no ritual já existem na sociedade, fazem parte de um repertório usual, mas podem ser reinventados ou adequados a determinadas situações e circunstâncias. Se o ritual possui características marcantes de estereotipia, redundância, condensação e, às vezes, formalidade, esses são traços de eventos tradicionalmente realizados – no ritual eles apenas são reforçados. Rituais são, portanto, um tipo especial de evento, mas não qualitativamente diferente daqueles considerados usuais.

3.2 ANÁLISE DOS RITOS: PROPOSTAS DE RADCLIFFE-BROWN e de TRICE & BEYER

Radcliffe-Brown entendia que a antropologia deveria ser vista como a ciência natural da sociedade, pois as sociedades são sistemas naturais que devem ser estudados segundo métodos comprovados pelas ciências da natureza. “[...] a estrutura social [...] não é uma abstração. Ela consiste na ‘soma total das relações

sociais de todos os indivíduos num dado momento do tempo. [...] A forma estrutural está explícita em ‘usos sociais’, ou normas sociais, os quais se reconhece geralmente como obrigatórios e são largamente observados”. (KUPER, 1978, pp. 68-70).

Defensor de que os grupos sociais e a sociedade se constroem e se mantêm unidos quando determinados elementos possuem significados e são comuns entre seus membros, Radcliffe-Brown³, em seus estudos, priorizou a importância dos ritos e rituais para explicar o que é a sociedade, dizendo que é preciso entender os sentimentos que expressam os ritos para depois identificar a sua função social. Para ele (1973), a coesão de um grupo social se dá por força de uma estrutura de regras jurídicas, estatutos sociais que circunscrevem e regulam o comportamento.

De acordo com os estudos de Radcliffe-Brown, a coesão social é muito mais fruto das relações de poder e de dominação do que do fato de as pessoas compartilharem sentimentos e regras comuns. Isso, em virtude da natureza conflitiva das relações sociais. Disso decorre a importância dos rituais como estratégias de construção de consensos, indispensáveis ao funcionamento das organizações modernas, ou seja, rituais são estratégias reprodutoras das estruturas de dominação internas e externas às organizações.

Pertencente à geração de Malinowski, mesmo que em contexto não pertencente a uma família cosmopolita e intelectual, e sim da classe operária inglesa, Radcliffe-Brown, em 1904, foi o primeiro aluno de Rivers e seu sonho era transformar a antropologia em uma ciência “real”: um objetivo que certamente não fazia parte dos planos de Durkheim, a quem ele seguia por este último considerar o indivíduo produto da sociedade (KUPER, 1978).

Trice e Beyer (1984, 1988, 1993 – os grifos a seguir são nossos) desenvolveram estudos voltados aos ritos e cerimônias e os caracterizaram como decretos discretos que têm um começo e um fim definidos. Servem para dar expressão aos valores de uma cultura e de crenças que habitam no meio corporativo. Os termos rito e ritual, para os autores, estão intimamente relacionados [o *ritus* é substantivo e a expressão ‘rituais’ é forma adjetiva – *rituali*].

³ A breve biografia foi Radcliffe-Brown foi extraída do blog Etnografando. Disponível em: <http://etnografandoantropologia.blogspot.com.br/2012/05/radcliffe-brown.html>. Acesso em: julho de 2014.

Os autores criaram uma taxonomia para os rituais organizacionais que começou com a concepção básica dos ritos de Van Gennep (1978) e as expandiu em seis diferentes tipos.

Ritos de passagem são tratados da mesma forma que Gennep e inclui os três componentes, separação, margem e agregação. **Ritos de degradação** são usados para tirar os indivíduos de seus papéis sociais e movê-los para papéis associados com status inferior. **Ritos de reforço** são elaborados para dar, aos membros de uma organização, reconhecimento público pelo que executam, personificando a corporação. **Ritos de redução de conflitos** consistem em resolver questões de conflito e são praticados de forma coletiva a fim de dar a impressão cooperativa de interesses da corporação. **Ritos de integração** servem para unir os grupos, que atuam de forma diferente dentro da corporação, e que normalmente não interagem. **Ritos de renovação** consistem em ações simbólicas que são periodicamente encenadas, a fim de reafirmar o domínio de certos valores organizacionais.

Radcliffe-Brown (1978, p. 23 – grifo do autor), ao falar em ritos e rituais, diz que “a **função** de qualquer atividade recorrente, tal como a punição de um crime ou uma cerimônia funerária, e a parte que ela desempenha na vida social como um todo é, portanto, a contribuição que faz a manutenção da continuidade estrutural”. O autor (1978) considera a sociedade como um sistema social amplo, ou seja, um grupo de pessoas que estabelecem certas relações e que, ao ser estudada, é vista como uma unidade. Ou seja, uma sociedade, na sua totalidade, é uma organização social.

Constata-se, então, que Radcliffe-Brown (1978), ao mostrar como a existência de uma sociedade depende da existência de certos sentimentos na mente de seus membros, explicaria ou demonstraria que esses sentimentos são avivados, mantidos e transmitidos pelos mitos, materializados pelos ritos e pelos fenômenos sociais.

É importante considerar que, para o autor, a existência de uma sociedade requer que sua estrutura econômica [as relações de produção indispensáveis à vida humana] sejam reproduzidas, asseguradas e legitimadas no âmbito das representações e dos sentimentos, nas maneiras de pensar, e não somente nas maneiras de agir nas práticas sociais.

Ainda, é oportuno dizer que, para Radcliffe-Brown (1978, p. 14), a interpretação dada aos mitos é a mesma que é dada para os ritos. Para tanto, ele diz que:

Os mitos servem para expressar certas maneiras de pensar e de sentir sobre a sociedade e sua relação com o mundo da natureza, e por esse meio manter esses modos de pensar e de sentir e passá-los às gerações sucessivas. Tanto no caso do ritual como do mito, os sentimentos expressados são aqueles essenciais à existência da sociedade.

De forma muito semelhante, Eliade (1972, p. 22) entende que “os mitos revelam que o mundo, o homem e a vida têm uma origem e uma história sobrenaturais, e que essa história é significativa, preciosa e exemplar”. O mito sempre demonstra, aos mais jovens, o sentido da vida. Essa revelação se dá por meio da linguagem, de uma narrativa e da repetição de rituais. Ele é uma forma de responder às questões sobre a origem do mundo, dos elementos utilizados em rituais. O mito serve para estabelecer leis e códigos de ética para que um determinado povo de uma cultura os siga. Também é visto, utopicamente, como um conjunto de ideias e crenças que, aplicadas, trazem a felicidade ao ser humano.

Eliade (1972, p. 16) diz que os mitos falam daquilo que o ser humano se tornou, ou seja:

Os mitos narram não apenas a origem do mundo dos animais, das plantas e do homem, mas também de todos os acontecimentos primordiais em consequência dos quais o homem se converteu no que é hoje, um ser mortal, sexuado, organizado em sociedade, obrigado a trabalhar para viver e trabalhando de acordo com determinadas regras.

Buscando entender a construção dos mitos manifestados nos rituais, a antropologia permite investigar os rituais humanos, buscando o acesso aos relatos, próprios de um sistema de comunicação. Esta linguagem, em que o ritual se coloca, pode ser caracterizada por um conjunto de símbolos que, ao serem acionados, comunicam socialmente e dão sentido à realidade e ao desejo de conhecer a origem das coisas.

Nesta acepção, a seguir serão apresentadas as classificações de ritos e rituais propostas por Radcliffe-Brown (1978) e por Trice & Bayer (1984).

QUADRO 1 – Classificação dos Ritos por Radcliffe-Brown (1978)

Ritos e Rituais	Significados e interpretação
Sistema social	Conduta dos indivíduos regulada pela necessidade da sociedade.
Costumes da sociedade	São expressos em sentimentos e recebem expressão coletiva em ocasiões apropriadas.
Expressão coletiva de sentimentos	Servem para manter acontecimentos na mente do indivíduo e transmiti-los de geração para geração.

Fonte: Adaptado, pela pesquisadora, a partir de Radcliffe-Brown (1978).

O autor utiliza a noção de *função* para interpretar os significados dos rituais de uma determinada sociedade estruturada. Já, os autores Trice & Bayer dizem que é por meio dos ritos e rituais que as regras sociais são definidas, estilizadas, convencionadas e principalmente valorizadas.

QUADRO 2 – Classificação dos Ritos por Trice & Bayer (1984)

Ritos e Rituais	Significados e interpretação
Ritos de Passagem	Com base em Van Gennep, os ritos de passagem, segundo os autores, podem ser aplicados na mudança de <i>status</i> profissional e na inserção do indivíduo no meio organizacional por meio de treinamentos.
Ritos de Degradação	Esta modalidade de ritual se aplica no desligamento do indivíduo da corporação ou na troca de cargo, caracterizado pela perda do poder, proporcionando a perda da identidade social.
Ritos de Confirmação	Objetivam reforçar as conquistas da corporação e de seus empregados, exteriorizando os resultados positivos. Segundo os autores, a promoção deste ritual serve de incentivo aos membros da corporação.
Ritos de Reprodução	A materialização desses rituais se volta a cerimônias que visam renovar a posição ocupada por lideranças e gestores de corporações.
Ritos de Redução de Conflitos	Servem para mostrar que são meios de convergência de opiniões ou posições corporativas/sociais.
Ritos de Integração	São bons para promover sentimentos e fazer com que eles recebam expressão coletiva em ocasiões apropriadas. Os autores tomam como suporte os estudos de Radcliffe-Brown (1978) e dizem que estes rituais são bons para manter os grupos sociais coesos, sobretudo os grupos que atuam no meio corporativo.

Fonte: Adaptado, pela pesquisadora, a partir de Trice & Bayer (1984).

Os rituais que mais constam nas empresas - de acordo com Trice & Bayer (1984) - são os de ingresso/integração. Eles acontecem quando um novo membro chega ou quando ocorre a troca de cargo de um empregado, levando-o a elaborar uma nova identidade social. A promoção de atividades que envolvem aspectos práticos e motivacionais tende a acionar mecanismos em que os sentimentos de empregados são elaborados de acordo com o novo espaço social e profissional. Os autores (idem) ressaltam, ainda, que os rituais de passagem servem como resposta adaptativa obrigatória e são fundamentais em momentos em que indivíduos mudam de posição dentro de um sistema.

Percebe-se que Trice & Bayer (1984) dão significativa importância em observar o objetivo de determinado ritual e de planejá-lo previamente pois, muitas vezes, os rituais passam a exercer apenas caráter festivo. Em tais situações acabam por não assumir o seu papel principal na continuação, disseminação e até mesmo na revalorização da cultura, baseando-se na dramatização de valores e conflitos, com vistas a facilitar a transição de papéis que os empregados passam a assumir.

Desta forma, é fundamental que cada empresa identifique e desenvolva seus rituais de modo a entrar em consonância com seus valores e cultura para que os mesmos sejam fonte de solidificação e promotores de integração, ao mesmo tempo em que possam servir de respostas aos anseios e expectativas dos novos integrantes de corporações.

A partir de contribuições dos pensadores Radcliffe-Brown e Trice & Bayer, que possibilitaram a produção dos quadros-referência para o estudo, é importante considerar que os rituais são formas usadas para manutenção e difusão da cultura, incluindo suas representações e significados. Ou seja, o ritual pode ser o meio escolhido, no contexto de corporações, para invocar as relações ordenadas que se supõe que devam existir entre os seres humanos.

Trice & Bayer (1984) sinalizam este fato ao afirmar que o estudo dos rituais promovidos, no meio corporativo, seja realizado com base na tipologia apresentada, composta por seis tipos de ritos. O detalhamento das definições destas tipologias será apresentado no ponto a seguir.

3.3 TIPOLOGIA DE RITUAIS

É comum ouvir expressões como rituais de iniciação, rituais de passagem, rituais de agregação ou incorporação, rituais de exclusão, rituais de marcação de idades, rituais de identidade social e outros, como descritos no item anterior. A inserção de novos integrantes em corporações, a comemoração por tempo de serviço, a divulgação em meios sociais de normas de etiqueta e conduta são alguns dos ritos e rituais que de alguma forma são praticados pela sociedade e por isso assumem certa importância.

Ao se atribuir importância a ritos e rituais, se está afirmando e (re) afirmando que eles possuem uma função social; neles estão expressos valores, crenças e modos de agregar pessoas, mesmo que os envolvidos não apresentem clivagens entre qual o papel dos rituais praticados e os aspectos que eles possuem em estimular a criatividade e aliviar tensões, levando pessoas à assimilação da cultura corporativa.

Nesse contexto, é importante considerar a reflexão de Trice e Beyer (1984), onde chamam atenção para a falta de compreensão do ritual, ou seja, nem sempre existe o entendimento, por parte dos envolvidos, das razões de sua existência e o que está por detrás dos mesmos de forma velada.

Considerando que os rituais são formas comunicacionais que visam a identificação da cultura corporativa, a seguir se propõe uma tipologia de rituais baseada em quatro grandes pilares ou aspectos organizacionais, que possibilitam aventurar na perspectiva de apontar meios e formas de entender a cultura corporativa. Visa, ainda, mostrar que a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores a serem compartilhados entre os membros de uma organização. Ou seja, os rituais são formas, muitas vezes rígidas, cujo critério central é consolidar a cultura organizacional.

Esta tipologia, baseada nos autores Radcliffe-Brown (1978) e Trice & Beyer (1984), foi elaborada com base em alguns aspectos organizacionais, tais como:

- a) Negócio: como é estruturado e como ocorre o processo gerencial; os métodos adotados nas decisões e a visão de futuro;

- b) Ser Humano: quais as políticas de recursos humanos e como é feita a integração funcional que gera comprometimento;
- c) Competitividade: é feita a divulgação das vantagens competitivas com vistas a socialização de dados sobre a produtividade de forma estratégica;
- d) Trabalho: como ocorrem os processos de comunicação voltados a organização do trabalho.

A estruturação do modelo exposto no gráfico, apresentado na sequência, segue uma divisão quanto à origem do motivador principal das práticas rituais, ou seja, as estruturas de valores, as políticas de gestão, as expressões que trazem e as forças que possuem como meio de coesão.

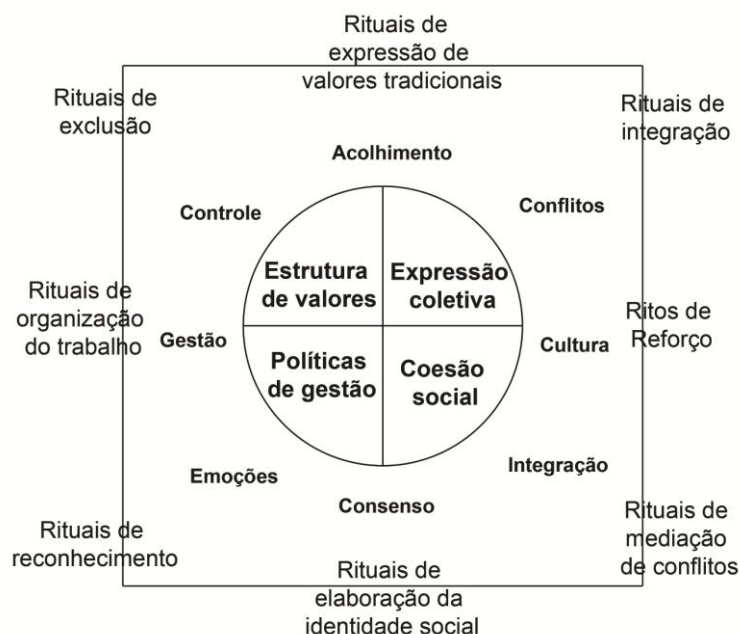
As perspectivas desenvolvidas seguem a orientação de Van Genneep (1978), que coloca os rituais como um método de trabalho que impõe o estudo das manifestações, decomposto em sequências, sem compará-los isoladamente, fora do contexto onde ocorrem, em manifestações tomadas separadamente, no universo das sociedades corporativas.

A princípio, foram identificados três aspectos que nortearam a escolha: os comportamentais; os estruturais e os cósmicos.

Como aspectos comportamentais, estão as necessidades, expectativas e práticas próprias dos indivíduos diante do que foi aprendido no contexto corporativo e no universo simbólico, indutores e disciplinadores das mudanças de status dos membros da corporação. Aparecem, ainda, aspectos como o controle, os sentimentos, a emoção e o acolhimento.

Os aspectos estruturais têm com atores os próprios membros da corporação, porém os objetivos a ser atingidos são estruturados e dizem respeito à corporação. Nestes aspectos aparecem a gestão, a manutenção da cultura e o consenso. Para Segalen (2002, p. 108), os rituais são utilizados como demarcadores identitários do grupo. “Eles permitem insistir na presença de cada indivíduo a um grupo singular e estabelecer uma ligação com a empresa”, ou seja, são práticas que remetem à mudança de status e constam de um primeiro plano, pela corporação.

FIGURA 4 – Rituais corporativos e de integração



Fonte: elaborado pela autora

A segunda etapa na constituição da tipologia, baseada nos autores Segalen (2002), Beyer, J. & Trice, H. (1984), Deal & Kennedy (1982), Goffmann (2011), Leach (1978), Radcliffe-Brown (1978) e Van Gennep (1977) se volta à denominação e conceituação dos momentos e práticas rituais que se entende ser meios que as corporações adotam como promotores de consenso.

- a) **Rituais de integração:** buscam a união de pessoas no contexto organizacional. Os rituais de integração⁴, também chamados de iniciação, envolvem rituais administrativos, com ações de boas vindas aos novos integrantes da corporação. O objetivo desses rituais é dar, ao novo empregado, o entendimento sobre a imagem, a cultura, as metas e os objetivos corporativos. Eles visam aculturar os ingressantes a uma realidade norteada por processos administrativos. Beyer, J. &

⁴ É importante salientar que a integração relatada como um ritual administrativo cumpre a função de acolhimento e de esclarecer o funcionamento das regras do subsistema e visam unir os novos integrantes e os comprometerem com o sistema maior. Porém, as regras aqui referidas não cumprem e nem substituem as que são exigidas pela legislação trabalhista. Sabe-se que os ritos de integração não podem transgredir as regras jurídicas estabelecidas pela Consolidação das Leis de Trabalho - CLT. Ainda, não se está afirmando que o ritual apenas reforça a legislação existente, pois ele desempenha a função de integração ao ambiente organizacional. O ritual não nega as regras da legislação; ele exercita influência sobre os novos membros e mostra formas de instrumentalizá-los às funções que vão exercer, ou seja, ele é mais do que cumprir regras formais, pois a legislação é fria e o ritual não. Ele envolve emoções e sentimentos, as questões do cuidado e do sentir-se bem.

Trice, H. (1984) apontam esta modalidade de ritos como próprios para facilitar a transição de pessoas dentro de papéis sociais e estados que são novos para elas. Como rituais de integração constam ainda as festas de Natal e final de Ano, de comemorações de conquistas resultantes de projetos coletivos. Os autores (*Idem*) dizem ainda que esses ritos servem para minimizar as alterações na forma de como as pessoas realizam seus papéis sociais, ou seja, é uma prática que visa “misturar o tempo individual ao tempo coletivo” (SEGALEN, 2002, p. 32). Os rituais de integração possuem eficácia social e se caracterizam como ações simbólicas, rotulados por características como a sensibilidade (forma de como os gestores acolhem novos empregados), a corporeidade (método que permite o cérebro reconhecer as normas e utilizar o corpo como instrumento relacional com o ambiente corporativo) e os aspectos materiais (situados nas normas e valores a serem seguidos).

- b) **Rituais de exclusão:** também chamados de rituais de separação, eles aparecem no desligamento de membros do quadro funcional e envolvem o processo demissional. Normalmente contemplado por fases menos prazerosas para os envolvidos, esses rituais levam o funcionário a passar por várias sequências de atos, como o exame com profissionais que vão assinar seu atestado de saúde ocupacional e a devolução de bens materiais que pertencem à corporação. Beyer & Trice (1984) caracterizam esses ritos como uma forma de dissolver as identidades sociais com determinada corporação. Além de acontecerem em demissões, esses rituais acontecem em aposentadorias forçadas. Deal & Kennedy (1983) recomendam a adoção de rituais de transição, elaborados e voltados a garantir segurança durante uma transição indesejada. Contudo, alerta-se que podem também colocar a cultura em exposição, dramatizando e reforçando seus valores e crenças. Segalen (2002, p. 113) chama estes atos como ritos de evitação, pois permite que os atores “[...] façam parte do ‘teatro social’ permanente”, ou seja, todos são conduzidos a manter as aparências, conferindo legitimidade ao estatuto corporativo e marcando deferência a quem promove.

Incorpora-se, ainda, nos aspectos de união ou separação de pessoas, o rito de degradação. Esse ritual, segundo Bayer & Trice (1984), ocorre quando gestores de corporações criam eventos para divulgar desempenho de pessoas ou grupo e,

entre os dados divulgados, contam informações negativas que soam como “reforço negativo” (BEYER, & TRICE, 1984, p. 13). A ocorrência destes rituais pode gerar o desligamento mental do indivíduo ao sistema em que se encontra envolvido. Para os autores (*Idem*, p. 14) os ritos de degradação visam invalidar “[...] o poder associado a pessoas sujeitas à degradação”. Tais ritos fornecem uma maneira de reconhecer publicamente que existem problemas e visam discutir detalhes para defender as fronteiras do grupo, redefinindo quem pertence e quem não pertence a determinado cargo ou unidade social.

a) **Rituais de expressão de valores tradicionais:** É comum a comemoração de passagem de idade da corporação – pessoa jurídica, bem como dos empregados – pessoas físicas, em um contexto laboral. Esses ritos servem para encorajar e reviver sentimentos comuns dos membros do grupo e comprometê-los com um sistema social⁵. Essa modalidade de ritos estimula e possibilita o reviver dos sentimentos comuns e a manutenção do envolvimento das pessoas com as propostas organizacionais, assegurando assim (re) vivência aos costumes da cultura corporativa. Conseqüentemente, eles permitem a liberação de emoções, a ruptura momentânea das regras e da disciplina e reafirma o compromisso com a corporação, por meio de um estilo de vida, conjunto de valores e comportamentos.

O evento corporativo tem “[...] um papel social importante no plano local devido à efervescência que ele cria e que reúne num sistema de trocas” (SEGALEN, 2002, p. 71). Ou seja, são situações que permitem ao funcionário a liberação de seu eu próprio, deixando de lado o rigor das normas, para viver momentos diferentes, pois “a efervescência coletiva pode corresponder a uma mudança de personalidade” (*Idem*, p. 87). Constam desta modalidade de rituais, as comemorações religiosas ou culturais específicas do local ou do espaço geográfico de abrangência da corporação. São rituais que exaltam valores coletivos e “[...] oferecem um rico espaço para o imaginário, codificado por rituais que se inscrevem no registro do coletivo e de uma forma de sagrado que transcende o homem” (SEGALEN, 2002, p. 74).

⁵ Beyer, J. & Trice, H. 1984.

Os rituais de expressão de valores tradicionais indicam mais a participação num sistema institucional do que a interiorização de um conjunto de crenças. São ocasiões importantes, que acionam a cultura da organização, presente nos valores corporativos.

- b) **Rituais de organização do trabalho:** Deal y Kennedy (1982) acreditam que os rituais de trabalho são importantes para a corporação porque indicam ao mundo externo efetivamente como é a cultura. Beyer, J. & Trice, H. (1984) dizem que, como consequências latentes desse fenômeno, está a inclusão de membros tranquilizadores, para que algo seja feito sem problemas, muitas vezes de forma a disfarçar sua natureza real. Esta modalidade de rituais serve, também, segundo os autores, para legitimar ou reforçar os sistemas existentes de autoridade que formam a base dos arranjos sociais e de poder que estão ou podem ser modificados.

As demonstrações de poder que discriminam parte de uma equipe de trabalho provocam conflitos e desestabilizam o grupo. Por isso, os rituais que aumentam as ligações entre atores corporativos mostram que “as pessoas que são unidas por laços de afinidade têm condições de observar o que se passa atrás da fachada umas das outras” (GOFFMANN, 2011, p.152).

Considera-se que esta modalidade de rituais visa organizar as rotinas de trabalho e oferecer uma variedade de recursos à vida social em corporações; aproximando hierarquias de autoridade formal, amenizando a estratificação social e possibilitando aproximar diferenças que podem ocorrer entre grupos de diferentes idades, etnias e classe social.

Também chamados de rituais de gestão⁶ por Deal & Kennedy (1982), eles asseguram a realização das tarefas prescritas, permitindo que os gestores assegurem a reprodução e a continuidade estrutural do gerenciamento, transmitindo uma imagem sólida para o exterior da organização. Já, Beyer & Trice (1984, p. 669) mostram que a adoção de formas ritualísticas para afastar conflitos difusos e comportamentos agressivos alicerça os modos de administrar o trabalho, importante para não fortalecer meios persuasivos “[...] que dão origem a subculturas e, mesmo, as contraculturas”. Os autores (*Idem*) apontam dois

⁶ Gestão para Srour (2012) é gerenciamento e a administração de uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas.

conjuntos de comportamentos proeminentes que foram desenvolvidos para organizar o trabalho: a negociação e a arbitragem coletivas.

Para adoção desta modalidade de comportamento, Goffmann (2011, p. 21) diz que são necessárias duas orientações, a defensiva e a protetora, para formar a “matriz de possibilidades: a diplomacia ou habilidade social”. Ou seja, são rituais de gerenciamento que fornecem a coesão coletiva e a solidariedade aos envolvidos.

- c) **Rituais de elaboração da identidade social:** Essa modalidade de rituais aparece, entre outras situações, na recepção de personalidades ou de autoridades e convidados. Servem para evidenciar a identidade social corporativa perante outras culturas, países e/ou autoridades representativas, sendo que “o cruzamento de fronteiras e limiares é sempre cercado de rituais, como também a transição de um status social para outro” (LEACH, 1978, p. 46). Na delimitação de territórios, a seleção de convidados para uma cerimônia corporativa marca espaços sociais e com isso ocorre à elaboração de um rito que tem o “poder de conferir um ar de tradição aos materiais sociais, sejam eles antigos ou novos” (SEGALEN, 2002, p. 91).

A outra manifestação de marcação de espaços sociais pode ser encontrada na ocupação dos espaços físicos [setores] em uma corporação ou organização, pois a posição confere poder aos seus ocupantes.

Nessa qualidade de ritual, muitas vezes, é inserida a comunicação institucional, a qual visa o estabelecimento de relações duradouras com diferentes grupos sociais, principalmente em ações de responsabilidade social. Esse ritual é alicerçado em ações personalizadas, como a exposição de imagens da corporação, em vídeos e/ou peças publicitárias que mostram os processos produtivos e de gestão, na busca do alcance de uma posição privilegiada no mercado.

- d) **Rituais de reconhecimento:** corporações com forte cultura institucional (re)conhecida criam situações que geram comoções coletivas, quando algum membro pratica determinada ação que exaltam os valores que a organização quer preservar (DEAL & KENNEDY, 1982). Segundo esses autores, são dramas sociais que servem como práticas para celebrar ocasiões importantes,

ritualizadas em cerimônias públicas, cujo resultado é levar ao conhecimento do grande grupo o ocorrido, como é o caso de alguém que recebe uma promoção.

Os rituais de reconhecimento podem ser entendidos como “jogos competitivos [que] fornecem uma ocasião social em que [...] pessoas ou grupos de pessoas são oponentes” (RADCLIFFE-BROWN, p. 1978, p. 52). Ou seja, é uma relação social, de exaltação, que pode gerar competitividade entre os membros de um mesmo grupo, com o objetivo de levar outros indivíduos à obtenção de conquistas, prêmios ou condecorações.

Outra modalidade dessa tipologia de ritual é encontrada em cerimônias de posse ou de transmissão de cargos. São ocasiões que reforçam os valores corporativos, com discursos e apresentação de presentes apropriados. Os ritos de reconhecimento oferecem à corporação “possibilidade de reconhecer publicamente a transição de um executivo de um papel para o outro” (DEAL & KENNEDY, 1982, p 75). Logo, são exemplos de rituais que podem acenar mudanças nos processos administrativos e de gestão. Assim como existem esses ritos, existem, também, aqueles que comunicam formal ou informalmente as normas disciplinares e as relações hierárquicas e reafirmam, pedagógica ou coercitivamente, as transgressões do código normativo e as premiações pelo atendimento e conformidade a essas mesmas normas (BEYER e TRICE, 1984).

- e) **Ritos de Reforço:** presentes na construção de espaços e tempos sociais. Esta construção se caracteriza pelos ritos que celebram resultados positivos e reforçam as identidades sociais e o poder da corporação. “Um rito produz estados mentais coletivos suscitados pelo fato de o grupo estar reunido” (SEGALEN, 2002, p. 22). Como enfatiza a autora, o ato de reunir os empregados para comunicar as “boas novas”⁷ da organização e tornar público o reconhecimento dos méritos, estimula a novas buscas de reconhecimentos e enfatiza o valor social.

Durkheim (1989) ao analisar os rituais diz que eles são uma espécie de fenômeno presente nas religiões. Por outro lado, o autor diz que eles estabelecem condutas humanas - notadamente em ações morais - e se definem pela sua natureza específica de seus elementos constituintes. São portadores de valores sociais e, por essa razão, as corporações adotam formas ritualísticas

⁷ O grifo é nosso.

que visam agregar os públicos que as compõem. Para o autor (idem), os rituais preconizam palavras, gestos, frases e movimentos que são executados por pessoas iniciadas. Durkheim (1989) considera que uma das funções do ritual é delimitar fronteiras entre o profano e o sagrado, mas alerta que não pode existir o profano sem o sagrado e essa noção, segundo Segalen (2002, p. 20) “é fundamentada na oposição de classes que ao mesmo tempo se opõem e tem necessidade uma da outra”.

Nessa linha de raciocínio, os rituais praticados no meio organizacional são formas de padronizar comportamentos e também meios de promover a interação uns com os outros, até quando alguns membros não estão fisicamente presentes. Portanto, nas corporações há uma tendência para uma interação social intensa e um envolvimento ativo dos dirigentes superiores, geralmente autocráticos, com os demais membros e grupos. Nesse aspecto, os rituais agem como meio promotores do consenso pois, segundo Durkheim (2001), eles são performativos e formatam modalidades de celebrações (comportamentos).

Em virtude disso são adotados em manifestações para celebrar resultados organizacionais, atingidos por premiações ou pela obtenção de metas estabelecidas.

Segalen (2002) ao falar das práticas de grupos e classes sociais, traz a visão de Durkheim (1989) para dizer que os ritos ordenam o universo cotidiano e os gestos e símbolos adotados não são banais e nem obras do acaso. Eles reforçam palavras e legitimam procedimentos que as organizações visam adotar para obter o consenso de grupos e indivíduos.

Outras ocasiões em que ocorrem os ritos de reforço são em inaugurações de novas unidades de trabalho ou filiais; na inserção da marca da corporação/empresa em publicações de reconhecimento público e o reconhecimento obtido em órgãos públicos. “Bons gestores gastam muito tempo instituindo rituais sob o pretexto de projetar e afinar a gestão de processos” (DEAL & KENNEDY, 1982, p 77).

- f) **Rituais de mediação de conflitos:** procuram, de certa forma, reequilibrar as relações sociais, a exemplo do processo de negociação coletiva. Eles trazem, como consequências latentes, o desvio da atenção do foco de problemas [se os mesmos existirem], o compartilhamento do conflito e a possibilidade de se

restabelecer o equilíbrio das relações a priori conturbadas. “[...] envolve[m] barganha entre iguais, assim como o ambiente no qual os ritos acontecem. Os dois lados [patrões e empregados] se enfrentam a partir de lados opostos de uma mesma mesa de conferência” (BEYER, & TRICE, 1984, p. 669).

Na realidade, esses ritos são uma variedade de recursos da vida social, explicitando “as hierarquias de autoridade formal, a estratificação social, a divisão da força de trabalho, o poder diferenciado” (*Idem*) e outras diferenças entre as pessoas que tendem a produzir conflitos difusos e comportamentos agressivos. Ou seja, por serem as relações sociais conflitivas, por natureza, as corporações buscam a construção de regras e consensos a partir dos conflitos e, em decorrência disso, surgem os rituais com estatuto de mediação e como proteção para resguardar a cultura e as políticas de gestão de corporações.

Após detalhar cada tipologia proposta de rituais, visamos trazer, a seguir, a importância que os mesmos possuem em corporações para dizer que eles asseguram os interesses de gestão.

3.4 RITUAIS CORPORATIVOS E SUA IMPORTÂNCIA

Os ritos e rituais são rotinas cotidianas que guiam o comportamento de indivíduos em espaços sociais, como o de corporações. Os ritos produzem uma dinâmica que se caracteriza por formas de regular comportamentos e a perda de certas formas de atenção, memória e consciência proporcionados pelos rituais “privam os homens de recursos sem os quais conferir sentido à sua existência social ou individual torna-se um empreendimento inseguro e improvável” (SEGALIN, 2002, p. 11).

Mas, não é possível esquecer que os rituais são parte integrante da vida pública e privada dos indivíduos, pois eles surgem desde o princípio da vida de um ser humano. A ausência dos mesmos torna improváveis, senão impossíveis, novos dispositivos capazes de dirigir a atenção, despertar a consciência e criar a memória em face das novas situações e dos novos desafios em busca de sentido, desafio que o ser humano persegue em todas as fases da vida.

A propósito, nos tempos atuais há “uma espécie de déficit ritual [...] que priva o indivíduo de um apoio coletivo, seja dos pais, seja dos vizinhos, e o deixa com

frequência em uma solidão interior, em face das passagens do tempo” (SEGALEN, 2002, p. 8).

Esse “fantasma do desaparecimento dos ritos” (*Idem*), no meio social familiar, mas também em outros âmbitos da sociedade contemporânea, não só aflige o desenvolvimento do ser humano, como atinge o terreno da reflexão sócio-histórica. De certa forma, “O rito seria vítima do próprio sucesso, pois o enrijecimento de sua forma teria feito com que perdesse todo o significado” (*idem*, p. 18).

Os ritos e rituais mantêm a cultura viva e são a expressão concreta dos valores, substituindo constantemente a cultura e seus valores no primeiro escalão das preocupações de uma empresa. Ou seja, os ritos de empresa se inscrevem muito bem no campo que se cruza determinada cultura e estilo de vida com o campo da função cognitiva (SEGALEN, 2002).

As formas de como muitos empregados absorvem a cultura da corporação é subjetiva. Cada qual tem uma forma pessoal de análise, levando em conta a capacidade de cada um de aprendizado pela cognição. Justifica-se, dessa forma, que os rituais são necessários para manutenção da cultura pois, sem eles, qualquer cultura morrerá. Na ausência de rituais, valores importantes não são absorvidos.

À luz de recentes etnografias contemporâneas é possível verificar que o progresso científico-tecnológico tem fracassado quanto à tentativa de reduzir o intercurso social e pessoal à pura racionalidade dos dispositivos e à funcionalidade integrada dos processos organizacionais.

Ao contrário do que se possa imaginar, ritos e rituais fazem parte da sociedade moderna, aquela voltada para a técnica, a racionalidade, a eficácia. Segalen (2002, p. 13) ao prefaciá-la sua obra denominada de *Ritos e Rituais Contemporâneos* indaga: “Não restaria hoje ao ritual apenas um espaço reduzido, na medida em que comportamentos religiosos só dizem respeito a uma minoria da população?” Ao se colocar que rituais são associados ao campo religioso fica clara a estreiteza da definição, uma vez que ela impede a demarcação de práticas sociais bem vivas. Compreende-se, assim, a necessidade de quebrar o constrangimento da definição.

Paradoxalmente, observamos um uso muito difundido dos termos ‘ritos’ e ‘rituais’. Abuso que arrisca fazê-los perder toda a sua eficácia semântica. Na verdade, a mídia, assim como a antropologia, a sociologia e a história gostariam de nos fazer acreditar que todo o comportamento repetitivo é um ritual (SEGALEN, 2002, p. 13).

Logo, a simples repetição de um comportamento não é suficiente para que determinado ato possa ser chamado de ritual. Caso contrário, “poderíamos afirmar que os animais têm comportamentos rituais”. (idem). A repetitividade de uma ação é condição necessária para que exista um ritual, porém isso só não é suficiente. Os rituais são determinados pela manutenção de costumes, carregados de uma simbologia, de significado e de importância para aqueles que os praticam. São um conjunto de práticas, com diferentes códigos de comunicação, consagradas por tradições, costumes ou normas; são um processo continuado de atividades organizadas cuja prática está relacionada às esferas culturais. Importante considerar-se ainda que uma das principais características do ritual esteja relacionada a “sua plasticidade, a sua capacidade de ser polissêmico, de acomodar-se à mudança social” (SEGALEN, 2002, p. 15).

As pessoas aprendem em uma cultura que os marca, com efeito, na verdade, os treina, em um modo específico de comportamento. E, talvez seja este o sentido de os ritos e rituais serem fruto de estudos e do retorno às salas de aula por alguns professores como Segalen, Mello e Vogel⁸.

Por outro lado, as perspectivas desenvolvidas pelos autores Deal & Kennedy⁹ (1982) reafirmam e consolidam que os rituais existem nas corporações e a vida diária das mesmas gira em torno de inúmeras repetições ritualísticas, algumas descritas e legitimadas em manuais e, outras não, mas em todas as formas adotadas, a compreensão existe.

Para esses autores (*Idem*), os rituais:

- Comunicam claramente como as pessoas devem se comportar nas organizações e quais os padrões de decoro são aceitáveis;
- Chamam a atenção para a maneira como os procedimentos são executados;
- Exercem uma influência visível e penetrante;
- Estabelecem a maneira como os empregados devem se divertir;

⁸ Martine Segalen é pesquisadora e professora da Universidade de Paris X – Nanterre; Mello é professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Vogel da Universidade Estadual Norte Fluminense (Uenf).

⁹ Deal & Kennedy (1982) são professores pesquisadores de Middlesex, Massachusetts, Estados Unidos. Seus estudos focam a cultura organizacional e dizem que empresas que possuem uma cultura forte adotam padrões aceitáveis de convivência, criando ritos e rituais de comportamentos, para exercitar maior influência visível e persuasiva sobre o ambiente interno e social.

- Apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovações, aproximando as pessoas, reduzindo conflitos, criando novas visões e valores.

Os rituais, quando adotados como regras internas, guiam o comportamento na vida corporativa e são, na verdade, dramatizações dos valores culturais básicos da organização. Por trás de cada ritual existe um mito que simboliza a crença principal para a cultura. Sem esta conexão, os rituais são apenas hábitos e não produzem nenhum efeito, apenas passam a falsa sensação de segurança e certeza. Os rituais fornecem o lugar e o roteiro, com os quais os empregados podem dar sentido às suas experiências. Eles trazem ordem ao caos (DEAL & KENNEDY, 1982).

De acordo com os autores, a importância dos rituais de trabalho é facilmente comprovada, mesmo que muitos praticantes não tenham noção do que significa procedimentos ritualizados. De acordo com os autores, eles se destacam por sinalizar, ao mundo exterior, o quanto eficaz é a cultura e, especialmente, se o produto é imaterial, pois o que se destaca são os relacionamentos que ganham espaço e os empregados aumentam seu próprio senso de autoestima.

Uma corporação que reconhece esta importância pode usar rituais de trabalho para ajudar a construir uma cultura forte, com melhores resultados.

3.5 RITUAIS E REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

A necessidade de a organização estar permanentemente criando procedimentos para construção de consensos, interna e externamente, leva ao entendimento de que a comunicação tem papel fundamental, tanto na forma de sistematizar o trabalho como para a disseminação de valores que a corporação deseja repassar ao funcionário, estimulando o espírito competitivo e a integração. Ou seja, os rituais visam o resgate e desenvolvimento de meios de integração e têm por “[...] finalidade reunir o presente ao passado, o indivíduo à comunidade” (SEGALEN, 2002, p. 23).

As práticas ritualísticas permitem que o funcionário transite no tempo e espaço, integralizando histórias e a cultura da corporação. Além de se integrarem em um processo de comunicação, onde a troca de informações e as relações são

ativadas constantemente, a prática de rituais pode se dar de forma rotineira, como nas reuniões diárias ou no cumprimento de horários, estabelecido por convenções coletivas ou discutido unilateralmente entre as partes.

Mas, há outra modalidade de rituais que se reveste de uma dramaturgia¹⁰, encontrada em comemorações onde os integrantes possuem papéis puramente cerimoniais e as práticas visam enaltecer o conjunto de elementos, como a corporação e seus ocupantes.

No dizer de Segalen (2002, p. 87), as comemorações são práticas que fazem parte dos atos rituais e o ambiente de trabalho é um espaço em que as comemorações podem ser frequentes, uma vez que são várias situações que oferecem momentos diferenciados e passíveis de ser comemorados. As celebrações promovem na pessoa, “a efervescência coletiva” que corresponde a uma mudança do estado emocional. Ou seja:

[...] o que realmente acontece é que os participantes de um ritual estão trocando experiências comunicativas, simultaneamente, através de vários canais sensoriais diferentes; eles estão representando uma sequência ordenada de fatos metafóricos dentro de um espaço territorial que foi, ele próprio, organizado para fornecer um contexto metafórico (LEACH, 1978, p. 51).

Considerando que os rituais são práticas revestidas de metáforas, onde as atitudes que as pessoas adotam são transmitidas de forma subliminar, Leach (1978) diz que sua importância reside no seu desenvolvimento e imposição silenciosa aos participantes, em sociedades simples ou complexas. Sua aceitação e repetição é uma demonstração da própria necessidade de sua existência, sendo que a significação desses eventos pode ser explicada pelas características, necessidades e evolução de cada sociedade. “[...] as próprias práticas rituais, sendo dinâmicas, devem ser vistas como sinais que automaticamente desencadeiam uma mudança de estado (metafísico) do mundo” (LEACH, 1978, p. 63).

Não se pode negar a eficácia do ritual para demonstrar sentimentos coletivos, como símbolos míticos, ou determinadores de alguma essência religiosa. Sabe-se, entretanto, que as crenças, os ritos e rituais são efetivados e sentidos de diferentes

¹⁰ Goffman (2011) em sua obra *Eu na Vida Cotidiana* usa a expressão dramaturgia para dar ênfase às estratégias empregadas no ambiente profissional. Ele diz que essas estratégias são usadas pelos “atores” para cariar a “região de fachada”, podendo cada um circular pelos “bastidores” da trama.

formas e contribuem essencialmente para a formação e educação das pessoas, sobretudo na iniciação, durante o convívio no ambiente familiar. Através deles, elabora-se conhecimentos, amplia-se representações. Para Leach (*Idem*), o rito é caracterizado por uma configuração espaço-temporal específica, por um sistema de linguagem e comportamentos específicos e por signos emblemáticos cujo sentido constitui um bem comum de um grupo.

As razões da conservação dos ritos podem ser confirmadas nas ideias de Van Gennep, quando afirma que:

O ato de viver de um ser humano é composto de passagens sucessivas de uma sociedade para outra e de uma condição social para a outra. Essas etapas são realizadas de tal modo que o início e o término tenham as mesmas naturezas, ou seja, nascimento, puberdade, casamento, paternidade, progressão de classe, especialização de ocupação e morte (1978, p. 26).

Desta maneira, encontra-se no rito a ideia de uma linguagem carregada de elementos simbólicos, presentes em momentos que envolvem a vida social das pessoas. Além disso, alguns ritos, entre eles os usados no meio corporativo, identificam e lembram momentos peculiares, onde acontece a conexão ou a desconexão com o tempo e o espaço cotidiano. São os rituais de integração ou de exclusão do indivíduo do grupo social que opera no contexto corporativo.

Assim, os diferentes estágios que o ser humano atravessa, são pontuados por ritos de passagem, que segundo Van Gennep (1978, p. 123) “se fundam sempre na mesma ideia, a saber, a materialização da modificação da situação social”. A concepção desse clássico que estuda os ritos, segundo DaMatta é:

[...] provavelmente o primeiro a tomar o rito como um fenômeno a ser estudado como possuindo um espaço independente, isto é, como um objeto dotado de uma autonomia relativa em termos de outros domínios do mundo social, e não mais como um dado secundário, uma espécie de apêndice ou agente específico e nobre dos atos classificados mágicos pelos estudiosos (1978, p. 12).

Van Gennep (1978) analisa o rito a partir de um conjunto de significados e como um fenômeno dotado de mecanismos recorrentes. Para ele, os *ritos de passagem* em sua constituição básica podem ser compreendidos pelos mecanismos

pelos quais são usados. Ao classificar os mecanismos é possível entender as sequências cerimoniais. Complementando o enfoque das sequências, dadas por Van Gennep (1978), os ritos de passagem podem ser vistos, quando objeto de estudo por sequências cerimoniais, como ritos de separação, de margem e de agregação. Nessa decomposição proposta pelo autor (idem), Turner (1974, p. 116) sinaliza que na proposta de Gennep, existe um percurso a ser estudado, pois:

[...] todos os ritos de passagem ou de “transição” caracterizam-se por três fases: separação, margem [...] e agregação. A primeira fase (de separação) abrange o comportamento simbólico que significa o afastamento do indivíduo ou de um grupo, que de um ponto fixo anterior na estrutura social, quer de um conjunto de condições culturais (um estado), ou ainda de ambos. Durante o período “limiar” intermediário, as características do sujeito ritual (o transitante) são ambíguas; passam através de um domínio cultural que tem poucos, ou quase nenhum, dos atributos do passado ou do estado futuro. Na terceira fase (reagregação ou reincorporação), consuma-se a passagem.

Por seguirem um roteiro ou uma liturgia específica, os rituais são eventos especiais, comprovados como práticas usuais de uma sociedade. Além disso, os rituais, que trazem uma cultura aprendida, possuem um método e uma forma peculiar de manifestação de valores coletivos. Os ritos existem e buscam unir as ações realizadas em épocas diferentes, num mesmo espaço ou em espaços recriados, garantindo assim a manutenção de mitos materializados nos rituais.

Uma vez fixada a simbologia de um ritual, sua eficácia dependerá da repetição do rito. Essa forma de expressão existe nas sociedades, independente de seu grau ou escala de valores. Entretanto, Van Gennep (1978, p. 31) chama atenção de que nem sempre essas sequências cerimoniais acontecem da mesma forma na sociedade e no meio corporativo. Existem variações, uma vez que “não são igualmente desenvolvidas em uma mesma população nem em um mesmo conjunto cerimonial”. Diz ainda que:

[...] o esquema completo dos ritos de passagem admite em teoria ritos preliminares (separação), liminares (margem) e pós-liminares (agregação), mas na prática estamos longe de encontrar a equivalência dos três grupos, quer no que diz respeito à importância deles, quer no grau de elaboração que apresentam. (VAN GENNEP, 1978, p. 31).

Segundo essa explicação, existe a possibilidade de encontrar em alguns ritos de passagem interpretações das sequências cerimoniais com significados distintos. No meio corporativo, esta sequência pode ser exemplificada com o fato de um novo elemento integrar à organização. A contratação de um novo funcionário, feita pelo ritual de passagem que caracteriza a agregação é, ao mesmo tempo, simbólico, social e material. Para os novos integrantes, essa passagem marca o acesso a um novo estado, o de ser integrante de um novo sistema social, realizada em aspectos concretos, na medida em que os ritos de agregação visam encorajar e (re)viver sentimentos comuns dos membros do grupo.

Nesse contexto, os ritos de passagem facilitam a transição de pessoas para estados diferentes com o desempenho de papéis diferentes, traduzidos por sua dimensão simbólica, que não pode ser feito de qualquer maneira, precisando apoiar-se em símbolos reconhecidos pela coletividade, como a indumentária que caracteriza o novo espaço social, os crachás e a postura que é regulamentada pela corporação. É preciso, para que exista a adoção dessa nova ordem social, o rito, com certo número de operações, gestos, palavras, olhares e objetos.

Dessa forma, percebe-se que as mudanças mais significativas pelas quais o ser humano passa, no decorrer da vida, são caracterizadas por passagens ou acontecimentos que podem ser caracterizados como o registro histórico de um ser humano. Do nascimento, entrada na vida adulta, casamento, morte, são acontecimentos marcados por rituais em quase todas as culturas e, num certo sentido, “simbolizam uma iniciação¹¹”, nas palavras dos autores Van Gennep (1978) e Turner (1974).

Os rituais humanos foram se transformando de acordo com as influências culturais de cada civilização e de cada estrutura social, porém sempre deixando marcas residuais. Essas marcas podem ser consideradas uma comunicação ritualística manifestada por meio de um significante e de um significado, baseada em uma ordem simbólica capaz de buscar um sentido, dentro de um código significante reconhecido.

Daí a importância de estudos sobre os ritos como forma de compreender a cultura e os valores que neles estão presentes, como garantias de sua manutenção. É importante destacar que a análise ritual está sempre relacionada à ação social e à

¹¹ O grifo é nosso.

comunicação. Estas buscam estabelecer a forma estrutural de realização de um rito. Nesse processo, é possível observar a maneira como os indivíduos classificam o mundo e constroem a realidade em que vivem. Nessa realidade, inserem-se as instituições (corporações são instituições com papéis que definem o sistema social), que nada mais são do que modos consolidados que o ser humano criou para viver em grupo.

Os autores Van Gennep (1978) e Turner (1974) exemplificam as transformações simbólicas, culturalmente determinadas segundo os diferentes grupos e sistemas sociais: assim como um bebê não é *propriamente* “vivo”, até passar pelos ritos de nascimento, um cadáver não é *propriamente* “morto”, até passar pelos ritos de sepultamento. É assim que cada “pequena morte” é seguida por um “renascimento” em nova condição, determinada pelos rituais.

Esta transformação tem, em seu período intermediário, geralmente, a representação de um risco: socialmente, o indivíduo não mais é o que era, mas também ainda não é o que será após o fim dos ritos. Esta fase de indeterminação social foi percebida como delicada ou perigosa por vários autores, que a chamaram de *margem* (VAN GENNEP) ou *liminar* (TURNER).

Na margem, o indivíduo busca sua adaptação ao novo grupo, mesmo que o ritual já o tenha inserido por força do sistema adotado pela corporação. Esta etapa, Van Gennep (1978) chama de transição. Para explicar esse ritual, o autor usa como exemplo o Exército dos Estados Unidos. Na fase de transição os recrutas aprendem habilidades associadas à sua nova identidade: armas, marchar e obedecer prontamente sem questionamentos. Esforços ainda são feitos para reconstruir seus corpos por meio de exercício de relaxamento, marchas e outros exercícios fisicamente exigentes.

Ao final do rito de transição, entra o rito de incorporação, onde começam a aparecer atribuições que passam a ser permanentes e que vão sustentar o indivíduo na corporação.

A significativa descoberta de Van Gennep é que os ritos, como o teatro, têm fases invariantes, que mudam de acordo com o tipo de transição que o grupo pretende realizar. Se o rito é um funeral, a tendência das sequências formais será na direção de marcar ou simbolizar separações. Se um rito é organizacional, ele tende a buscar consensos e reforçar a manutenção da cultura e, de certa forma, tentar estabelecer comportamentos estereotipados.

Constata-se, então, que o ritual tem uma funcionalidade que pode ser entendida, principalmente, como a de mostrar consistência de grupo e integrar o indivíduo em funções na qual a corporação condiciona. Segalen, ao descrever essa dinâmica que reveste os rituais, enfatiza o significado dos ritos, e as sequências ritualísticas que os mesmos usam. Segundo ela:

A questão da variabilidade dos rituais é relativamente pouco tratada pelos autores clássicos, que sempre se esforçaram para trazer à luz princípios universais, quer se tratasse de funções, estruturas ou sentidos. Eles insistiram especialmente nas recorrências das formas, necessárias para fortalecer uma moldura à experiência e para atribuir, à força de repetição, o esboço de uma linguagem de que todos compartilhem os símbolos (SEGALEN, 2002, p. 117).

Existe um consenso entre os autores de que os ritos não só assumem função privilegiada, quando estes se instauram e se mantêm coesos, como também são fundamentais para que as estruturas sociais e de poder sejam capazes de manter em funcionamento os diversos níveis de dependência nos quais se instalam os vínculos entre as pessoas.

Por estas razões, é possível enfatizar que, em qualquer organização, os momentos ritualizados contribuem para a formação da identidade e da imagem do grupo e que essa imagem se fortalece e se torna mais intensa quanto mais impregnada de signos simbólicos forem os momentos cerimoniais.

Assim, uma palavra, um gesto, um comportamento diz respeito ao que um ritual busca expressar e garantir e isso é determinado pelas suas associações como um sistema de “[...] ideias, sentimentos e atitudes mentais” (RADCLIFFE-BROWN, 1978).

Neste lançar de olhares que fazemos sobre a aplicação da estrutura ritual na análise dos fenômenos sociais, o desafio reside não somente na observação e interpretação dos rituais e suas manifestações, mas vai além. Encontra-se no cerne do que expressam as representações coletivas que chegaram e são reproduzidas por vários e diferentes grupos sociais. São, a palavra, o sentido, o gesto, a narrativa, elementos que evocam comportamentos codificados. Como representações sociais, os rituais expressam o mundo e a realidade humana, um universo construído a partir de condições especiais, de movimentos revestidos de significados, de formas de expressão com limites históricos e de uma linguagem singular, muitas vezes específica, de um determinado grupo, cuja essência está na representação coletiva.

3.6 RITUAIS EVOCAM COMPORTAMENTOS CODIFICADOS

Os rituais, sem dúvida, são meios de comunicação e possuem importância reconhecida, ganhando ainda mais força quando se diz que a comunicação assume um sistema vital para as corporações modernas.

Comunicar é atuar na construção de relações e buscar a sensibilidade para mobilizar, convencer, persuadir. Os rituais, enquanto meios de comunicação, estão intrinsecamente ligados à linguagem, aos gestos, às formas de transmitir a cultura.

Enquanto atos que se consolidam pela repetição, os rituais permitem a manifestação do consenso, ao mesmo tempo em que deixam as pessoas conscientes dos espaços que ocupam, reforçando a identidade individual dentro de corporações e estabelecendo as formas de as pessoas se relacionarem umas com as outras.

É importante sinalizar que a comunicação é um processo simbólico, revestido de valores, identificados nas crenças, nos rituais, nas cerimônias, nos símbolos e sinais, na forma e no conteúdo que geram um processo comunicativo. Os valores, que são parte de uma cultura, são transmitidos por meio da comunicação. O indivíduo comunica sua cultura a começar pela vestimenta que usa no trabalho, passando por seus hábitos, suas atitudes. Ele está o tempo todo se comunicando pelo olhar, pelo gesto, pela escrita, ele está, na verdade, mostrando valores (FREITAS, 1997).

A comunicação, como fonte, meio e instrumento que estrutura relacionamentos, tem claras correlações com a cultura. Pode-se dizer que ela é regida pelo princípio de reciprocidade. Malinowski (1976) postula que a reciprocidade permeia o comportamento social e por isso visa o indivíduo na perspectiva de compreensão do social, de um agente que está sempre na busca da inter-relação, do convívio em grupo, ou seja, o indivíduo não é feito para viver isolado, afastado do contato social.

O autor (idem) exemplifica esse princípio dizendo que quando se dá um presente, a pessoa que o recebe se sente obrigada a dar alguma coisa em troca. Para o autor, em termos econômicos, quem doa está em débito, porém, em termos comunicativos, o sentido de obrigação recíproca é “expressão de um sentimento mútuo, de que ambas as pessoas pertencem ao mesmo sistema social” (LEACH, 1978, p. 12).

Para o Leach (*Idem*), a reciprocidade envolve tipos diferentes de presentes: eu lhe dou esforço de trabalho, você me dá salário. O comportamento expressa desigualdade de *status*, empregado *versus* empregador. Já, outro exemplo pode ser a troca de um cartão de felicitações por outro cartão de felicitações. Essa troca envolve igualdade de *status*.

É relevante reconhecer que há diferenças importantes entre a maneira pela qual os indivíduos transmitem informações uns aos outros pelo uso da linguagem comum e a palavra escrita, e a maneira pela qual se comunicam uns com os outros através de convenções de comportamento verbal, não verbal, com símbolos e signos.

Os rituais ocorrem em muitas circunstâncias na vida do indivíduo e podem ser rotineiros, excessivos ou esporádicos e, como fenômeno especial, apontam e revelam “[...] representações e valores de uma sociedade” (PEIRANO, 2003, p. 10). Além disso, eles se apresentam como formas de expandir e ressaltar o que é comum e culturalmente aceito em determinado grupo, além de serem “bons para transmitir valores e conhecimentos e também próprios para resolver conflitos e reproduzir as relações sociais” (*Idem*).

Como meio para invocar relações ordenadas que possam existir entre os seres humanos, os rituais se apresentam através de um conjunto de comportamentos codificados, individuais e coletivos, com suporte corporal (verbal, gestual e de postura), de caráter repetitivo e forte carga simbólica. Sem ser rígidos, eles são um modo de revindicar a cultura organizacional e constituem-se em modelos duráveis de transmissão de valores através dos tempos, ou seja, os rituais possuem “as características do sistema social” (RADCLIFFE-BROWN, 1978, p. 22), além, de se desenvolverem da mesma forma que as estruturas sociais.

Para Trice & Bayer (1986), os ritos e rituais organizacionais oferecem a possibilidade de verificar se as redes de significados interativos caracterizam a cultura organizacional e se a reciprocidade se faz presente nos processos onde a troca é parte integrante do sistema social.

O manifesto dos rituais possui consequências sociais expressivas, pois facilitam a transição de pessoas dentro de papéis sociais e estados, considerados novos para os indivíduos. E, essa capacidade que o ritual possui de funcionar como um sistema de intercomunicação, entre estrutura e significado, lhe confere vigorosas possibilidades de transformação, uma vez que há possibilidade de combinar as

manifestações que ocorrem nas relações sociais, principalmente quando as mesmas tenham sido perturbadas por mudanças de papéis sociais.

De acordo com os estudos de Segalen (2002, p. 105), “a sociedade da informação reforça o poder do ritual”. Para ilustrar esta afirmação, a autora cita o funeral de *Lady Diana*, onde de certa forma o povo impôs sua vontade aos soberanos britânicos. A autora (*Idem*) enfatiza que os rituais se constituem, em algumas circunstâncias, um espetáculo que apela à estética muito bem elaborada, mas por outro lado, os telespectadores não se constituem de uma massa passiva, compartilhando a recepção de imagens abundantemente comentadas, que os colocam em situação de *communitas*¹².

Ao se considerar que as organizações necessitam, em seus processos de gestão, meios que promovam coesão entre seus membros, os rituais corporativos aparecem como formas e pressupostos que fomentam relações interpessoais e se constituem em processos voltados a integrar pessoas em torno de objetivos comuns. Como processos, os rituais permitem minimizar conflitos que ocorrem com frequência, além, de incorporar algo que ultrapassa a normalidade cotidiana, podendo ganhar proporções de integração e/ou gerar comportamentos relacionais amistosos. “Um rito produz estados mentais coletivos suscitados pelo fato de o grupo estar reunido” (SEGALEN, 2002, p. 22).

Por ser um espaço de constante aprendizagem, sobretudo aos indivíduos ingressantes em organizações, os espaços de trabalho possuem necessidades de estar permanentemente criando procedimentos rituais para construção de consensos interno e externo. Isso pode ser decorrente do fato de que o ambiente interno das organizações, a princípio, caracteriza-se por um espaço conflitante, sobretudo ao se tentar entender este ambiente.

¹² Os termos latinos *communio* e *communitas* são equivalentes para significar comunhão, participação, congregação. Todo grupo que tem alguma coisa em comum forma uma comunidade de Interesses, seja a Comunidade das Nações congregadas na ONU, seja a comunidade do bairro tal, na cidade tal; seja a comunidade de uma determinada empresa, escola. Todos comungam interesses semelhantes, isto é, "comuns a todos". Victor Turner discute "liminaridade e *communitas*" de seu livro *O processo ritual, um tipo espécie de ritual: o chamado rito de passagem.* (ARNOLD VAN GENNEP, 1960, citado por TURNER, 1974). Os ritos de passagem de um indivíduo, na estrutura social e, de acordo com os conceitos de liminaridade e *communitas* de Turner, essa passagem envolve algo como um renascimento. Para mudar de *status* o indivíduo é primeiro distanciado da estrutura social, como se morresse ou deixasse de existir naquela posição que ocupava na sociedade, para depois assumir um novo status social em outro espaço ou outra *communitas*.

Radcliffe-Brown (1978, p. 22) aponta para a necessidade de promover o ajustamento de interesses entre os membros que atuam em um mesmo ambiente, pois normalmente os interesses são individuais.

Num sistema social, as unidades são seres humanos individuais; as relações entre eles são sociais, isto é, relações que implicam ajustamento de interesses. [...] em qualquer situação em que dois indivíduos encontrem um ajustamento entre seus interesses, temos um sistema social.

O espaço interno organizacional é um sistema social e também o local onde existe a divisão social nas técnicas de trabalho. Os interesses individuais, presentes entre membros que atuam em um mesmo espaço físico, em algumas circunstâncias, colocam a organização em choque e é por isso que os rituais se constituem formas de amenizar as diferenças, pois são formados por “um conjunto padronizado e detalhado de técnicas e comportamentos” (TRICE & BEYER, 1986, p. 656).

Organizações se constituem de pessoas e suas interações, e são permeadas pela comunicação, que busca construir uma realidade específica, com modelos de relações, entre elas as que se edificam em celebrações, combinando um conjunto de práticas ritualísticas. As celebrações, normalmente, objetivam conduzir os que delas participam, a modos de ser e de agir padronizados e, por isso que a realização dos rituais visa manter a cultura de quem fomenta sua prática.

As relações que ocorrem entre os integrantes de uma organização são, na maioria das vezes, alicerçadas em um sistema cultural que combina crenças e valores, emergindo assim um arcabouço de elementos as quais formam um “sistema social que surge a partir de uma rede de ideologias compartilhadas” (TRICE & BAYER, 1986, p. 655).

Pode-se dizer, também, que a cultura é “[...] um conjunto de padrões que permite a adaptação dos agentes sociais à natureza e à sociedade a qual pertencem, e facultam o controle sobre o meio ambiente” (SROUR, 2004, p. 83).

Para o autor (*Idem*), o indivíduo não nasce aculturado e a cultura não é transmitida pela herança genética ou biológica. Ele aprende a cultura que é vigente no meio em que convive, e, ao aprender, transmite e partilha as formas culturais que estão nele internalizadas. Assim, a cultura é um sistema de valores coletivamente aceitos, que opera sobre determinado grupo como um sistema de conhecimento, ou

seja, com tudo o que a capacidade mental do indivíduo traduz em linguagem e símbolos, regras, crenças e formas de pensar.

Radcliffe-Brown (1978, p. 22) afasta toda e qualquer ideia que possa mostrar que a cultura engloba objetos materiais. Para ele, a cultura não afeta o indivíduo e nem age sobre ele, “[...] a cultura se mantém devido ao fato de que os indivíduos estão sujeitos aos atos de outras pessoas sobre eles e não aos atos da cultura”. Ou seja, o indivíduo absorve determinada cultura ao observar e acompanhar a descrição dos modos padronizados de se comportar, que normalmente são feitos pelo modo de pensar, de sentir e de agir.

Como regras que as organizações adotam, a cultura permite a uniformidade de comportamentos. A presença de símbolos comuns e reconhecidos pelo grupo ligam indivíduos que, de certa forma, preenchem a necessidade de comunicação, da qual eles dependem para ajustar, entre si, comportamentos.

As organizações, as empresas e a sociedade como um todo são elementos vivos e dinâmicos que pulsam, vivem e estão em constante construção. Como sistema social, elas agem de acordo com os sistemas que regem a forma de gestão. A economia, a religião, a moral, a ética e as políticas que estruturam os sistemas que movem as organizações são formas culturais que agem como sistemas sociais e normalmente, como diz Radcliffe-Brown (1978), a função de qualquer atividade recorrente é parte da vida social corporativa e contribui para a manutenção da continuidade estrutural.

Nesse sentido, é possível dizer que a sociedade corporativa, enquanto sistema social amplo, com limites sempre bem definidos, na maioria das vezes traçados pelos gestores, usa da cultura como meio para avivar e manter o sistema social interno e com isso construir comportamentos elaborados e pensados estrategicamente. Pode-se então ver que a cultura é um processo dinâmico, pois pode se recriar constantemente, em um mesmo contexto; ela é algo dentro do qual os acontecimentos sociais, os comportamentos, são sistemas entrelaçados de signos interpretáveis (GEERTZ, 2008).

Considerando a ideia de Geertz onde a cultura é um processo que visa a (re) criação dos meios ou acontecimentos sociais e de Radcliffe-Brown, que diz que a cultura de determinado grupo depende da existência de certos sentimentos nas mentes dos membros, os rituais podem ser um dos meios ou processos que apontam novos caminhos para o conhecimento da cultura das organizações. Eles

não só exteriorizam experiências como modificam as formas de executar atividades. Se não houvesse ritos, alguns atos não entrariam no arcabouço de valores que compõem a comunicação cultural de grupos sociais e de certas estruturas que normatizam a vida em sociedade (SEGALEN, 2002).

Nesse sentido, o estudo sobre os diferentes ritos organizacionais, com vistas a observar a consolidação e a interdependência das formas culturais, evidenciadas nos rituais, podem ser formas de avaliar os rituais que evocam comportamentos codificados. Considera-se então que as expressões ritualísticas que revestem os eventos, cuja cultura é (re) vivida, possuem uma sequência de atos com início e fim bem delimitados.

Para Trice & Bayer (1984, p. 111), as formas culturais expressas em rituais agem como “rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas, que permanecem submersas à vida organizacional.” Segundo esses autores (*Idem*), “para criar e manter a cultura, essas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível”, que constituem mitos, histórias, gestos e artefatos.

4 RITUAIS CORPORATIVOS: ESPAÇOS PRIVILEGIADOS DA CULTURA

A partir de uma revisão da literatura buscam-se conceitos da antropologia que permitem refletir sobre o conceito de 'cultura' e de 'cultura corporativa'. Na sequência, estas temáticas são consideradas no estudo das crenças, dos valores e das normas corporativas e dos valores culturais contidos nos ritos e rituais que são praticados no contexto corporativo.

4.1 ESTUDOS DA CULTURA

Os conceitos apresentados a seguir resultam da revisão bibliográfica realizada, em Boas (2004), Cuche (2002), Geertz (1989), Radcliffe-Brown (1978) e Trice & Beyer (1984). Assim, tem-se que o significado do termo cultura se modificou no decorrer dos tempos. A palavra cultura, de origem latina, deriva do verbo *colere*, que significa cultivar, sugerindo assim uma ideia de cultivo, do processo de lavrar e desenvolver a terra (BOSI, 1993, p. 15). Num sentido amplo, pode-se conceber cultura como o conjunto dos modos através dos quais os indivíduos ou as comunidades respondem às suas necessidades e desejos simbólicos.

É importante mencionar que o conceito de cultura originou-se na antropologia. “Edward Burnett Tyler é considerado o fundador da antropologia cultural”. Para o antropólogo, “Cultura ou civilização, no seu sentido etnográfico estrito, é um todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, leis, moral, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem” (SÁ RIBEIRO, 2007, p. 19). Tylor postula que cultura é entendida como todo comportamento aprendido, independente de transmissão genética (LARAIA, 1989). Mesmo dentro da antropologia, o conceito de cultura encontra diversas definições, conforme demonstrado no levantamento feito pelos antropólogos Kroeber e Kluckholm em 1952, quando encontraram cerca de 160 diferentes definições para o termo (FREITAS, 1997).

Foi o antropólogo alemão Franz Boas que, no início do século XX, se tornou umas das autoridades mais celebradas nos estudos sobre a cultura humana. O autor (2004) define *cultura* como sendo a totalidade das reações e das atividades físicas e

mentais que caracterizam o comportamento dos componentes individuais de um grupo coletivo social em relação ao seu ambiente natural.

Embora Boas não tenha formulado uma teoria sistemática da cultura, foi ele quem sugeriu os estudos etnográficos da cultura. Oriundo de uma família judia alemã, este autor é tido como alguém sensível ao racismo, argumentando que as diferenças fundamentais entre grupos são de ordem cultural e não racial. Para Boas (2004), alguns requisitos sobre os estudos culturais podem ser resumidos no que segue:

- cada cultura é composta de uma série de elementos que se identificam com outras culturas e tendem a se modificar, se necessários, para se moldar às condições locais;

- os fatores geográficos e ambientais não são decisivos para moldar a cultura. Só são relevantes na medida em que modificam ou limitam as culturas existentes;

- a história da cultura é em grande parte o resultado de situações e contatos gerados por vários grupos culturais e não de um único grupo. Por esta razão é que cada cultura é dotada de um “estilo” (*Idem*, p. 45) particular que se exprime através da língua, das crenças, dos costumes;

- de acordo com sua concepção relativista, os sistemas de valores de diferentes culturas tendem a ser semelhantes muito embora os costumes de determinado grupo devam ser julgados de acordo com a cultura a que pertence, e não de acordo com as normas do antropólogo que a estuda. Defensor da comparação, Boas (2004) diz que no estudo da cultura, a generalização deve ser abolida.

Segundo este autor, a cultura resulta de vários fatores entre eles os geográficos e os econômicos. Além disso, existem vínculos (muitos deles expressos e presentes nos rituais praticados nas corporações) que aproximam o indivíduo à sua cultura, algo que deve ser observado pelo etnógrafo.

De modo um tanto simplista, a cultura por ser entendida como tudo o que é produzido pela humanidade, seja no plano concreto ou no plano imaterial, desde artefatos e objetos até ideais e crenças. Ela é também todo complexo de conhecimentos e toda habilidade humana empregada socialmente.

Para os antropólogos Tyler e Boas uma cultura nunca é um sistema fechado e estanque. Ela sofre influências e está em constante mutação. Para entender a cultura de determinado espaço ou grupo social, estes autores buscaram identificar a natureza do comportamento cultural e, ainda, saber se as raças e o meio ambiente influenciam na definição da cultura. Eles desejam saber se a cultura evolui e sofre alterações. Ela é analisada numa “perspectiva sincrônica, a partir da observação de dados contemporâneos” (CUCHE, 2002, p. 71).

Outro conceito (LARAIA, 1989; p. 52-53) propõe a ideia de que a cultura é uma construção simbólica. Ela decorre de “tudo o que o homem faz e aprendeu com os seus semelhantes.” Ela também decorre de imposições originadas fora da cultura. Ou seja, “a cultura é um processo acumulativo”. Neste conceito, a cultura pode ser entendida como sendo o contexto onde os fatos são produzidos, percebidos e interpretados. Ela se apresenta como um sistema social, onde as relações implicam em ajustamento de interesses.

“Em qualquer situação em que dois indivíduos encontram um ajustamento entre seus interesses, temos um sistema social” (RADCLIFFE-BROWN, 1978, p. 22). Já, a cultura, na visão desse autor, é associada a valores e costumes, relações e comportamentos que possibilitam a percepção e forma uma estrutura de significação dos elementos da linguagem.

Radcliffe-Brown (*Idem*) diz que uma cultura pode ser a descrição de modos padronizados de se comportar, de pensar, de sentir e de agir. Assim como para Boas, Radcliffe-Brown analisa a cultura de forma sincrônica e as mudanças dos sistemas que a caracterizam ocorrem simultaneamente aos acontecimentos dos fatos. Se determinado comportamento é adotado no meio corporativo, ele tende a se cristalizar e formar uma cultura padrão para o local.

Mesmo que o termo cultura pouco apareça na obra de Radcliffe-Brown (1978), sua preocupação foi a de afastar a ideia de que cultura possa englobar objetos materiais. “A cultura se mantém devido ao fato de que os indivíduos estão sujeitos aos atos de outras pessoas sobre eles e não aos atos da cultura” (*id. Ibid.* p. 97).” Ou seja, a cultura se forma e se mantém a partir dos movimentos feitos pelas pessoas e é essa a razão pelo qual o autor a caracteriza como sincrônica. O movimento diacrônico envolve fenômenos linguísticos e pode contribuir para a mudança de determinada cultura. Porém, antes é necessário “[...] saber alguma

coisa sobre o que é cultura e como ela opera [...] [só depois] é possível estudar como a cultura se modifica.” (*id. ibid.* p. 84).

Radcliffe-Brown reafirma que a cultura é descrita a partir da observação dos modos padronizados de as pessoas pensarem, comportarem-se e agirem. Neste sentido, ele diz que a cultura é representada em três aspectos. Em primeiro lugar, este autor (1978) diz que existem regras. Tais regras permitem uma uniformidade de comportamentos, da qual depende a cooptação, isto é, o reunir de forma ajustada seres humanos num sistema social. Em segundo lugar, diz que existem certos símbolos comuns, aos quais se ligam significados comuns. Essa uniformidade de significados de certos símbolos preenche a necessidade de comunicação da qual dependem os indivíduos para ajustarem entre si seus comportamentos. Em terceiro lugar, o antropólogo e etnógrafo Radcliffe-Brown (*Idem*) diz que existem determinadas formas que são comuns na maneira de pensar como parte da cooptação. O autor conclui a formulação desses três aspectos dizendo que não pode existir uma ciência da cultura, pois ela é sempre uma característica de um sistema social. Seu estudo é englobado pela ciência dos sistemas sociais.

A partir de Boas (1943) e Radcliffe-Brown (1978) pode-se afirmar, então, que cultura é igual à soma de inúmeros fatores de ação recíproca, de uma comunicação partilhada, de atividades recorrentes, onde fatores geográficos, econômicos, sociais, históricos contribuem para formação de determinado ambiente cultural. Logo, falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo no qual está inserido. A cultura, como construção do significado social e normatividades, possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre; os elementos que cada indivíduo traz para o grupo serão determinantes para que uma ou outra situação aconteça.

Contribuindo com estes pensamentos, Trice & Beyer (1984) dizem que a cultura é alicerçada em dois componentes básicos: a) sua substância, os valores que ela traz em seu bojo epistemológico ou as redes de significados contendo normas e comportamentos; b) as práticas pelos quais os significados são expressos repetitivamente, afirmados e comunicados aos membros.

Clifford Geertz (1989, p. 4) salienta que a cultura é construída e reelaborada onde habita o ser humano. Por isso ele considera “o homem um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu e à sua cultura como de natureza

pública”. Para o autor, os significados compartilhados são vistos como uma ação simbólica que funciona como elemento articulador das formas culturais.

Esse conceito de cultura de Geertz (1989, p. 7) implica em conhecer os códigos estabelecidos em busca do entendimento da “base social e de sua importância”. Consequentemente, cada grupo possui elementos que identificam seus membros e que os diferenciam. A identidade cultural é o sentimento de um grupo na medida em que ele sofre influência do sentimento de pertença. Dessa forma, identidade é a possibilidade de reconhecimento dessa pertença.

Logo, é possível entender os significados que caracterizam dada cultura pela análise de normas e processos que buscam a construção de consenso, encontrados nos rituais corporativos. Deste modo, os papéis dos rituais, presentes na representação social, pensados e promovidos no ambiente corporativo, estão centrados em atores que buscam construir identidades e relações com pessoas e grupos que convivem. Rituais são meios que apresentam uma abordagem prática que combinam várias formas de expressão, permitindo assim o compartilhamento de valores, além de ser uma forma tangível e coesa de manifestação simbólica (DEAL y KENNEDY, 1983) bem como meios para estudar diversas formas de culturas, sobretudo a corporativa.

4.1.1 Principais conceitos de cultura entrelaçados e adotados na pesquisa

O quadro a seguir faz um resumo dos conceitos de cultura dos autores.

Quadro 3 – Conceitos de Cultura

Autores	Conceitos
Boas (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • cada cultura é composta de uma série de elementos que se identificam com outras culturas e tende a se modificar, se necessário, para se moldar às condições locais; • os fatores geográficos e ambientais não moldam a cultura. Só são relevantes para modificar ou limitar as culturas existentes. • cada cultura se exprime através da língua, das crenças e dos costumes; • a característica fundamental da cultura é o relativismo; os sistemas de valores de diferentes culturas tendem a ser semelhantes; • os costumes de determinado grupo devem ser julgados de acordo com a cultura a que pertencem.

Cuche (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • a cultura vem da alma, do gênio de um povo; • a cultura aparece como um conjunto de conquistas artísticas, intelectuais e morais que constituem o patrimônio de uma nação; • a cultura passou a designar um conjunto de caracteres próprios de uma comunidade, mas em um sentido vasto e impreciso; • como cada cultura forma um sistema cujos elementos são interdependentes, não se pode estudá-los separadamente; • qualquer cultura deve ser analisada em uma perspectiva sincrônica, a partir da observação de seus dados contemporâneos; • como cada cultura constitui um todo coerente, todos os elementos de um sistema cultural se harmonizam uns aos outros, o que torna todos os sistemas equilibrados e funcionais; • a cultura é encarada como totalidade e a atenção do observador está sempre centrada nas descontinuidades entre as diferentes culturas; • toda a cultura é coerente, pois está de acordo com os objetivos por ela buscados; • uma cultura não é uma simples justaposição de traços culturais, mas uma maneira coerente de combiná-los. • a cultura não se transmite como os genes. O indivíduo “se apropria”¹³ de sua cultura progressivamente no curso de sua vida e, de qualquer maneira, nunca poderá adquirir toda a cultura de seu grupo.
Radcliffe-Brown (1978)	<ul style="list-style-type: none"> • a cultura pode ser descrita pelos modos padronizados de um indivíduo se comportar, pensar, sentir e agir; • ela não envolve objetos materiais e se mantém devido ao fato de que os indivíduos estão sujeitos aos atos de outras pessoas sobre eles.
Trice & Beyer (1984)	<ul style="list-style-type: none"> • a cultura é um sistema social, reconhecido, que possui significados aceitos e operacionais; • é um sistema social que surge a partir de uma rede de ideologias compartilhadas; • a cultura está alicerçada em dois componentes básicos: <ul style="list-style-type: none"> a) sua substância são os valores que ela traz em seu bojo epistemológico ou as redes de significados contendo normas e comportamentos; b) as práticas pelos quais os significados são expressos repetitivamente, afirmados e comunicados aos membros.
Geertz (1989)	<ul style="list-style-type: none"> • o ser humano é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu; • a identidade cultural é o sentimento de um grupo na medida em que ele sofre influência do sentimento de pertença.

Fonte: Quadro elaborado pela autora (2015).

¹³ Grifo do autor.

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS QUE A CARACTERIZAM

A noção de cultura organizacional ganhou mais notoriedade na segunda metade do século XX, depois que investigadores em estudos organizacionais começaram a defender os benefícios de estudar a cultura das organizações. Até 1980, as ciências naturais eram a metodologia preferida para abordar a cultura organizacional, sendo que existia o propósito de encontrar soluções viáveis para os problemas de uma organização. (SCHEIN, 2009). Na década de 1970, pesquisas realizadas possibilitaram a formulação de outros conceitos, entre eles o clima organizacional, as ideologias e os valores que resultam da cultura corporativa (TRICE & BEYER, 1984). Nos anos 70, “pesquisadores organizacionais redescobriram a cultura, empregando conceitos culturais para analisar vários aspectos do comportamento organizacional” (*Idem*, p. 653).

Barbosa (2002, p. 7), ao abordar a cultura e suas combinações com o universo corporativo e de negócios, diz que a “cultura organizacional, corporativa e empresarial são termos pouco comuns no âmbito das ciências sociais e da administração científica”. Na visão de Barbosa, o termo cultura organizacional, bem como suas variantes, agrega áreas de conhecimento díspares e aparentemente distantes. Segundo a autora (*Idem*), a definição remete a questões pragmáticas das organizações como racionalidade, desempenho, eficácia e eficiência. Simultaneamente, o termo “cultura”, tradicional objeto de pesquisa da Antropologia, associa-se a noções acerca de um universo simbólico pouco afeito a mensurações, objetividade e resultados, estando vinculado ao particular, ao específico e a valores sociais duráveis.

A cultura organizacional, ainda no pensamento de Barbosa (2002), foi o primeiro dos termos a surgir e se popularizou como resultante da combinação do conceito de cultura com outros, oriundos do universo organizacional e de negócios. Tentando explicar o que se pode entender por cultura organizacional, Barbosa (*Idem*) diz que foram várias as definições utilizadas e diversos pesquisadores serviam de inspiração para a elaboração de conceitos. As referências foram desde Taylor até Geertz, passando por Malinowski e Goodenough¹⁴. Contudo, a definição que se tornou clássica foi a de Schein (1985, p. 247):

¹⁴ Citado por Barbosa (2002).

Cultura é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

De acordo com Schein (2009), nas organizações pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as subculturas das unidades. O autor atribui grande importância ao papel do fundador ou fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais. Normalmente, os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de gerenciar e, quando necessário, equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir um modelo singular de administração e adotam um sistema com visão e princípios próprios que a organização deve desempenhar no mundo.

Schein diz ainda que não é possível compreender a cultura organizacional sem entender o seu aspecto dinâmico, como é aprendida, repassada aos demais indivíduos e transformada, se necessário. O autor (idem) diz que para definir uma cultura, deve-se ir além do nível comportamental, porque as regularidades comportamentais podem ser causadas por outras forças não culturais.

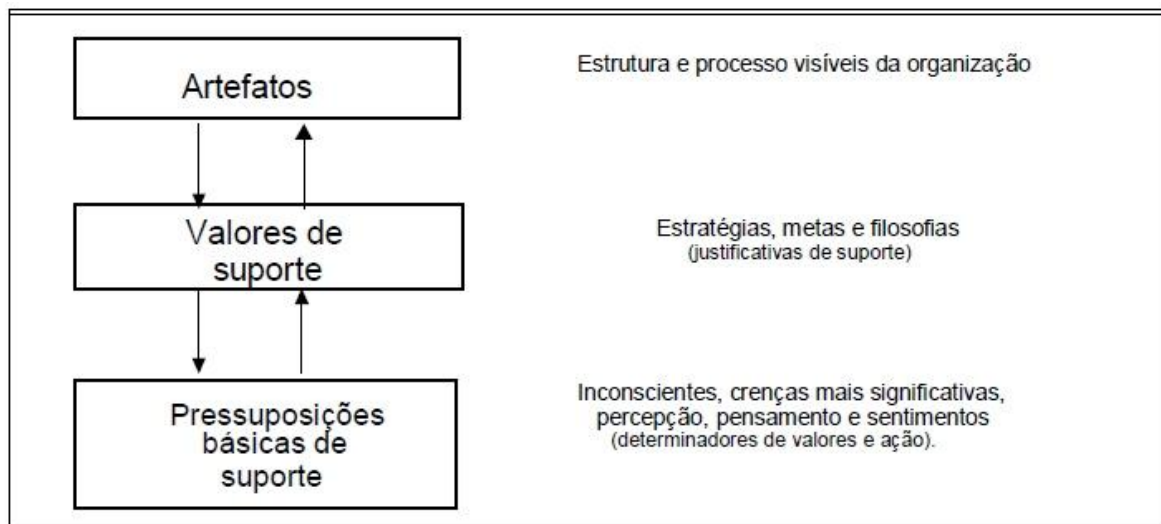
O que permite às organizações ter uma cultura são suas histórias e experiências compartilhadas. Para esse autor, “[...] as suposições compartilhadas formarão um paradigma, com as suposições governamentais ou mais ou menos centrais orientando o sistema, em grande parte, como certos genes orientam a estrutura genética do DNA humano”. Ou seja, a cultura organizacional é um processo contínuo de formação e mudança que está presente em todos os aspectos da experiência humana em relação à organização.

Segundo este autor (2009), a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis:

- Nível dos artefatos visíveis: ambiente físico da organização, representado por sua arquitetura, tecnologia, comportamentos visíveis, manuais de instruções e procedimentos, disposição dos escritórios, meios e ferramentas de comunicações abertas, etc.;

- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: são os fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo e errado, ou seja, o código de ética e moral do grupo, a missão e a visão. No nível intermediário insere-se o consciente e o inconsciente, que são os conjuntos de princípios que definem os artefatos.
- Nível dos pressupostos básicos: paradigmas inconscientes e invisíveis, que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem o mundo externo, a natureza da realidade, do tempo e do espaço, a natureza da atividade humana e das relações humanas. (SCHEIN, 2009).

Figura 5 - Os níveis da Cultura de Schein



Fonte: Schein 2009, p. 24

Para Schein (2009) a cultura não é algo estático, pois está sempre em evolução. Constantemente, alguma forma de aprendizado está acontecendo o que altera o modo de relacionamento com o ambiente externo fazendo com que os meios de gerenciar as situações internas da organização também tenham a tendência à alteração. Para o autor, o aprendizado não é apenas cognitivo, é também emocional, uma vez que envolve seres humanos e esses buscam soluções para problemas apresentados pelos ambientes externo e interno, os quais criam incertezas e ansiedades.

Em uma sociedade em constante evolução, principalmente após a entrada no século XXI, pode haver mudanças culturais nos artefatos e valores, sem que haja alterações nos pressupostos básicos; esses têm a função de defender a ideologia central da organização e os valores que nasceram com ela. Os pressupostos são considerados pelo Schein (2009) como a parte mais importante da cultura organizacional, onde as mudanças são menos possíveis e, quando elas acontecem, a transformação é muito lenta. O autor sugere que o caminho para a compreensão da cultura organizacional está no entendimento dos pressupostos básicos, através de entrevistas em profundidade, da observação participante e da investigação conjunta.

Na mesma linha de pensamento de Schein, Trice & Beyer (1984) dizem ainda que a cultura organizacional é composta de sistemas ou processos que, ao serem adotados, servem para promover e unificar relacionamentos sociais no seio das corporações, pois ela se constitui de elementos que passam a ser aceitos coletivamente, operando para um dado grupo em um determinado tempo. Ou seja, “a cultura de qualquer sistema social surge a partir de uma rede de ideologias compartilhadas” (TRICE & BEYER, 1984, p. 653) e seus significados são observados nos comportamentos padronizados que grupos manifestam quando são acionados pela corporação a que pertencem.

A partir de Schein (2009), Trice & Beyer (1984) e de Barbosa (2002) é possível dizer que as pesquisas realizadas no âmbito organizacional avaliam modelos de gestão de pessoas e buscam o entendimento de cultura organizacional com abordagens que contemplariam uma análise reflexiva de aspectos comportamentais, interpessoais e de desenvolvimento de trabalhadores.

Porém, a análise de determinada cultura vai além da observação de comportamentos humanos. Ela é composta de interpretações que envolvem atividades e artefatos em um “conjunto integral de instituições em partes autônomas, e em parte coordenadas”. (MALINOSWSKI, 1976, p. 46). Para o autor (*Idem*, 1976), a cultura se integra com base em várias atividades, das quais as mais significativas são:

- a comunidade de sangue, através da procriação;
- a contiguidade espacial, relacionada à cooperação;
- a especialização de atividades.

Na comunidade de sangue, a cultura é considerada como sendo os modos como os indivíduos incorporam comportamentos advindos e aprendidos de antecessores para responder às próprias necessidades e desejos simbólicos. Na fase seguinte, esses mesmos indivíduos utilizam sua capacidade de pensar o mundo e de construir significados para a natureza a partir do que é percebido e do que é apreendido, gerando meios de se integrarem a outros grupos sociais.

A terceira etapa, destacada por Malinoswski (1976), afirma que a cultura, em um contexto organizacional, opera na perspectiva de aproximar indivíduos em torno de objetivos comuns, agrupando-os de forma que os mesmos atuem de acordo ao clima e às práticas que as organizações criam para motivar os empregados. A partir da adoção - por parte dos indivíduos que atuam no contexto - de padrões de comportamentos estabelecidos e de elementos claramente detectáveis, como as crenças, os valores, os rituais e os sistemas de comunicação, pode-se chegar à conclusão de que esse ambiente é a cultura da empresa.

Com base nesta etapa mencionada por Malinoswski é possível dizer que a cultura organizacional e/ou corporativa serve para a sobrevivência da organização, como também serve para que uma comunidade permaneça unida. A cultura serve ainda para a “[...] realização das tarefas inerentes à adaptação externa, onde podemos ler mercado, tecnologia e tudo o que se refere ao meio ambiente estratégico relevante, além de permitir a integração, articulação e coordenação interna”. (BERTERO, *in* FLEURY E FISCHER, 1989, p. 37).

Com esses referentes conceituais é possível dizer que a cultura de corporações proporciona aos indivíduos uma interpretação da realidade, conferindo sentido e significado aos fatos e acontecimentos. Schein (2009, p. 9) diz que a cultura é um fenômeno dinâmico que acompanha o ser humano em todas as horas e circunstâncias. Ela é “constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamentos” em um conjunto de rotinas e de regras que orientam e restringem comportamentos. Ou seja, na visão deste autor, a cultura é unívoca por ser um processo adaptativo e cumulativo, precívvel a mudanças, que podem ocorrer a partir de fatores internos e/ou externos às corporações. Schein (2009) explica que o fenômeno complexo da cultura organizacional é formado por três níveis de conhecimento: os pressupostos básicos (as crenças que são consideradas adquiridas em relação à empresa e à natureza

humana), os valores (princípios, normas e modelos importantes) e os artefatos (resultados perceptíveis da ação de uma empresa, que são apoiados pelos valores).

Desta forma, percebe-se que a cultura forma comportamentos e é um meio socioeducativo que pode também significar civilização ou refinamento da mente e de sentimentos e os resultados desse refinamento são encontrados nos processos de gestão e de administração, ou seja, encontrados em um processo social que atua coletivamente sobre indivíduos, principalmente aqueles que atuam em ambientes corporativos. Porém, a cultura corporativa age também nos indivíduos que estão ligados de forma indireta ao meio em que ela é propagada. Estes indivíduos podem ser familiares e/ou pessoas que são afetadas pelas normas e valores incorporados aos que se nutrem diretamente de determinada cultura.

Srouf (2012, p. 128) afirma que a cultura corporativa é encontrada em representações imaginárias, cultivadas pelas corporações que buscam formatar comportamentos e práticas, nem sempre explícitas, mas presentes em “[...] precedências e formalidades compulsórias, [...] expectativas e pautas de comportamentos, [que] exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros”. As comunicações usadas pelas corporações visam potencializar objetivos que possuem significados, podendo ter um viés comercial, para potencializar vendas, ou institucional e corporativa para potencializar sua imagem perante a opinião pública.

Então, a cultura corporativa é qualquer unidade social, com objetivos pré-estabelecidos, com a presença de algum tipo da “história compartilhada”. (SCHEIN, 2009, p. 11). Se a corporação conseguir que seus membros internalizem seus princípios e valores, sua história, ela terá desenvolvido uma cultura. “E a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas”. (*Idem*).

Cada cultura corporativa forma um “objeto decifrável” (SROUR, 2012, p. 129), mesmo que ele esteja moldado com a “argila das representações imaginárias e dos símbolos, das imagens e das ideias”, pois serve como meio que configura relações de saber e se “conjugam e [...] articulam agentes coletivos” (*Idem*). São esses objetos decifráveis que particularizam as organizações e as tornam, de certa forma, únicas. “As expressões mentais encontram-se tão entranhadas nas práticas

cotidianas, em formas de agir, sentir, e pensar, que somente uma observação acurada consegue revelá-la” (*Idem*).

As manifestações das expressões mentais assumem formas variadas, como a transcrição da missão, visão, valores e princípios que se apresentam como elaborações sistematizadas e servem de orientação, não só para novos integrantes de corporações, como para nortear e sinalizar os planejamentos elaborados por gestores. Essas expressões, formadoras da cultura corporativa, não são “frutos de um ensino sistemático” (*Idem*, p. 128), mas uma força que tende a formatar formas padronizadas de atuação. Essa força é a cultura corporativa, que “escorre por todos os poros, multiplica seus rostos, vinca toda e qualquer atividade, se reproduz sob o crivo de uma série de controles sociais”. (*Idem*).

Srouf (2012, p. 135) diz que a cultura corporativa não se resume à somatória de opiniões individuais dos seres humanos que convivem sob as mesmas orientações, mas como um aprendizado, algo que é “transmitido e partilhado”. Ela não é uma “herança biológica ou genética, mas resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada” (SROUR, 2012, p. 135).

Com base nos autores estudados neste capítulo, chega-se à conclusão que a cultura corporativa não é algo objetivo e se manifesta em vários elementos, como: artefatos, símbolos, mitos, lendas, valores, heróis, ritos, rituais e cerimoniais. Alguns elementos destacados pelos autores, como constituidores da cultura corporativa, compõem o item a seguir, pois se entende que esses elementos são aqueles que mais se fazem presentes no imaginário e nas ações vividas pelas pessoas.

4.3 CRENÇAS, VALORES E NORMAS

As corporações são dotadas, de um modo geral, de um sistema bem definido de crenças, valores e normas. Eles servem como padrões de conduta. Por isso, modificar os modos de agir de uma corporação ou modificar o que se pode chamar de cultura corporativa não é um ato simples, pois “no núcleo das culturas organizacionais há uma ideologia hegemônica que lhes serve de gramática” (SROUR, 2012, p. 138).

As crenças partilhadas em meios corporativos equivalem a um conjunto preciso de representações mentais, “um complexo muito definido de saberes” (*Idem*). Os saberes, mencionados pelo autor, nada mais são do que formas de um

processo coerente de significações. Segundo Srour (*Idem*, p. 129), as crenças são saberes que podem ser recortados da cultura organizacional e divididos em quatro esferas ou “campos de saber”, domínios específicos do “universo simbólico: a ideologia, a ciência, a arte e a técnica”.

Para o autor, o saber ideológico compreende as evidências doutrinárias e as mensagens ou discursos especulativos que visam eliminar problemas, com enunciados de soluções e respostas prontas. Esse saber faz alusão à realidade com a apresentação de evidências. O segundo saber, o científico, se volta ao conjunto de conhecimentos sobre as realidades natural, social e psicológica. Srour (*Idem*) diz que este saber pode fazer uso da estatística e da matemática, estabelecendo um sistema ordenado e coerente de proposições que explicam os fenômenos baseados em leis. Sobre o saber artístico, esse mesmo autor diz que é constituído por criações de sensibilidade, como as expressões estéticas, fruto da inspiração e da imaginação. O saber técnico é constituído por um conjunto de processos que procuram adequar os meios disponíveis a fins desejados, por um corpo de regras operatórias ou de procedimentos (SROUR, 2012).

Schein (2009) diz que as crenças são a essência da cultura corporativa, pois condicionam ações, comportamentos, percepções e interpretações dos membros.

Ao adotarem as mesmas crenças, os indivíduos se tornam semelhantes, principalmente nos modos de agir e, muitas vezes, de pensar. Logo, é possível dizer que as corporações adotam formas de treinamentos com seus empregados a partir de um conjunto de representações mentais padronizadas, buscando obter um modo de ser próprio dos habitantes de uma organização. As crenças disseminadas pelas corporações e adotadas pelos indivíduos conferem sentido aos discursos e às práticas, cristalizando “[...] a identidade da organização construída ao longo do tempo”. (SROUR 2012, p. 136).

Já, os valores corporativos são encontrados no comportamento adotado e estão muito ligados aos princípios que norteiam a conduta e atuação das corporações. Eles são considerados como o “cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos” (*Idem*, p. 135). Deal y Kennedy (1983) acreditam que os valores de uma corporação são determinantes da cultura organizacional. Eles se manifestam nos ritos, rituais e cerimônias. Os autores entendem que os heróis (fundadores de empresas) são os que definem os valores e fazem com que eles definam o caráter da organização.

Para estes autores (*Idem*, p. 30) a difusão dos valores, cultuados pelas organizações, pode ser um diferencial competitivo, principalmente quando se faz presente em slogans¹⁵ e adicionados à logomarca¹⁶. Nas corporações determinadas palavras adquirem significados, chamados de “valores modulares”. Deal y Kennedy (*Idem*) acreditam que esses valores se transformam na filosofia da organização. Esses mesmos autores (1983) enumeram alguns fatores para que os valores sejam importantes e compartilhados pela corporação.

- Os valores devem significar algo, além de ter uma linguagem clara e explicar como a direção da corporação pretende conduzir seu negócio;
- Os valores devem ser conhecidos e compartilhados com todos os que atuam na corporação;
- Eles não são estanques, mesmo que não possam ser submetidos a mudanças a todo instante, mas devem ser constantemente realinhados, pela direção, a fim de acompanhar as transformações e o desenvolvimento da empresa.

Os valores das corporações são indicadores da cultura e podem variar de uma corporação para outra, mesmo que elas se insiram no mesmo ramo ou segmento de atuação. Outra questão que se percebe, em relação aos valores, é que são pouco difundidos entre os empregados, diferentemente das políticas e procedimentos, que frequentemente aparecem expressos por escrito em manuais de comportamento que as corporações formulam e adotam internamente.

Percebe-se que existem poucas diferenças entre crenças e valores. Entende-se que os valores surgem de uma crença alicerçada e fundamentada em princípios

¹⁵ *Slogan*: Frase concisa, marcante, geralmente incisiva e de fácil percepção, que agrega as qualidades e a superioridade de um produto, serviço ou ideia. (RABAÇA & BARBORA, 2001).

¹⁶ *Logomarca*: símbolo que busca ser um elemento identificador e representativo de uma organização ou corporação ou de um produto. Essa significação pode ser obtida por várias formas significantes. (*Idem*). A utilização, neste trabalho, das palavras slogan e logomarca remetem a utilização, pelas corporações, de uma linguagem forte, expressiva que fala de uma cultura baseada em um conjunto de valores definidos pela alta direção. A adoção de frases concisas e fortes junto à marca da empresa objetiva o desenvolvimento de sentimentos coletivos e a persuasão dos públicos para que dirijam o olhar para a organização em diferentes perspectivas com vistas a serem [as empresas] únicas ou quase únicas no mercado.

que estão, antes de tudo, no imaginário do fundador ou dos seus gestores. As normas são, quase sempre, descritas em manuais, nos resumos das convenções coletivas e nos materiais, cujo objetivo é o de regularizar procedimentos e legitimar forma de atuação. Ou seja, uma norma é um acordo escrito em detalhes; um conjunto de procedimentos que visa assegurar a padronização de comportamentos a partir da ideologia dominante de uma corporação.

Normalmente, as normas são procedimentos que visam o convívio social dos membros de corporações. Elas são comunicadas no momento que ingressam no local, para fazer parte do quadro de empregados. As crenças, valores e normas são, portanto, meios que servem para divulgar a cultura organizacional, bem como para assegurar que as relações sociais sigam disciplinadas com o cumprimento de metas e estratégias estabelecidas, com o desempenho dos afazeres profissionais. (SROUR, 2012).

Assim como existem diferentes tipos de corporações, também a cultura é variada podendo distinguir-se dependendo das normas, dos valores e das crenças. A manutenção ou reprodução da cultura no meio organizacional ocorre através de processos de socialização que têm como intuito a aprendizagem e a internalização das normas e dos valores que são difundidos no meio corporativo. A partir da contínua integração de seus membros e do convívio destes com os sistemas e rotinas organizacionais, a cultura é reafirmada e busca obter “dos agentes seu consentimento ativo ou passivo”. (SROUR, 2012, p. 138).

Sobre esta questão, é possível entender que a cultura corporativa não é algo objetivo e seu papel é tornar a vida e as relações sociais duradouras. É por isso que ela não existe em partes separadas. A cultura é um todo integrado.

4.4 IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA CORPORATIVA

Antes de abordar formas de identificação da cultura corporativa, convém dizer que a expressão cultura corporativa ou empresarial é usada neste estudo alternadamente com o mesmo propósito que cultura organizacional. Barbosa (2002, p. 29) diz que “conceitualmente seria possível traçar fronteiras entre os três termos, embora na prática seja difícil distinguir trabalhos que obedeçam à distinção que eles sugerem no sentido de indicarem [...] o recorte de seu objeto”. A autora (*Idem*) salienta que embora toda empresa seja uma organização, nem toda organização é

uma empresa. O mesmo pode ser dito em relação às corporações. “Embora corporações sejam organizações, elas são de um tipo específico, pois pressupõem na sua origem histórica e etimológica um sentido de associação de pessoas que compartilham de um mesmo credo ou profissão, [...] detentoras dos mesmos direitos e deveres” (Idem, p. 29-30).

Então, falar da cultura organizacional e corporativa é buscar o entendimento de valores explicitados nos segmentos gerenciais e administrativos adotados pela direção das organizações. Neste sentido, se está “[...] falando de cultura corporativa, na medida em que os valores mencionados dizem respeito ao que os segmentos hierarquicamente superiores da organização, encarregados de geri-la, consideram que devam ser os valores da organização” (Idem).

Por esta razão, a formação da cultura corporativa recebe forte influência do(s) fundador(es) da corporação. As normas e os valores são disseminados e assumidos como cultura corporativa. Como grandes motivadores, os ídolos (fundadores) personificam valores e sintetizam a forças da corporação a favor deles.

As corporações tentam reforçar esses valores por meio de ações como treinamentos, recepções, festas e outras comemorações, acompanhados de rituais, de certa forma, padronizados. Essas atuações demarcam forte cultura, combinada com um sistema unificado de ritos que busca envolver as pessoas em papéis desafiadores, tidos como heroicos, seja no recrutamento de novos membros ou na colocação de alguém que atenda as características heroicas em posição estratégica. Esses papéis, segundo Deal & Kennedy (1983), são a matéria prima para a manutenção da cultura que dirigentes corporativos desejam dos seres humanos que passam a integrar o grupo atuante em suas corporações. Trice e Beyer (1984) apresentam indicadores operacionais, formados por um conjunto de definições que possuem consequências sociais e que visam uniformizar e manter a cultura organizacional. Eles são resumidos na tabela apresentada a seguir:

Quadro 4 – Meios que manifestam a cultura corporativa

MEIO	DEFINIÇÃO
Linguagem	Sons e sinais escritos utilizados para a transmissão de significados entre membros de um grupo.
Símbolo	Qualquer objeto, ato ou evento que serve como veículo para transporte de significados. O significado dado a determinado símbolo, normalmente, é

	compartilhado com os membros das corporações; os símbolos devem permitir aos indivíduos compreenderem para que eles existam e como eles são usados para definir índices de comportamentos.
Gestos	Linguagem não verbal que utiliza partes do corpo para expressar significados, espontâneos ou não.
Artefatos	Objetos materiais fabricados pelas pessoas para facilitar as atividades culturalmente expressivas e que possam transmitir os valores da corporação.
Ambiente físico	Conjunto de espaços que cercam as pessoas fisicamente, gerando estímulos sensoriais, como realizar uma atividade culturalmente expressiva.
Mito	Narrativa dramática de eventos imaginados, usada para explicar origens ou a transformação de algo e, também, fazer referência às histórias da corporação. A função do mito é explicativa e, normalmente, permite unificar crenças ou permitir que elas sejam inquestionáveis, para resolver possíveis contradições que podem se apresentar no interior das corporações.
Ritual	Conjunto padronizado de técnicas e comportamentos, que gerenciam a ansiedade do grupo e visam à interação social. É uma forma que visa normatizar comportamentos, além de dramatizar os valores culturais. Por trás de cada ritual existe um mito que simboliza a cultura corporativa. São também elementos sócio-afetivos, que contribuem para o desenvolvimento do sentimento de pertença.
Cenário	Significado expresso através de objeto, ato, evento, qualidade ou relação.

Fonte: Adaptado de Trice & Beyer (1984, p. 657).

Os mesmos autores dizem que a cultura corporativa possui dois componentes básicos: sua substância e sua forma. A substância é a rede de significados contidos em suas ideologias, normas e valores. A forma é constituída pelas práticas onde estes significados são expressos, afirmados e comunicados para os membros do grupo. São as manifestações concretas da cultura que aparecem na prática e nos dramas sociais, onde os papéis são bem definidos para as pessoas os executarem. Porém, essas práticas são sustentadas pelos valores contidos na cultura corporativa, seja ela influenciada pelos heróis fundadores ou heróis criados como instrumentos importantes para operar a cultura corporativa no interior de uma empresa (DEAL y KENNEDY, 1983).

De acordo com os estudos de Trice e Beyer (1984), a cultura pode ser entendida como uma rede de normas e valores que é tomada por certa e que deve ser afirmada e comunicada aos membros da organização de forma tangível. Essa parte sensível se manifesta através de um conjunto de elementos culturais, como os ritos, os rituais, as cerimônias, os mitos, os heróis, as normas e a comunicação. Logo, cada cultura tem sua lógica interna sustentada por um conjunto de práticas que se manifestam nas relações sociais. A compreensão da cultura de uma corporação implica considerar, sobremaneira, o contexto sociocultural em que a mesma está inserida, não sendo possível entender os indicadores que norteiam suas práticas sem procurar o sentido que lhe é atribuído.

As manifestações culturais, no contexto das corporações, são feitas de muitas formas, porém, por meio de rituais corporativos elas materializam-se e se tornam tangíveis. Segundo Deal y Kennedy (1983, p. 68) “as realizações merecem ser reconhecidas e o reconhecimento motiva proezas maiores”.

Desta forma, os rituais nada mais são do que rotinas programadas da vida cotidiana de uma corporação, servindo para estimular os indivíduos a assumirem valores que são os “elementos centrais, e é impossível dissociá-los das práticas e das representações”. (BARBOSA, 2002, p. 33). Desse modo, servem para a materialização da enunciação da realidade de determinado grupo e são úteis para fomentar o imaginário da coparticipação com a criação de reuniões e outras arenas, aonde os problemas que venham a existir possam ser articulados e as energias centradas em torno da necessidade de mudanças. Os rituais servem, também, para oferecer soluções pré-definidas, de forma a controlar a ansiedade dos indivíduos, quando mudanças fundamentais ocorrem no ambiente.

4.4.1 A construção da cultura organizacional a partir dos rituais¹⁷

A prática de rituais pode ser aplicada tanto “[...] a fenômenos contemporâneos e próximos de nós, como às práticas arcaicas” (CAZENEUVE, s/d, p. 15). Sua importância não se tornou obsoleta. Ela reside no seu desenvolvimento e imposição

¹⁷ Em nossa dissertação de mestrado estudamos um ritual de passagem [o rito do casamento] e os valores culturais presentes em uma comunidade rural. Ao narrar suas lembranças sobre o rito de passagem, os moradores (30 entrevistados) da comunidade de Nova Palmira – Caxias do Sul – RS, trouxeram para a discussão as experiências vividas no rito do casamento e os seus significados para suas vidas.

silenciosa aos participantes, em sociedades simples e complexas. A aceitação de cerimônias com práticas ritualísticas é a demonstração da necessidade que as organizações têm de aumentar a interação das pessoas em suas corporações.

Alguns rituais são planejados, mas nem sempre eles são executados. Isso ocorre, principalmente, quando a corporação estabelece uma meta que resulta numa premiação ou numa honraria. Ocorre que a meta pode não ser atingida e a condecoração não ser concedida (SEGALEN, 2002, p. 95).

Não se pode negar a eficácia dos rituais para demonstrar sentimentos coletivos. Eles são abrangentes e florescem especialmente em organizações sofisticadas (TRICE & BEYER, 1984). A audiência corporativa destas cerimônias inclui membros de diversos subsistemas, o que mostra que o rito tem efeito integrador. Por conseguinte, o conhecimento sobre o papel social dos rituais está na busca de seus significados. Eles constituem um sistema cultural de comunicação simbólica e oferecem meios que possibilitam manter “vivo o sentimento de pertença a um grupo e podem conservar a adesão aos seus modos coletivos, para unir mais estreitamente os seus membros e para afirmar e reforçar sua significação e sua estrutura” (AZEVEDO, 1987, p. 75-76).

4.4.2 O mito na formação da identidade cultural

A influência do mito na formação da identidade cultural ocorre quando existe a sua integração à cultura, bem como sua aceitação. Ela faz com que o ser humano obtenha um conjunto de conhecimentos que foi transmitido através das gerações. Essa gama de conhecimentos, encontrados na cultura e expressos nos rituais, beneficia a sociedade e garante que as tradições, normas e os valores sejam mantidos.

Nesse sentido, a identidade corporativa é compreendida enquanto construção social que produz efeitos sociais. Essa construção é elaborada de forma dinâmica, na relação entre os grupos, à medida que ela organiza as trocas e as põem em prática. Para Eliade (1972, p. 11), a identidade cultural é como “uma realidade cultural extremamente complexa, que pode ser adotada e interpretada através de perspectivas múltiplas e complementares”.

O mito não só representa uma explicação sobre a origem do ser humano e do mundo em que vive, mas também traduz, por símbolos ricos de significados, o modo

como um povo ou uma civilização entende e interpreta a existência. Segundo Eliade (1972), o mito significa história verdadeira, sendo modelo das atividades e das organizações humanas. Os mitos atualizam uma realidade anterior, que surge como fala dos antepassados alimentando a “alma” de cada povo, fazendo com que essa diversidade se perpetue através dos tempos.

Ainda, segundo Eliade (1972, p. 14), o mito surge e funciona como mediação simbólica entre o sagrado e o profano, condição necessária à ordem do mundo e às relações entre os seres. Esse autor analisa os diversos tipos de mito e diz que “nas histórias ‘verdadeiras’, defrontamo-nos com o sagrado e o sobrenatural; as ‘falsas’, ao contrário, têm um conteúdo profano”.

O mito é revelado pelas histórias narradas. E é por meio da cultura que se estabelece a relação do mito com a identidade humana (ELIADE, 1972, p. 13). A construção da identidade se dá, na medida em que é atribuída importância ao seu significado, criando por decorrência uma especificidade para determinado povo. O mito permite cristalizar nos discursos as experiências que constroem a realidade vivida.

A identidade se constrói e se reconstrói. Ela resulta das interações entre os grupos e da adoção de procedimentos de diferenciação que eles utilizam em suas relações, algo que implica em dinamicidade, reordenamento, adoção e adaptação de formas de representação.

Portanto, se a construção e a confirmação da identidade se localizam no âmbito das representações, isso significa que ela se realiza no interior dos contextos sociais, e são eles que determinam a posição de seus agentes e, por isso mesmo, orientam suas representações e suas escolhas, produzindo efeitos sociais reais. Isso significa que a construção da identidade não é uma ilusão, pois ela é dotada de eficácia social, gerando impactos. Ou seja, o valor de uma identidade está relacionado à sua realidade e no que aquilo significa para certo indivíduo, grupo ou corporação.

Assim, a identidade construída e absorvida por seus agentes sociais é representada por símbolos, distinções sociais e, muitas vezes, vantagens materiais e poder. Exemplos dessa representação podem ser vistos nas práticas de vestuário, no código de polidez, nas regras de conduta e nos papéis sociais desempenhados.

4.5 OS RITUAIS, AS INTERAÇÕES E A CULTURA CORPORATIVA

As discussões que norteiam este trabalho se baseiam em três eixos centrais: a prática de rituais corporativos e sua eficácia na busca de interações entre indivíduo e grupos; as formas de construção de acordos, que geram o compartilhamento de elementos fundantes da cultura, através de práticas que possibilitam promover mudanças culturais, se necessárias; as ocorrências e os fenômenos individuais que ocorrem em condições sociais específicas, legitimando, assim, acordos, muitas vezes tratados como cultura organizacional.

Para o entendimento de como os acordos podem ser formas de (re)inventar ou (re)construir a cultura em ambientes corporativos, buscou-se os escritos de Boas (2004) que mostra que as culturas humanas percorrem caminhos variados, mas que existem diferentes desenvolvimentos históricos, resultantes de diferentes processos nos quais intervêm inúmeros fatores e acontecimentos, culturais e não culturais. O autor (*idem*, p. 105) diz ainda que “qualquer cultura é fortemente influenciada por seu meio ambiente” e a mesma não se desenvolve em ambientes geográficos desfavoráveis.

A construção mental gera uma conduta simbólica e adquire um caráter formal em cerimônias, ritos e rituais promovidos dentro de organizações, desenvolvendo, desta forma, a função social dos rituais, pois eles geram significados em planos diferentes, também no contexto particular. Nessa mesma linha de entendimento, Durkheim (2001, p. 42) diz que os acordos são construtores de realidades, pois são formas que levam o indivíduo a viver em meio a fatos e circunstâncias que são estruturantes, pois “não é possível o homem viver no meio de coisas sem fazer delas ideias segundo as quais o seu comportamento é regulado” (*idem*). Logo, os ritos e rituais são estruturantes e promotores de integração e da solidariedade que leva à coesão de membros de um mesmo grupo social e por isso são importantes em qualquer organização, pois a “cooperação é a essência da vida social” (DURKHEIM, 2001, p. 46).

Por outro lado, os rituais, quando executados de forma programada ou repentina, conhecidos ou identificáveis pelos indivíduos, concedem certa segurança aos praticantes. Pela familiaridade que é adquirida, as sequências rituais permitem

que o indivíduo saiba o que vai acontecer e, por isso, elas celebram a solidariedade, partilham sentimentos e promovem a coesão social.

Nesta realidade, a comunicação exerce grande influência no ato de transmitir mensagens e promover a consciência sobre as ações a serem realizadas, fazendo com que os indivíduos saibam o sentido e a importância do que é praticado e a finalidade do consenso, pois “tudo o que é obrigatório [...] tem origem fora do indivíduo” (DURKHEIM, 2001, p. 116).

Tendo em vista que o cenário atual se reveste de inovações constantes, acelerando mudanças em diferentes meios e aspectos, sobretudo no que se refere às relações interpessoais, a incorporação de valores ou formas de pensar que governam o desenvolvimento da cultura corporativa requer esforços “[...] direcionados no sentido de mostrar como tais fenômenos modificam [...] ideias elementares” (BOAS, 2004, p. 27). Ainda, nesse novo contexto, onde tudo é volátil e facilmente descartado, as organizações necessitam de uma cultura forte que possibilita influenciar o comportamento das pessoas.

Cultura forte é definida por Deal e Kennedy (1982) como sendo um sistema de regras informais que definem claramente, para as pessoas, quais são os objetivos que a empresa deve atingir e como seus integrantes devem se comportar. Para que isso aconteça, os ritos e rituais possibilitam que a cultura seja percebida de forma mais tangível, além de demonstrar, aos indivíduos, que as interações sociais provêm de ações determinadas à luz da cultura.

Os rituais, neste cenário, apontam novas perspectivas para essa inédita cultura que se desenha, onde nada é trivial. Qualquer evento que ocorre no contexto organizacional é um ato social e um novo rito ou ritual tende a ser um meio de desenvolver a sensibilidade e de criar formas de coesão, possibilitando compartilhamento de ideias e comportamentos que resultam em uma ‘nova’ cultura.

Compreender os atos sociais dentro de uma corporação implica em analisar as formas de comportamento em conjunto com uma série de expectativas que dizem respeito à atuação dos indivíduos, pois são as “maneiras de agir, de pensar e de sentir que apresentam a notável propriedade de existir fora da consciência individual” (DURKHEIM, 2001, p. 32).

Nas palavras do autor, o compartilhamento é o exercício do pensar coletivo, das relações que se edificam no ato de pensar junto ao outro, é a construção da cultura feita por “um sistema de sinais que servem para exprimir o pensamento”

(idem). O ato de pensar coletivamente leva a formas de elaboração de atos sociais e, por consequência, à (re) elaboração de uma cultura que exprima o pensamento organizacional, construído pelo conjunto coletivo de ideias. Por outro lado, os processos de comunicação que visam à interação social, de maneira formal e informal, podem mover consciências e estimular a promoção do pensamento comum e vir a ser elaborado como um fato social.

Durkheim (idem) diz que um pensamento comum a todas as consciências particulares, ou um movimento repetido, executado por indivíduos em uma organização, não pode ser visto com um fato social. O autor (2001) entende que os casos particulares, as circunstâncias individuais neutralizam-se mutuamente para dar lugar ao coletivo. Ou seja, o fato social se dá na elaboração do pensamento coletivo e a cultura de uma corporação ou de um grupo se mantém ou se altera quando existe a cooperação, “essência da vida social” (DURKHEIM, 2001, p. 46).

Para que um fenômeno possa ser coletivo, ele deve ser comum a todos, ou pelo menos pela maioria, para que haja coesão entre os que convivem em um mesmo ambiente organizacional. A dinâmica organizacional, ao promover fatos coletivos, ritualizando acontecimentos que visam à interação entre seus membros, em todos os ambientes internos, o faz estimulando as relações que elevam a importância da coesão e do pensar coletivo. Ou seja, o comportamento social regular pode ser considerado uma linguagem tradutora de uma estrutura e, para decifrá-la, é preciso tentar comparar diversas variantes de um mesmo comportamento, relacionando-as com o seu meio cultural. “O melhor método consiste, portanto, em limitar-se a uma área cultural determinada e em reencontrar as suas diferentes linguagens”. (CAZENEUVE, s/a, p. 17). Por isso, a realização de rituais atribui sentido à maioria dos atos que permeiam o convívio humano, uma vez que confere aos atores sociais os meios para dominar as relações sociais (SEGALEN, 2002).

Pode-se dizer, então, que os rituais são meios que acionam os sentidos humanos, em especial dois. O primeiro é que todo ritual sugere ações mecânicas, repetidas e rotineiras e por isso mesmo são irrefletidas. O segundo sentido apresenta o ritual como algo extraordinário ou irregular ao cotidiano.

No primeiro significado, o ritual se apresenta como a síntese dos valores que estão em evidência numa determinada cultura, os que vão sendo transferidos de geração a geração (SEGALEN, 2001). Por serem uma forma de conduta mais

pragmática, os rituais, na primeira acepção e voltados ao ambiente de organizações são um conjunto de práticas consagradas pelo uso ou pela norma. São eles que regulam certas cerimônias ou atos oficiais. Salienta-se que as regras e a observância de certas práticas feitas em série ou por repetição constituem um sistema social. Assim a conduta dos indivíduos é regulada de acordo com a necessidade da sociedade (RADCLIFFE-BROWN, 1978).

Na sociedade produtiva ou corporativa os comportamentos ritualizados servem como guia do comportamento social. Eles têm efeitos diretos sobre as formas de relacionamento que os membros devem estabelecer no interior da organização e por isso são, também, sinalizadores dos níveis hierárquicos existentes na corporação.

Pode-se dizer que esta modalidade de rituais, sinalizados por Trice & Beyer (1984) como sendo rituais de *Degradação, Confirmação, Reprodução e Redução de Conflitos e de Integração*, se equivalem às cerimônias religiosas ou solenes, cujas ações constituintes seguem determinada ordem preestabelecida e pouco flexível. São formas de estabelecer interações dentro do contexto organizacional, linearmente, e cujos preceitos são formais e institucionais.

Já a segunda modalidade de rituais, a que remete a algo extraordinário ou irregular ao cotidiano, aparece em geral em celebrações que ultrapassam a normalidade, no sentido de ganhar proporções festivas que extrapolam os comportamentos diários. Isto é, eles transpõem os envolvidos para um mundo em que existe algo extraordinário ou irregular. Nesta linha de ideias, “as formas rituais permitem a expressão de valores e emoções que não encontram espaço para se expressar no mundo do trabalho (onde as regras são definidas, estilizadas e convencionadas) ou no mundo doméstico” (SEGALEN, 2002, p. 36).

Basicamente, essa forma de praticar um ritual permite a produção criativa e lúdica da cultura, que libera as tensões, aproxima as pessoas e cria novas visões e valores. Na verdade, são dramatizações dos valores culturais que alicerçam a organização e são meios e formas comunicativas que reafirmam os valores estruturais. Também chamados de rituais de integração, eles criam uma atmosfera subjetiva, elevam o sentimento de coesão e exercem uma influência visível e penetrante.

A partir dos escritos de Malinowski (2001), o uso das novas tecnologias, por grande parte dos indivíduos, inseridos ou não nas corporações, provoca a quebra de

antigos paradigmas e as corporações se deparam com a necessidade de se adaptar a esse ambiente de mutabilidade, capacitando-se a inovar continuamente para atingir metas e objetivos. Neste sentido, surge a linguagem ritual, aquela que é utilizada em contextos particulares e em situações especiais dentro de uma corporação. Essa linguagem ritualística tem como finalidade o desenvolvimento de espaços de consenso e a expressão coletiva de sentimentos. Para Radcliffe-Brown (1978), os rituais acionam sentimentos e recebem expressões coletivas em ocasiões apropriadas.

Analisar o papel dos rituais no desenvolvimento e no fortalecimento da cultura organizacional sob a ótica de autores parece, pois, apontar para quais rituais podem se caracterizar como elementos fundantes da cultura.

4.6 UMA PROPOSIÇÃO PARA A INTERAÇÃO: SIMETRIA E SINCRONIA NAS RELAÇÕES HUMANAS

Além de reflexões de ordem filosófica, antropológicas, dentre outras, já trazidas neste trabalho, há um conjunto de perspectivas a serem pensadas sobre as formas culturais que envolvem a prática de rituais. Nesse contexto, ressaltam-se as que se inserem no universo organizacional, abarcando elementos relativos ao manejo das relações interpessoais e aos processos de aperfeiçoamento das práticas de recepção e integração de novos empregados. Na essência, as convicções acerca da pertinência de criar o sentimento de pertença nos que atuam no ambiente interno organizacional, formam possibilidades de resultados positivos nas esferas econômica, social e organizacional. Trata-se, portanto, de fomentar as relações humanas com a inserção de práticas rituais que possibilitam à qualificação de todas as dimensões sociais.

A definição de simetria¹⁸, no fenômeno que abarcam os rituais de integração e acolhimento, leva em conta o nível de igualdade ou desigualdade relativo à necessidade de acolher e integrar, ao passo que a sincronia se refere às condições de tempo e espaço que cenarizam o fenômeno.

¹⁸ De acordo com Granovetter (Granovetter, The Strength of Weak Ties. The American Journal of Sociology, vol. 78, n.6, p. 1360-1380, maio de 1973) os laços sociais podem ser classificados como fortes e fracos, assimétricos e simétricos.

Considerando as diversas possibilidades e situações, a integração pode ser assimétrica, simétrica, ou amétrica, ou ainda, pré-sincrônica, pós-sincrônica ou sincrônica.

No que se refere à assimetria, um exemplo paradigmático permite melhor compreensão da desigualdade, que pode marcar as características das necessidades de um e outro sujeito no contexto de uma relação. A relação mãe-bebê constitui um bom exemplo de condição assimétrica de interação. O bebê, particularmente quando chega ao território externo ao corpo materno, demanda ser integralmente acolhido. Essa situação de absoluta necessidade precisa encontrar a disposição materna para provê-lo das condições básicas à vida; de experiências imprescindíveis ao seu desenvolvimento; de relações por meio das quais gradualmente irá aprendendo e ensinando.

Já no contexto da inserção, integração simétrica, o pressuposto é o de que prevaleça um padrão de igualdade em ambos os polos da relação, no que tange às demandas e condições de trocas geradoras de saberes. As relações de amizade, aquelas que se dão entre pares, irmãos, colegas de trabalho, caracterizam bem as trocas em nível de equivalência, gerando novos patamares de conhecimento, pensamentos e mudanças.

As relações simétricas têm raízes em identificações fraternas, empáticas, como as estabelecidas em contextos de cooperação, de fidelidade, de parcerias, de pertencimento nas fases iniciais da história de cada um, mas que se perpetuam ao longo da vida cotidiana, nos espaços de trabalho, de lazer e familiar.

O padrão amétrico de integração, por outro lado, caracteriza-se como fenômeno no qual predomina o não acolher. Trata-se de uma pseudorelação, na qual cada sujeito fala de si e para si, atuando principalmente no sentido de atender suas próprias expectativas, ensurdecendo-se para o outro. Exemplos desse padrão são comportamentos marcados por demandas autocentradas em contextos sociais tipificados e com certa inflexibilidade relativa aos papéis assumidos.

A outra dimensão pertinente às condições da integração é a sincronia: aspecto que caracteriza contextos de tempo e espaço. Três níveis situacionais são abarcados por esse conceito: os níveis pré-sincrônico, pós-sincrônico e sincrônico.

O nível pré-sincrônico se caracterizaria pela integração prévia do outro, daquele que requer o entendimento de necessidades em situações que precedem o encontro, ou a relação direta, propriamente dita.

Numa perspectiva oposta, o nível pós-sincrônico de integração constitui-se a partir de experiências passadas, de novas concepções relativas ao sujeito (pessoa, grupo, organização) integrado, geradas por meio de relações que antecederam o encontro. Pessoas e grupos, por exemplo, podem levar em conta *feedbacks* de diferentes origens e viabilizar aperfeiçoamentos em seu sistema de comunicação e troca; corporações podem considerar os elementos de pós-integração de empregados, acolhendo as demandas de seus públicos internos e alterar suas formas de promover relações, sistemas de interação ou valores envolvidos.

A diferença entre a integração pré-sincrônica e pós-sincrônica assenta-se no fato de que, no segundo caso, o outro foi ouvido, conhecido e há um aperfeiçoamento dos mediadores relacionais, diferenciando-se do processo derivado de convicções prévias, não validadas pela experiência, como é o caso do primeiro tipo.

Por fim, a inserção sincrônica é caracterizada pela ocorrência da integração num mesmo tempo e espaço experiencial. Trata-se da forma mais elementar e básica do encontro, em que as dimensões sensoriais, que incluem o olhar, a expressão corporal, a escuta direta do desejo e de saberes, se destacam na trama dinâmica do movimento que constitui o fenômeno do pertencimento.

5 ESTRUTURA CORPORATIVA

A estrutura diz respeito às relações que ocorrem de pessoa para pessoa e a diferenciação de indivíduos e classes, fatores que permitem a coesão de grupos. Radcliffe-Brown (1973) diz que os fenômenos sociais se caracterizam como uma classe distinta dos fenômenos naturais, pois estão ligados às estruturas sociais. Bourdieu (1983) contribui a esta formulação ao demonstrar que as estruturas sociais se formalizam por práticas sociais geradas por um sistema de disposições duráveis, construídas em acordo com a posição dos sujeitos no espaço social e predispostas a funcionar como arcabouço estruturante.

5.1 ESTRUTURAS SOCIAIS E RELAÇÕES SOCIAIS

Em uma corporação, a estrutura social está baseada na rede de relações. Ela é estabelecida através de conexões e são criadas e mantidas pelos empregados de maneira informal. Muitas dessas relações são também elaboradas pelas normas e procedimentos e são formalmente divulgados por gestores.

O segundo aspecto que cabe assinalar é a diferenciação dos indivíduos e de classes, algo que ocorre em decorrência do seu papel social. As posições sociais diferenciadas, que se estabelecem entre chefes e subalternos, de empregadores e empregados determinam as relações sociais, assim como as que ocorrem entre diferentes unidades de corporações ou diferentes organizações.

Radcliffe-Brown (1973, p. 237) salienta ainda que o estudo da estrutura social requer que haja uma distinção entre estrutura e a realidade concreta existente, a ser observada diretamente, e considerando a “continuidade da estrutura através do tempo, continuidade esta que não é estática como a de um edifício, mas dinâmica, como a estrutura orgânica do corpo vivo”.

As relações sociais de um ser e outro não são modelos que descrevem a forma da estrutura, apesar de servir como exemplo da descrição geral do espaço. O autor diz que a descrição da forma da estrutura, ou seja, do comportamento de grupos pertencentes a espaços diferentes (setores), levando em consideração a abstração das variações de casos realmente concretos, são as que possibilitam entender a estrutura social.

Para Bourdieu (1983), o mundo social deve ser compreendido à luz de três conceitos fundamentais: campo, *habitus* e capital. O campo, na teoria proposta por Pierre Bourdieu, representa um espaço simbólico, no qual lutas de agentes determinam, validam e legitimam representações. É o poder simbólico. Nele se estabelece uma classificação dos signos, do que é adequado, do que pertence ou não a um código de valores. No campo de corporações, por exemplo, a luta simbólica determina as normas e as regras a serem seguidas; o que é de domínio do sistema estruturante da organização. Determina, também, quais valores e quais rituais são usados como consolidação e consagração das formas culturais a serem adotadas e perpetuadas em cada estrutura.

No campo, local empírico de socialização, o *habitus* constituído pelo poder simbólico surge como o todo e consegue impor significações, datando-as como legítimas. Os símbolos afirmam-se, assim, na noção de prática, como os instrumentos por excelência de integração social, tornando possível a reprodução da ordem estabelecida.

O conceito de *habitus*, segundo Bourdieu (2010, p. 61) é “o primado da razão prática”, “uma disposição incorporada, quase postural... O lado ativo do conhecimento prático que a tradição materialista, sobretudo com a teoria do reflexo tinha abandonado”. Ou seja, são “sistemas de disposições duráveis, estruturas estruturantes, isto é, como princípio gerador e estruturador das práticas e das representações que podem ser objetivamente ‘reguladas’ e ‘regulares’ sem ser produto da obediência a regras” (idem, 1983, p. 15).

Ao se considerar que a prática se traduz por uma “estrutura estruturada¹⁹”, predisposta a funcionar como uma “estrutura estruturante” fica claro que o conceito de “*habitus*²⁰” não se aplica somente à internalização de normas e valores sociais, mas inclui os sistemas de classificação que preexistem às representações sociais. Ou seja, atuam na esfera do simbólico, como no significado de uma palavra, um gesto, um rito e isso são determinados pelas associações que os indivíduos fazem a partir de um sistema de ideias, sentimentos e atitudes mentais.

O mundo corporativo é tratado como espaço social, cuja totalidade é mantida por relacionamentos intersubjetivos, dinâmicos e não mecânicos. Bourdieu (1983) sinaliza este fato ao dizer que o *habitus* está no princípio do encadeamento das

¹⁹ O grifo é nosso.

²⁰ *Idem*.

ações, orientando-as, conformando-as e organizando-as objetivamente; mas, na medida em que é produto das relações sociais, ele tende a assegurar a reprodução das relações objetivas que o engrenam.

Cada agente, quer ele saiba ou não, quer ele queira ou não, é produtor e reproduzidor do sentido objetivo: porque suas ações e suas obras são o produto de um *'modus operandi'* do qual ele não é o produtor e do qual não tem domínio consciente, encerram uma 'intenção objetiva', como diz a escolástica, que ultrapassa sempre suas intenções conscientes (BOURDIEU, 1983, p. 72).

Como um conjunto de percepções e valores o *habitus* auxilia o indivíduo a circular (tanto física, quanto simbolicamente) no espaço social. Ainda, integra ao *habitus* um conjunto de disposições que se acumulam ao longo da vida de uma pessoa e que se devem à origem e a sua trajetória social. Ele é produto da incorporação das relações que construiu, por necessidade imposta pela estrutura social ou não, uma espécie de natureza, mas uma natureza socialmente construída.

Nas palavras de Bourdieu (2002b, p. 167) *habitus* é um:

[...] sistema de disposições duradouras e transponíveis que, integrando todas as experiências passadas, funciona a cada momento como uma matriz de percepções, de apreciações e de ações, e torna possível efetuar tarefas infinitamente diferenciadas graças às transferências analógicas de esquemas que permitem resolver os problemas da mesma forma e graças às mesmas correções incessantes dos resultados obtidos, dialeticamente produzidas por esses mesmos resultados.

Há de se considerar também que, em cada indivíduo, há um organismo biológico, dentro do qual ocorrem ações e reações fisiológicas e psicológicas, processos e transformações. E, na visão de Radcliffe-Brown (1978, p. 14) as reações são meios transformadores, causados por sentimentos e são “[...] necessários para a manutenção da sociedade”. O autor vê cada indivíduo como uma unidade social e “[...] as relações entre elas são sociais, isto é, relações que implicam ajustamento de interesses” (*id ibid*, p. 22).

Enquanto ajustamento de interesses, os rituais são atos praticados com essa finalidade, pois eles permitem identificar os sentimentos dos que participam deles e, ao mesmo tempo, em que esses sentimentos são necessários para a manutenção da sociedade.

As afirmações de Radcliffe-Brown, de certa forma, sinalizam que os rituais proporcionam o lugar e o momento para que ocorra a exibição da cultura, de forma que haja a troca social entre os membros que desfrutam do mesmo espaço social. Ou seja, é no espaço social, estruturado pelos indivíduos, onde ocorrem os fenômenos sociais, como resultado imediato da natureza dos seres humanos, tomados individualmente, mas como consequências da estrutura social pela qual estão unidos.

As trocas sociais produzem resultados diretos, diferentemente dos rituais, porém esses proporcionam uma sensação de segurança e atribuem significados aos atos praticados, sobretudo em corporações, onde as pessoas buscam o engajamento para alcançar posições na estrutura social corporativa. O *habitus* tende, portanto, a conformar e a orientar a ação, mas, na medida em que é produto das relações sociais, ele tende a assegurar a reprodução dessas mesmas relações objetivas que o engrenam.

Quanto ao *capital*, na obra sociológica de Bourdieu (1983), é um conceito que discute a quantidade de acúmulo de forças dos agentes em suas posições no campo. O autor distingue quatro principais tipos de capital: o social, o cultural, o econômico e o simbólico.

Como capital social está os interesses ou valores como determinantes das relações sociais. Define-se, ainda, pelas relações interpessoais e institucionais que o indivíduo, direta ou indiretamente, dispõe e que pode facilitar, ampliar ou interditar o acesso ao capital cultural e econômico. As relações sociais não resultam da semelhança de interesses mútuos de uma pessoa ou outra, ou em um ou mais interesses comuns, mas em certo objeto, decorrendo um capital social.

O capital cultural constitui-se do poder que o indivíduo adquire ao tomar posse da produção e apreciação ou consumo de bens culturais socialmente dominantes. Assim se diz que o indivíduo que tiver um padrão cultural que o campo reconhece, adquire um capital cultural dominante. A noção de campo diz respeito “aos espaços de posições sociais nos quais são produzidos, consumidos e classificados, determinados bens sociais” (BOURDIEU, 1983, p. 89).

Como capital econômico, Bourdieu (*Idem*) refere-se aos bens materiais e às posses de um dado grupo ou indivíduo, os quais podem facilitar ou dificultar o acesso à ocupação de um espaço de destaque em organizações, e aos bens

culturais de modo geral. O capital econômico não se confunde com o capital cultural, mas o primeiro pode garantir aos indivíduos mais meios de acesso ao segundo.

O capital simbólico são sistemas de percepção, pensamento e comunicação, e não uma ilusão idealista “totalidades autossuficientes e autogeradas, passíveis de uma análise pura e puramente interna” (BOURDIEU, 1999, p. 13).

Do interesse em compreender a relação entre as condições materiais de existência (capital econômico), a estrutura sócio-institucional e a individualidade, Bourdieu é levado ao conceito de *habitus*. Nas palavras de Bourdieu (2010, p. 191), o *habitus* é um “sistema de disposições socialmente constituídas que, enquanto estruturas estruturadas e estruturantes, constituem o princípio gerador e unificador do conjunto das práticas e das ideologias características de um grupo de agentes”.

Seguindo, de certa forma, uma linha semelhante de raciocínio de Radcliffe-Brown (1973), Bourdieu (1983) sinaliza ao fato de que as relações reais de pessoas e grupos de pessoas mudam de ano para ano, ou mesmo de dia para dia. Novos membros entram na corporação, como novos empregados, outros dela saem, por vontade própria ou não. Amigos podem tornar-se inimigos, os inimigos podem se tornar amigos. Mas, enquanto a estrutura real muda, a forma estrutural geral pode permanecer relativamente constante durante um maior ou menor período de tempo.

Radcliffe-Brown (1973) se refere à importância de abordar o aspecto espacial da estrutura social. Para ele, dificilmente é encontrada uma comunidade que seja absolutamente isolada, sem nenhum contato exterior a ela. A rede de relações sociais estende-se por toda parte. E, essa rede permite a existência da sociedade. Radcliffe-Brown (1978, p. 25) mostra que a existência de determinada sociedade depende de “[...] certos sentimentos nas mentes de seus membros” e esses sentimentos são “[...] avivados, mantidos e transmitidos pelos mitos, ritos e fenômenos sociais”.

Bourdieu (*apud* ORTIZ, 1983, 15) chama essa rede de “*habitus*”. O *habitus* tende, portanto, “a conformar e a orientar a ação, mas, na medida em que é produto das relações sociais, ele tende a assegurar a reprodução dessas mesmas relações objetivas que o engendraram”. Segundo o autor, a rede opera na incorporação de disposições que levam o indivíduo a agir de forma harmoniosa com o grupo social. O *habitus* inclui tanto as representações sobre si e sobre a realidade, como também o sistema de práticas em que a pessoa se inclui, os seus valores e crenças, suas aspirações e identificações numa determinada estrutura social.

Radcliffe-Brown (1973) enfatiza que as redes que estruturam um determinado grupo social são como um sistema que liga indivíduos e pessoas dentro e fora da região (da corporação). Pode-se dizer que são redes de relações que interligam os próprios habitantes a um determinado espaço, como acontece no espaço corporativo. Neste local, enquanto espaço físico e social, o indivíduo é um ser humano (uma pessoa), mas também um ser simbólico.

Enquanto indivíduo simbólico, ele integra uma estrutura por meio da interação, que se dá pela presença física e pelos papéis sociais que desempenha. Ainda, como ser simbólico, ele desempenha papéis que servem para a manutenção da cultura e a representação desses papéis se dá pelos rituais, que são formas de representação e proporcionam a esse indivíduo e pessoa o reconhecimento público e o fortalecimento da estrutura social.

Como definição de representação, Goffmann (2011, p. 34) se refere a toda atividade que “[...] os indivíduos situados num dado grupo têm permissão para, ou são obrigados a, manter a mesma fachada social em certas situações”. Isso significa, segundo Goffmann (2011), que, quando o indivíduo assume um papel social previamente definido, ele verifica que uma determinada fachada já foi estabelecida para esse papel. Isso quer dizer que as relações sociais que o mesmo vai desempenhar devem ser significativas para os outros, mobilizando-se de modo que expresse, durante a interação, o que ele precisa transmitir. Essa representação pode ser entendida, segundo Radcliffe-Brown (1973), como personalidade social, ligada à estrutura social.

O mesmo autor (*Idem*, p. 6) define "personalidade social" como a posição ocupada por um ser humano numa estrutura social e o complexo formado por todas as suas relações sociais com os outros.

Para Radcliffe-Brown (1973), todo ser humano que vive numa sociedade é duas coisas: é um indivíduo e é também uma pessoa. Porém, como diz Goffmann (2011), sempre deve haver uma coerência expressiva exigida no momento das representações, do ser uma pessoa, ou um ser humano ou ser um indivíduo. É preciso, portanto, como sinaliza o autor, que haja certo equilíbrio entre o papel desempenhado pelo indivíduo como ser humano e aquele desempenhado como um ser socializado.

[...] Como seres humanos somos, presumidamente, criaturas com impulsos variáveis, como estados de espírito e energias que mudam de um momento para outro. Quando, porém, nos revestimos de caráter de personagens, em face a um público, não devemos estar sujeitos a altos e baixos (GOFFMANN, 2011, p. 58).

É possível que o indivíduo, ao se relacionar socialmente, entre em conflito alguns princípios da organização. Ele pode sacrificar sua identidade. Pode, também sacrificar o encontro e permitir que a interação social ocorra, preservando, no entanto, seus princípios.

Radcliffe-Brown (1973) salienta que o indivíduo é um organismo biológico, uma coleção de vasto número de moléculas organizadas numa estrutura complexa, dentro da qual, enquanto persiste, ocorrem ações e reações, processos e mudanças fisiológicas e psicológicas. Já o ser humano, como pessoa, é um complexo de relações sociais. É cidadão de seu país, marido e pai ou esposa e mãe, industrial, membro de uma congregação religiosa particular, eleitor em certa circunscrição, integrante do seu sindicato, membro determinado partido político, torcedor de seu time de futebol, integrante de um grupo nativista que cultua tradições regionais, e assim por diante. Observa-se que cada uma dessas descrições se refere a uma relação social, ou a um lugar na estrutura social. Porém, a personalidade social não é algo estanque, ela pode mudar no curso da vida da pessoa.

O autor chama atenção que é possível ouvir quem diga que o indivíduo e a pessoa são, afinal de contas, em realidade a mesma coisa. Para dizer que não, ele (1940, p. 7) exemplifica a diferença usando o Credo Cristão. “Deus é três pessoas; mas dizer que Ele é três indivíduos, é ser culpado de uma heresia que custou a vida a muitos homens”. Entretanto, Radcliffe-Brown (1973) diz que a incapacidade de distinguir o indivíduo e a pessoa não é apenas heresia em religião; é fonte de confusão em ciência. É o método a ser adotado que resulta essa definição. Ele deve combinar com o estudo intensivo das sociedades uma a uma (isto é, os sistemas estruturais observáveis em corporações), a comparação sistemática de setores ou departamentos existentes (ou sistemas estruturais de tipos diferentes).

Goffmann (2010), por sua vez, afirma que os relacionamentos de indivíduos de uma mesma equipe devem respeitar duas condições para que as relações sociais, em determinada estrutura social, possam atender os anseios do *habitus* e atuem como meios estruturantes.

- a) Todos os participantes de uma equipe têm o poder de abandoná-la ou interrompê-la por uma conduta não apropriada. Por outro lado, existe um vínculo de dependência recíproca unindo os membros da mesma equipe aos outros.
- b) Se os membros de uma equipe devem cooperar para atender dada definição da situação diante da plateia, dificilmente terão condições de manter aquela impressão particular diante dos outros (GOFFMANN, 2010, p. 80).

Segundo Goffmann (2010), o primeiro meio se volta às condições sociais dos empregados e sua linha de conduta. Ela tende a dividir uma organização em equipes de representação. O segundo ponto, trazido pelo autor, se volta à união do grupo. O autor diz que o modo de agir dos indivíduos, como equipe, tende a transmitir uma ideia de familiaridade.

Goffmann (2010) diz que as formas de levar os indivíduos a desempenhar determinados papéis, formalizados pela estrutura corporativa, pode não ter calor e afeto e nem ligação orgânica; o relacionamento é mais formal. Ou seja, para o autor, os indivíduos situados em determinados espaços sociais, como os de corporações, têm permissão para, ou são obrigados a, manter a mesma fachada social em algumas ou muitas situações. E, isso pode acontecer também quando participam de rituais, pois estes se constituem de um conjunto de atos formalizados, expressivos, portadores de uma dinâmica simbólica, alicerçada em um sistema de linguagem que demanda comportamentos específicos e padronizados.

6 UNIDADE DE ANÁLISE: AS EMPRESAS RANDON

As Empresas Randon S.A foram o objeto escolhido de forma intencional como cenário de pesquisa, principalmente por apresentar características peculiares às que o estudo se propõe: são empresas reconhecidas em diferentes cenários e em várias esferas, possuem valores declarados e fazem uso constantemente de práticas de rituais corporativos com vistas a manter a cultura organizacional.

Assim, a pesquisa de campo foi desenvolvida nas Empresas Randon S.A., notadamente no Centro de Soluções Compartilhadas (CSC) - Centro Corporativo de Prestação de Serviços, setor que pertence a *holding*, unidade controladora das empresas Randon. A escolha se deve ao fato de ser a Randon uma das maiores e mais antiga corporação da cidade de Caxias do Sul – RS.

A história da Randon iniciou em 1949, com a fundação de uma pequena oficina mecânica voltada à reforma de motores industriais em Caxias do Sul, RS. Hoje, a Randon é uma referência global e pertence às maiores empresas privadas brasileiras, possuindo a liderança na maior parte dos segmentos de atuação.

6.1 PERFIL DA EMPRESA ESCOLHIDA

A história das Empresas Randon iniciou em 1949 com a fundação de uma pequena oficina mecânica voltada à reforma de motores industriais em Caxias do Sul, RS. Hoje a Randon é uma referência global. Mantém parcerias estratégicas com empresas de classe mundial e exporta para todos os continentes. A Randon está entre as maiores empresas privadas brasileiras, possuindo a liderança na maior parte dos segmentos de atuação. Faz parte do Nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa. O conglomerado de Empresas Randon conta com a mais completa linha de equipamentos para o transporte de carga terrestre, com veículos rebocados (reboques/semirreboques), vagões ferroviários e veículos especiais. Atua ainda nos segmentos de autopeças e sistemas automotivos, além dos serviços de consórcio e de banco.

O complexo é formado por nove empresas operacionais, sendo controladora a Randon S.A. Implementos e Participações e controladas diretas: Fras-le S.A., Randon Argentina S.A., Randon Implementos para o Transporte Ltda., Randon

Administradora de Consórcios Ltda., Master Sistemas Automotivos Ltda., Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda., Castertech Tecnologia e Fundação Ltda. e Randon Investimentos Ltda. (holding do Banco Randon SA). Desde 2009, a Randon S/A Implementos e Participações vem aprimorando sua estrutura societária, tendo incorporado três sociedades controladas nas quais detinha praticamente 100% de participação - Randon Veículos Ltda. (2009), Suspensys Sistemas Automotivos Ltda. (2013) e Randon Brantech Implementos para o Transporte Ltda. (2014) - que passaram a operar como filiais. Em dezembro/2014, o estabelecimento matriz foi segregado em dois estabelecimentos distintos, permitindo que o resultado operacional da unidade de negócio Implementos seja apurado em separado da holding. Nesse sentido, a unidade matriz passou a ser identificada com o CNPJ 89.086.144/0011-98 e a unidade de negócio Implementos manteve o CNPJ 89.086.144/0001-16, porém passou a operar como uma filial da Companhia. Tal mudança não afetou a estrutura societária das Empresas Randon, tampouco terá reflexos perante os acionistas, uma vez que permanece uma única pessoa jurídica, Randon S.A. Implementos e Participações, com estabelecimentos matriz e filiais. Tampouco foram necessárias modificações do Estatuto Social da Companhia, tendo em conta que o endereço da sede permanece inalterado. O controle acionário da Companhia é exercido pela DRAMD Administração e Participações Ltda. que, juntamente com as participações individuais de seus sócios, detêm 40,6% do seu capital total.

6.1.1 Implementos e Veículos Especiais

O segmento de implementos e veículos especiais é representado pelas seguintes empresas: Randon S/A Implementos e Participações, Randon Argentina S.A., Randon Implementos para o Transporte Ltda., e as filiais da Randon S/A Implementos e Participações: Randon Brantech e Randon Veículos. A Randon Implementos é a maior fabricante de implementos rodoviários da América Latina. Fabrica carrocerias, reboques e semirreboques nos modelos graneleiro, tanque, carga seca, basculante, silo, frigorífico, canavieiro, florestal, sider e furgão e, desde 2004, vagões ferroviários de carga dos tipos hopper, gôndola, tanque, carga geral, plataforma, entre outros. A Randon Veículos atua no desenvolvimento, fabricação,

venda e assistência técnica de caminhões fora-de-estrada rígidos e articulados, tratores florestais, retroescavadeiras, assim como na comercialização de peças e componentes.

6.1.2 Autopeças

O segmento de Autopeças é composto pelas empresas: Suspensys (filial da Randon S/A Implementos e Participações), Fras-le S.A, Master Sistemas Automotivos Ltda., Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda. e Castertech Fundação e Tecnologia Ltda. A Fras-le S.A. produz lonas e pastilhas de freio que compõem o conjunto de freio produzido pela Master Sistemas Automotivos Ltda. Este, por sua vez, integra o conjunto de eixo e suspensão produzido pela Suspensys (Divisão da Randon Implementos). E a Jost Brasil Sistemas Automotivos Ltda. produz o conjunto de articulação e acoplamento que une o veículo trator ao veículo rebocado. A Castertech Fundação e Tecnologia Ltda. está voltada à produção de componentes em ferro fundido nodular para fornecimento às Empresas Randon, atendendo a um processo de integração da cadeia.

6.1.3 Serviços

Os serviços são representados pelas empresas: Randon Consórcios e Randon Investimentos (Banco Randon). A Randon Consórcios comercializa e administra grupos de consórcios, como forma de prover financiamento aos clientes de produtos finais e o Banco Randon atua como suporte das vendas, com financiamento direcionado a clientes e fornecedores das Empresas Randon.

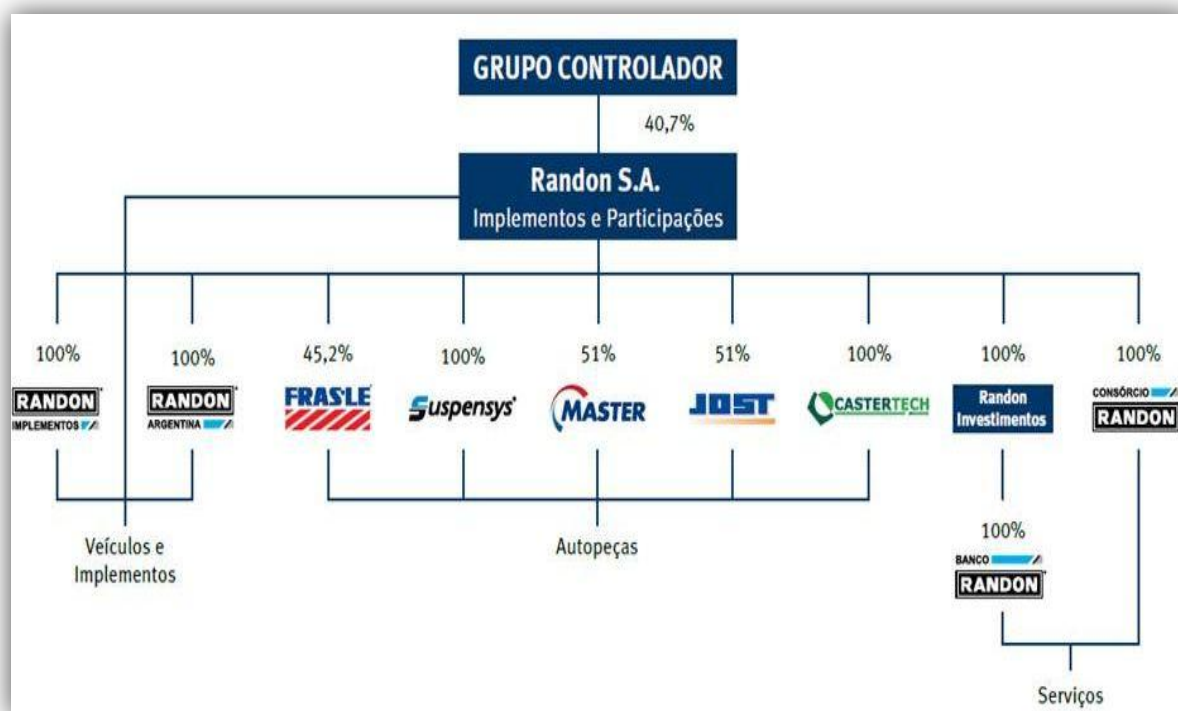
6.2 GRUPO CONTROLADOR E AS CONTROLADAS

A Randon S.A.²¹ Implementos e Participações, como *holding* controladora das empresas Randon, coordena as participações acionárias das unidades do grupo.

²¹ A legislação brasileira, através do artigo 1º da Lei 6.404/76 prevê como Sociedade Anônima, "A companhia ou sociedade anônima que tem o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas".

Atualmente, a Randon S.A., enquanto grupo que controla nove unidades, é a maior empresa caxiense e a que gera o maior número de empregos na cidade. A constituição da estrutura societária assim se apresenta:

Figura 6 – Organograma do Grupo Controlado



Fonte: www.randon.com.br (2015).

O objetivo de abordar dados específicos sobre a empresa visa conduzir o leitor a uma compreensão clara sobre o local pesquisado e, sobretudo, entender a importância que os rituais possuem na condução de atividades, reconhecidas como expressivas, por suas consequências sociais envolvendo um corpo diretivo e um grupo de pessoas que atuam em níveis de decisão, de estratégia, intermediário e final.

A representação gráfica denominada de figura 4 mostra o grupo controlador. É a estrutura administrativa que comanda as nove unidades, divididas por área de produção específicas. Cada unidade tem um produto, um dirigente e um corpo de empregados diretamente ligados a uma estrutura administrativa.

As Empresas Randon constituem-se hoje um complexo industrial que atende aos clientes nacionais por meio de uma rede de vendas e assistência técnica de mais de cem concessionárias e exporta para mais de 80 países. Desde 1994 a empresa publica seu Balanço Social e foi uma das primeiras empresas a integrar, em 2001, o Nível um de governança corporativa criado pela BOVESPA, compondo o primeiro grupo que atendia às exigências estabelecidas para este nível. Em 2005, a Randon S/A aparece como uma das dez melhores empresas para se trabalhar no Brasil, permanecendo nesse ranking nos anos seguintes (EXAME 2005, 2006, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014).

A Randon, apesar dos mais de 60 anos de existência, esteve sob a gestão da primeira geração até abril de 2009, quando um de seus fundadores repassou o cargo de CEO ao filho e permaneceu como presidente do Conselho de Administração.

6.2.1 Princípios das Empresas Randon

O planejamento estratégico da Randon desenvolveu oito princípios que norteiam as práticas das empresas. Segundo o Diretor-Presidente do Grupo, os princípios elaborados pela gestão são constituídos dos valores que nortearam a fundação da empresa e continuam vivos na mente e coração de seus dirigentes atuais. Estes princípios visam orientar a conduta de seus empregados e sustentam as diretrizes éticas formalizadas no Guia de Conduta Ética e no Manual de Orientações Internas.

Quadro 5 – Princípios e Diretrizes das Empresas Randon

Princípios	Diretrizes
Cliente satisfeito	Conquistar e manter clientes, antecipando e atendendo as suas expectativas.
Lucro com sustentabilidade, meio de perpetuação	O lucro com sustentabilidade é a base para geração de empregos e riqueza, em benefício de toda a sociedade.
Qualidade e segurança: compromisso de todos	Fazer da qualidade e da segurança, em todas as atividades, nosso ponto forte.
Tecnologia competitiva	Desenvolver, absorver e fixar tecnologia criativa, inovadora e competitiva.
Pessoas valorizadas e respeitadas	Respeitar o ser humano como destinatário final de tudo o que fazemos

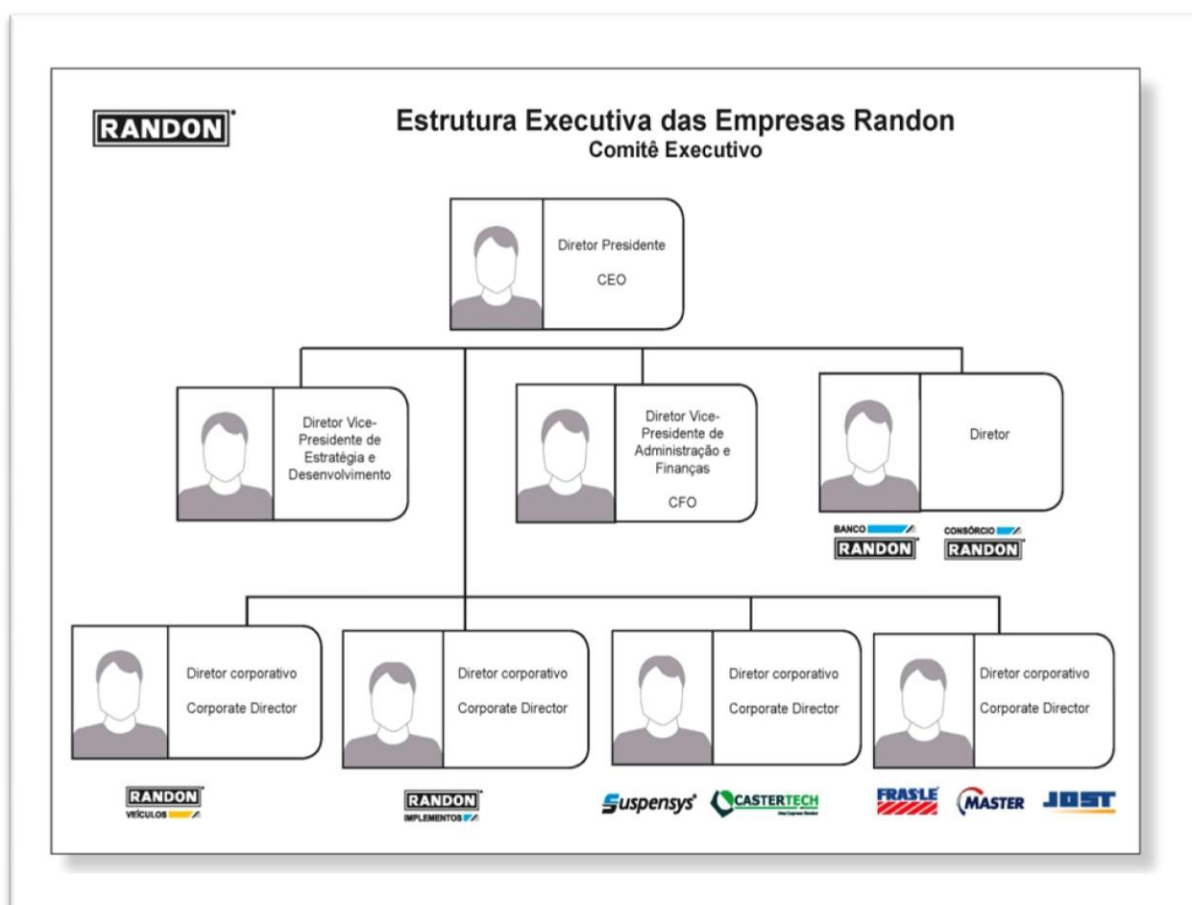
Ética, questão de integridade e confiabilidade	Manter tudo o que fazemos com base ética, elevada Imagem, patrimônio a preservar. Compromisso de todos, no trabalho, nas relações sociais e nas relações com o meio ambiente.
A Randon somos todos nós	Trabalhar em parceria com dedicação, criatividade, competência e espírito de organização única.

Fonte: Adaptação do Manual de Orientações Internas (2015).

6.2.2 As Divisões Administrativas

O organograma, a seguir, mostra como é o desenho da atual administração das Empresas Randon.

Figura 7 – Estrutura Executiva das Empresas Randon



Fonte: Arquivos das Empresas Randon (2015).

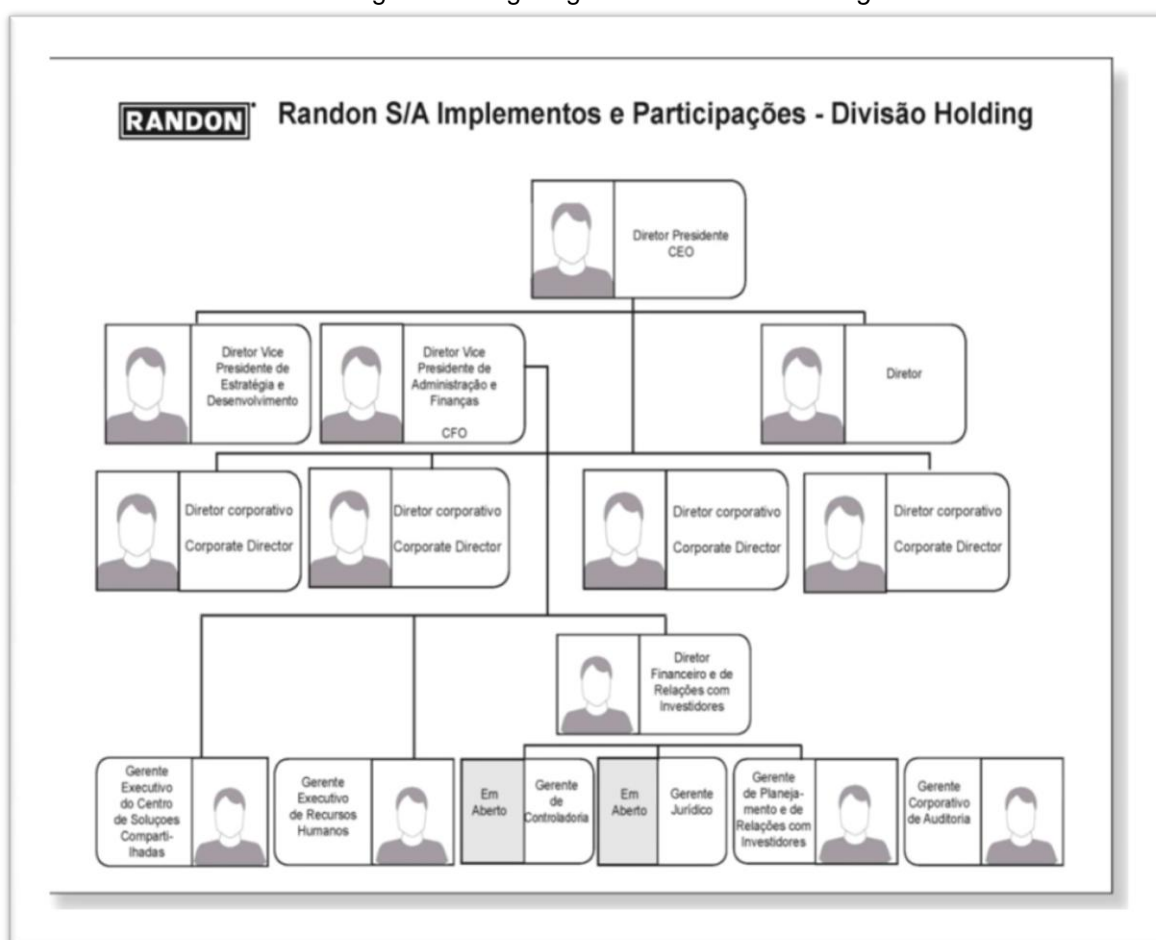
Baseada em decisões compartilhadas, a administração executiva é dividida em oito membros. Este comitê é presidido por David Randon, filho mais velho do fundador. O grupo é responsável pelas nove unidades que compõem às Empresas

Randon e por um contingente de 350 profissionais ocupando cargos de liderança direta e aproximadamente 10 mil empregados trabalham nos processos operacionais e de manufaturas.

Uma característica marcante na evolução das Empresas Randon é a gradativa separação entre propriedade e gestão, auxiliada pelo contínuo processo de profissionalização. O próprio plano de sucessão está intimamente relacionado ao processo de profissionalização das empresas, ao estabelecer explicitamente como diretriz que os membros da terceira geração construam suas carreiras profissionais fora da empresa

A afirmação de que a Randon constitui uma empresa de controle familiar mas de gestão profissional, encontra-se fortemente veiculada nos discursos dos dirigentes familiares. A decisão de profissionalizar a gestão a partir da contratação de profissionais de mercado é justificada por um dos dirigentes familiares devido à consciência sobre a dificuldade de conciliar os papéis familiares com as demandas da organização

Figura 8 – Organograma da Divisão *Holding*



Fonte: Arquivos das Empresas Randon (2015).

A estrutura organizacional, demonstrada na figura 7, com a descrição de subordinação e de cargos, mostra a cultura das Empresas Randon e define os modos padronizados de agir e de pensar. Em consequência, a cultura adotada é alicerçada em sistemas socialmente difundidos e reconhecidos. O sistema de governança mostra a importância de o gerente do Centro de Soluções Compartilhadas (CSC) fazer parte do grupo seletivo de gestores que estão à frente das nove unidades do grupo.

A figura seguinte é uma *fotografia* da hierarquia e da divisão de atividades relativas ao desenvolvimento humano e organizacional da divisão *holding* da empresa, composta pela vice-presidência administrativa e de finanças, pela gerência de recursos humanos e pela coordenação de desenvolvimento humano e organizacional.

Figura 9 – Organograma da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional

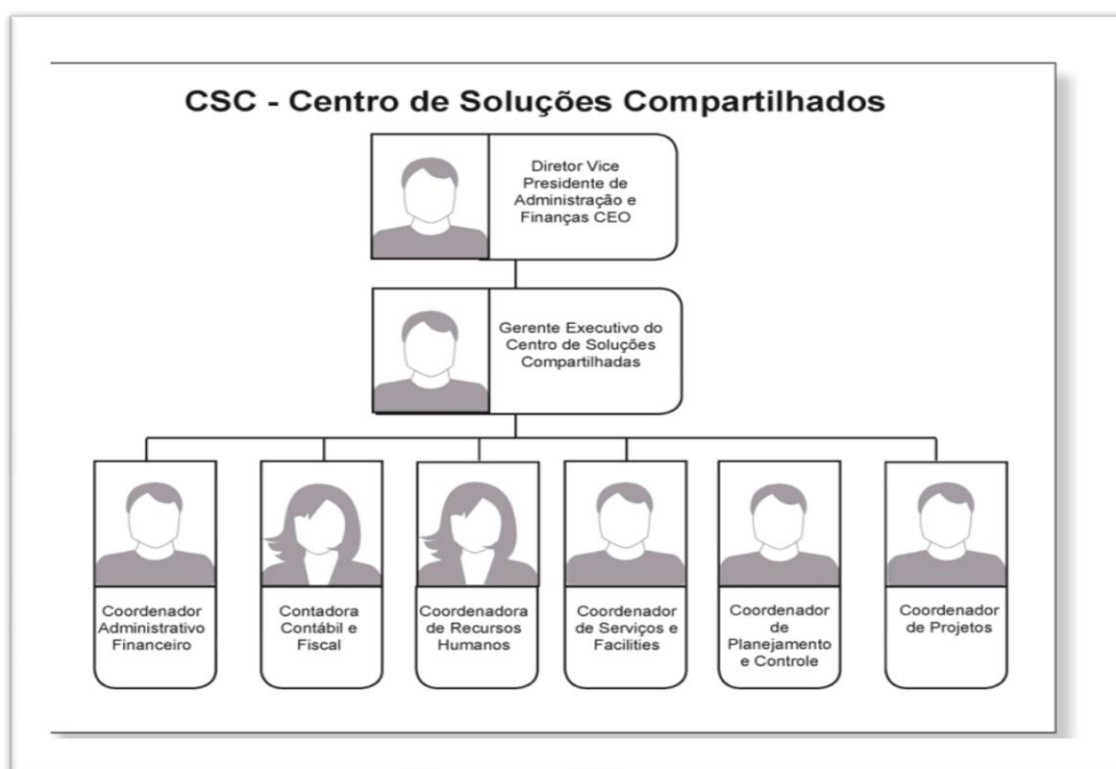


Fonte: Arquivos das Empresas Randon (2015).

6.3 O ESPAÇO QUE CONCENTROU O CAMPO DE ESTUDOS

O Centro de Serviços Compartilhados - CSC surgiu no complexo grupo das Empresas Randon, com a implantação em 2009 do SAP, programa de gerenciamento de empresas proveniente de software alemão que significa *Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung* ou *Systems Applications and Products in Data Processing* (Sistemas, Aplicativos e Produtos para Processamento de Dados). O CSC possuía uma estrutura administrativa, com uma gestão e um corpo de empregados, assim como o setor da Tecnologia da Informação – TI, com funcionamento próprio para atender os serviços da *holding*. A fusão dos setores começou a ser desenhada em 2014 e sua implantação iniciou em março de 2015. Essa união trouxe uma ressignificação ao espaço, pois o nome mudou de Centro de Serviços Compartilhados para Centro de Soluções Compartilhadas - CSC. Pertencente à área corporativa da Randon, o CSC agrega os serviços de contabilidade, fiscal, de tecnologia da informação e de recursos humanos, financeiro, e outros, passando a atender, todas as Empresas Randon.

Figura 10 – Organograma do Centro de Soluções Compartilhadas – CSC



Fonte: Arquivos das Empresas Randon (2015).

A estrutura organizacional, que compõe o Centro de Soluções Compartilhadas (CSC), é mostrada na figura 9. O gerente do setor tem como chefia direta o diretor vice-presidente das Empresas, Daniel Randon, filho caçula do fundador das Empresas Randon.

O sistema de trabalho do setor é determinado pelo fluxo no qual os processos seguem. A ligação direta entre o gerente da área e o membro do primeiro escalão da empresa dá certo poder ao responsável pelo setor, que tem abaixo os gestores que respondem por áreas específicas, como a de administração, a de finanças, a de sistema contábil e fiscal, a de administração dos recursos humanos, a de serviços e *facilities*, a de planejamento e controle e, por fim, a de coordenação de projetos. Neste setor se localiza os processos e as operações de serviços, ficando com os gestores internos do CSC a operacionalização dos “desenhos que chegam prontos²²”.

A coordenadora de Recursos Humanos da divisão *holding*, diz que o momento é de entender as forças propulsoras e restritivas para tentar a adoção de um modo *mindset*²³ como modelo de gestão. Para a gestora, a fusão dos setores impõe um novo modo de conduzir os processos da empresa e, para isso, é necessário reavaliar e analisar a missão estratégica. É do Centro de Soluções Compartilhadas que saem as orientações dos procedimentos que envolvem as áreas de recursos humanos, de contabilidade, financeira e de informática. Um novo layout físico, que mesclou os empregados do CSC com os da TI foi adotado.

6.3.1 Características do quadro de pessoal

A apresentação do quadro de empregados do CSC é retomada a cada encontro promovido pelo setor. Ele reforça a cultura da empresa, pois existe a crença de que a história da Randon possui valores que estão alicerçados na vida e

²² Denominação dada à atividade por um gerente.

²³ *Mindset*: quer dizer “a person’s way of thinking and their opinions” ou em uma tradução livre “a maneira de uma pessoa pensar e suas opiniões” ou ainda se olharmos a palavra separadamente [que muitas vezes é inadequado em traduções do inglês] termos *mind* = mente e *set* = configuração, podemos dizer que é a configuração da mente, ou ainda como sua mente está “programada” para interpretar as coisas a sua volta, que lhe afetam e como essa “programação” afeta sua vida e a própria mente. Ainda, o *mindset* pode ser entendido como o modelo de pensar predominante e a forma institucionalizada de ver as coisas. (RAIMUNDO, Flávio. Disponível em: <http://www.afiliadosbrasil.com.br/o-mindset>. Acesso em: setembro de 2015).

na história do fundador. Atualmente, são 196 empregados que atuam no Centro de Soluções Compartilhadas. As reuniões desta equipe são variadas e a periodicidade são mensais, quinzenais e semanais. Na maioria das vezes, os participantes são convocados por *e-mail*. Os encontros têm por objetivo alinhar os processos que compõem o CSC, sobretudo após a fusão dos setores. Ou seja, as reuniões possuem uma pauta de assuntos variada, mas servem também para discutir ou repassar anomalias que se apresentam nos processos existentes.

O CSC é um setor que ainda está em busca de uma identidade própria e por isso passa pelo processo de criação de um formato e de um sistema de trabalho compartilhado. Dada a preocupação de formação da identidade social e profissional, os rituais de trabalho e com caráter de integração são promovidos com frequência, uma vez que ainda não deram uma forma tangível e coesiva nas relações interpessoais e nos procedimentos formais e informais que envolvem o grupo de empregados.

6.3.2 Perfil dos empregados do CSC

O percentual do gênero feminino é maior, porém, ao analisarmos o gênero dos coordenadores de áreas do CSC, vamos notar que somente 1/3 dos que possuem cargo de gestão são do gênero feminino.

Em termos de escolaridade, 60 % dos empregados possuem curso superior e destes, 27 % possuem uma Pós-Graduação em nível de especialização.

Em relação à composição por idade do quadro de empregados, a maioria dos que atuam no CSC pertencem à geração Y. De acordo com Barelli (2010), os Y são “[...] um grupo movido a desafios contínuos. São profissionais que passam aos gestores a mensagem de que o comprometimento e a permanência deles na companhia estão estreitamente ligados à capacidade de inovação da organização”. (BARELLI, 2010, p. 28). Serrano (2010) diz que a Geração Y é composta por pessoas nascidas entre os anos 1980 e 2000. Ou seja, são eles que buscam empresas inovadoras que os desafiem constantemente.

6.3.3 Estrutura física do CSC

Fotografias 1 – Setores do CSC



Créditos: Pesquisadora (2015)

Com a implantação deste novo desenho do CSC, a cultura das Empresas Randon tende a se alterar. Não se trata somente da união de setores, mas de uma nova forma de gerir os serviços, pois as unidades do grupo “perderam²⁴” processos de prestação de serviços e passaram a ser atendidos por um novo setor, também visto por uma *nova* organização.

A nova fase das empresas, caracterizada pela união de diferentes áreas, gerou um novo modelo de prestação de serviços, cujos resultados, segundo os dirigentes, devem gerar ganhos em desempenho.

Os gestores dizem que o CSC deve ser um espaço de soluções, onde os integrantes, mesmo sabendo que para a empresa o produto final é a prioridade, precisam entender que as atividades são focadas a partir de relações estabelecidas de pessoa para pessoa.

Nesta circunstância, uma nova cultura passa a ser adotada. Os gestores, ligados diretamente às mudanças, mostram que ao integralizar os sistemas, surgem novos meios de execução dos serviços e, com isso, os existentes tendem a desaparecer. A realidade existente no espaço de estudo de campo vai ao encontro do que dizem Deal & Kennedy (1983), quando mostram que a maior influência sobre a cultura de uma empresa é o amplo ambiente social e de negócios nos quais a mesma opera. Para os autores (*idem*), a cultura corporativa agrega o que é preciso para ter sucesso no ambiente empresarial.

²⁴ O grifo é nosso.

7 OS DADOS COMENTADOS

As ciências sociais e humanas são disciplinas científicas que estudam os aspectos sociais das diversas realidades humanas. Em geral, são postas em contraste com as Ciências Naturais e Exatas. Na área social, os métodos utilizados trabalham com o discurso, com as ideias e com os comportamentos das pessoas.

Através da técnica etnográfica, o pesquisador se insere em diferentes realidades que existem na sociedade, sobretudo na corporativa. Logo, as culturas humanas, sua história, suas realizações, seus modos de vida e seus comportamentos individuais e sociais ajudam a identificar e compreender os diferentes grupos sociais, contextualizando seus hábitos e costumes na estrutura de valores que rege cada um deles.

Assim sendo, a cultura e os atos que envolvem os meios ritualísticos devem ser vistos como uma teia, ou uma rede, que perpassa e constrói-se com o sujeito, atravessando as vivências, as expectativas, os medos, as inseguranças, as possibilidades, as memórias e as interpretações das experiências vividas no cotidiano do ambiente corporativo. É, na verdade, como Geertz (1989: p. 15) afirma:

[...] o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura de significado.

Diante deste contexto, onde sujeitos e culturas se imbricam, o estudo empírico, que segue, deseja promover uma leitura de como é feito o fortalecimento e a apropriação da cultura organizacional - neste caso, por via dos ritos levados a efeito -, no jogo de interações institucionais, formais, aspectos objetivos, subjetivos e intersubjetivos, mas, particularmente, nas relações sócio-humanas com as repercussões que delas advêm sobre todo o processo. Trata-se das descrições, física e de relacionamentos, responsáveis pelo ordenamento da estrutura organizacional das diversas áreas que compõem o CSC, bem como a organização das funções, das responsabilidades e das relações que usualmente não aparecem no organograma e em outros documentos organizacionais. O desenvolvimento desse processo é detalhado, na sequência, iniciando com relatos baseados em material colhido durante a convivência em campo.

7.1 MANIFESTAÇÕES DESTACÁVEIS SOBRE O PAPEL DOS RITUAIS NA CONSERVAÇÃO DA CULTURA

Foi possível perceber que a estrutura divisional, desenhada para o setor, foi baseada na lógica de que para cada função existe uma delegação de responsabilidades, onde cada unidade de trabalho responde a atribuições específicas do modelo imposto.

Ou seja, a organização por divisões permite reconhecer, por parte do gestor gerente, as diferenças e as particularidades de cada atividade do CSC. Ainda, cada setor possui os meios e infraestrutura necessários para o desenvolvimento das atividades. Esta constatação pode ser percebida no organograma (figura 8). Tipicamente, trata-se de mostrar a formalização da rede de autoridades e da comunicação formal da empresa.

Segundo Détrie (1991), a elaboração de um organograma de qualquer organização deve seguir algumas características, como:

- a) Divisão por áreas: a estrutura organizacional tende a organizar a divisão do trabalho por áreas especializadas, permitindo com isso a obtenção de vantagens técnicas e econômicas;
- b) Por hierarquia: este princípio estabelece que a autoridade e as responsabilidades em uma organização seguem uma linha vertical. Para este autor (idem) a legitimação de uma autoridade se dá quando alguém de um nível superior tem comando sobre o de nível inferior;
- c) Por departamentos: o organograma vertical estabelece a hierarquia bem como o número de níveis existentes na organização. Mostra também a divisão das atividades e estabelece as relações entre os setores;
- d) Por coordenação: a demonstração dos espaços ocupados pelos coordenadores mostra como o fluxograma comunicacional deve seguir e como as relações entre os membros ocorrem;

- e) O alcance do coordenador: o número de subordinados de um gestor pode mostrar se o mesmo possui condições de controlar as atividades de seus membros;
- f) A formalização: a descrição das funções deve seguir certo grau de precisão, além de descrever detalhadamente o que compõe a atividade.

Os organogramas são de fácil acesso a diferentes públicos, mostrando o número de autoridades existentes em cada posição administrativa e transmitem as relações formais tratadas como únicas e uniformes na organização. Dá-se o nome de relações formais àquelas que estão no âmbito profissional, entre pessoas, planejada no sentido de facilitar o alcance dos objetivos e das metas da organização. Por outro lado, existem ainda as relações sociais, que possuem espaço privilegiado nas empresas, fomentadas em movimentos que envolvem o entretenimento, como por exemplo, a Roda do Chimarrão²⁵, as homenagens por tempo de empresa e a Festa de Natal.

Entretanto, as relações sociais em uma organização são estabelecidas também pelo organograma. A representação gráfica aponta para os valores cultuados nas Empresas Randon. Para Tamayo e Gondim (1996), os valores organizacionais, como princípios e crenças, organizados hierarquicamente, remetem aos modelos de comportamentos desejáveis, orientam a vida dos membros de corporações e, conseqüentemente, são valores compartilhados pela maioria dos integrantes de uma organização.

Nas Empresas Randon, as relações sociais são marcantes. Elas envolvem também a figura do fundador das Empresas, Raul Randon. São os casos da comemoração de seu aniversário, eventos voltados ao culto das tradições gaúchas, e as homenagens prestadas por tempo de serviço. Como mencionado, estes rituais servem para fortalecer as relações sociais entre os empregados e se mostram eficazes para acomodar as diferenças sociais e culturais.

Os rituais promovidos são estrategicamente pensados de forma a produzirem resultados calculados. São condutores e/ou disseminadores de novos processos organizacionais. Ajudam igualmente a revisar valores, conceitos e procedimentos

²⁵ Estas comemorações vão ser relatadas nos itens destinados aos rituais corporativos

que a organização desenvolve ou pretende desenvolver. A junção dos setores levou à elaboração de novos processos, transmitidos em encontros diretos com os empregados envolvidos. Tais eventos são compostos de vários rituais ligados a um único objetivo: a fusão das áreas prestadoras de serviços.

O gerente do CSC, em encontro denominado “Café com a Gestão”, fala da importância de todos entenderem e participarem da gestão de mudanças, pois o momento se apresenta como um desafio em agregar as pessoas no processo de transição. Foi percebido, durante o evento de cunho integrativo, que o gestor não conhecia o perfil de todos os presentes, pois prestou muita atenção na apresentação de cada um, ritual que simbolicamente abriu os trabalhos do encontro. Os convidados foram recebidos com uma mesa ornamentada e arrumada com uma guarnição para café, onde poucos tomaram a iniciativa de desfrutá-la.

O gestor, com a promoção destes eventos²⁶, mostrou as causas do entusiasmo que envolve a iniciativa da fusão dos setores, pois entende que os ganhos financeiros são expressivos. Para os pensantes da corporação, tal sucesso se deve à potência da simbolização usada ao explicar as vantagens da fusão, algo que encarna as características mais evidentes da sociedade industrial: a divisão de tarefas e a igualdade (teórica) de oportunidades (SEGALEN, 2002).

Por outro lado, no formato de rituais praticados as relações simétricas são pouco contempladas, pois o indivíduo é informado sobre os processos de fusão, e não há uma comunicação prévia da proposta elaborada para a união dos setores. Foi percebido que a adesão se deu mais por convencimento do que por compartilhamento. Este último ultrapassa a integração formal e estrutural. Requer elementos fundantes de troca, de sentimentos e de pertença. Se não há o compartilhamento no pensar, dificilmente terá no fazer, ou seja, para alguns empregados, a apropriação da nova realidade tornou-se inócua.

Detalhando um pouco mais o formato de rituais, tomados para unir os pertencentes ao novo setor, a simetria se mostra significativamente adequada para favorecer o crescimento interpessoal, na medida em que permite ativar sentimentos de pertença, de troca, assim como o reconhecimento do potencial de cada um e da estética das diferenças. Os aspectos afetivos somente são acionados com a criação

²⁶ O café com a gestão é realizado mensalmente, com um grupo de até 12 pessoas. A proposta é que todos os 196 funcionários do CSC participem deste momento.

da cultura compartilhada e com o desenvolvimento de sentimentos de pertença, que permite ao indivíduo sentir-se integrado.

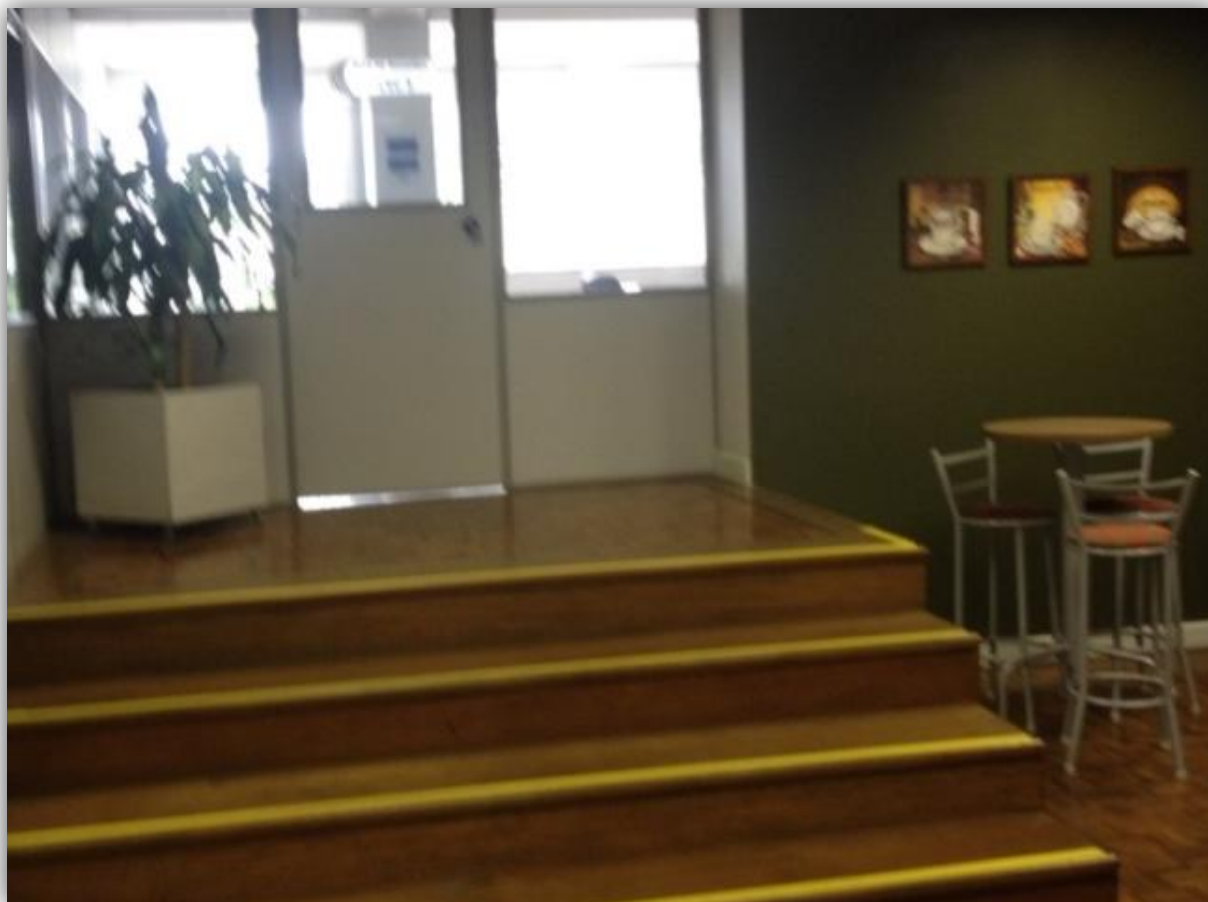
O novo setor acomodou um grupo significativo de pessoas em um único espaço físico de, aproximadamente, 1000 m², com uma área para café muito bem estruturada, local que serve às interações formais de trabalho entre as pessoas que atuam no local. Todo esse esmero permite entender a importância que a Empresa esta dando ao novo ambiente; a nova estrutura.

Fotografia 2 – Espaço café



Créditos: Pesquisadora (2015).

Fotografia 3 – Sala de reuniões



Créditos: Pesquisadora (2015).

Uma sala de reuniões, com uma mesa retangular e um excelente equipamento de multimídia²⁷, está localizada em um nível mais elevado que o setor e é revestida por paredes de vidro, permitindo aos empregados do CSC acompanhar o movimento. É possível verificar que a construção social deste ambiente e o significado do mesmo orientam o foco que está sendo dado ao novo setor, pois as características físicas remetem à possibilidade de o local se destinar a novos processos de produção.

No entanto, é importante destacar que mudanças organizacionais implicam, frequentemente, em resistência de colaboradores, notadamente quando os mesmos não têm participação no processo de elaboração das novas formas de gerir um serviço. Tal resistência à adesão aos processos de mudanças é vista por Schreibere

²⁷ Multimídia: Técnica de utilização de veículos de categorias diferentes e uma demonstração cujo objetivo é atingir a audiência de várias maneiras, com o uso de mídias convenientes para cada tipo de mensagem. (RABAÇA & BARBOSA, 2001).

(2009) como uma reação natural face à migração de uma situação de certezas para um estado que gera incertezas. A visão do autor é confirmada pelas palavras do Gerente do CSC, ao dizer que “uns aderem, outros resistem e outros, ainda, ficam em cima do muro”.

Nos encontros de socialização das novas formas de gestão, o coordenador da área do CSC afirma que as mudanças não afetam somente as formas de gestão e a cultura organizacional, mas também os movimentos de pessoal na sua hierarquia. O novo organograma do setor criou também novas ritualizações na prestação de serviços. A distribuição das atividades e das responsabilidades, por áreas distintas, mostra²⁸ que os rituais não apenas fazem, mas também dizem muitas coisas. A junção dos setores alterou o *layout* do local e mesclou os empregados que pertenciam ao Centro de Serviços Compartilhados e à Tecnologia de Informação [área de informática]. De certa forma, a fusão dos setores trouxe implicações sociais que estão sendo elaboradas pelos empregados envolvidos diretamente às atividades que são desenvolvidas no CSC.

Leach (1987) nomina as múltiplas consequências sociais que os rituais e as cerimônias produzem como *dimensões*. Ou seja, as ações humanas podem servir tanto para fazer como para dizer algo. A dimensão técnica se volta a uma avaliação completa do desempenho dos candidatos (neste caso os que ocupam os espaços em destaque no organograma identificado como figura 8). Isso implica em promover a qualificação adequada e a participação dos liderados no sistema. Pode haver também uma avaliação sobre a capacidade dos mesmos em aprender algo novo do trabalho executado.

Outro fator expressivo apontado por Leach (*idem*) é a elaboração de rituais planejados com vistas à valorização da identidade social do funcionário. O autor diz que quando o rito é bem sucedido ocorre o reforço do seu papel profissional e do seu prestígio, algo que resulta na elevação da motivação do funcionário. Outro fator expressivo considerado é o seu desejo em alcançar uma meta previamente estabelecida.

Como dito, percebe-se, neste organograma (figura 9) que a estrutura do CSC é orientada por processos. Nele há um líder que é o responsável pela condução da equipe do setor, composto por 196 pessoas que atuam diretamente nas seis áreas

²⁸ A figura 9 evidencia as novas formas de gerir o CSC, demonstradas pelo organograma do setor.

que compõem o sistema. Para Oliveira (2004), este modelo de estrutura tende a seguir um trabalho rotineiro e por isso mesmo o processo de criação pode ficar comprometido, deixando a organização engessada. A forma como este autor descreve o modelo de estrutura orientada por processo vai ao encontro da fala do Gerente de planejamento e relações com investidores que explica que o CSC nasceu para ser uma máquina de processos. “A ideia é colocar a pessoa no processo que foi desenhado para ela”. Ou seja, o modelo apresentado no gráfico pode ser chamado de funcionograma. (OLIVEIRA, 2004).

Segundo Détrie (1991), a descrição do que compete a um cargo é indispensável para a formalização da estrutura organizacional, pois é a partir desta descrição que é definida a especialidade, o setor, a hierarquia, a coordenação, bem como a formalização da amplitude e do controle da função.

7.1.1 A relação entre os rituais e a cultura organizacional

Para o coordenador de projetos, o reconhecimento a ser dado às pessoas envolvidas nas atividades do CSC segue regras pré-determinadas, sem quebra de diretrizes. O CSC segue uma “nova”²⁹ cultura que está alicerçada no modelo prescritivo (DEAL & KENNEDY, 1983, p. 501), algo que estes autores denominam como o conceito mais prático de cultura organizacional, “É o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”. Esta definição, um tanto quanto utilitarista, expressa com simplicidade a cultura organizacional. Determina uma forma prática de entender a cultura a partir da observação de como as coisas são feitas.

Trata-se de modos que visam a consolidação e a interdependência das formas culturais que se evidenciam nos ritos e nas cerimônias, combinando várias formas de expressão dentro de procedimentos com o uso de certa língua habitual, comportamentos ritualizados, artefatos e ambientes para elevar a expressão de significados compartilhados e apropriados à ocasião.

A fala de coordenador remete à preocupação em gerar significados compartilhados que justifiquem a fusão dos setores, para obter ganhos em sinergia nas operações e para a consolidação de novas formas culturais. Para ele, a integração das áreas visa materializar todas as movimentações do grupo, ou seja, o

²⁹ O grifo é nosso

que era feito nas unidades em processos contábeis, fiscais, tecnologia de informação e recursos humanos, entre outros, passa a ser executado em um único setor. A meta é romper com a sistemática do consenso existente, mesmo que esta mudança aconteça de forma gradativa. Usando uma metáfora, diz que os procedimentos do setor devem ser comparados a uma máquina, onde o papel entra em branco e sai timbrado.

Combinando com a fala do coordenador, os rituais adotados aparecem como meios e formas eficazes, no sentido de instituir uma identidade social baseada no fortalecimento da cultura das Empresas Randon, a qual persegue o cuidado com a preservação dos valores instituídos pelo fundador, juntamente com a manutenção de uma hierarquia (vertical e com poucos níveis) que resguarda, em nível de direção, as tomadas de decisões. Busca, ainda, promover o alinhamento dos valores dos líderes de cada unidade, a garantia do modelo de liderança matricial, com a manutenção de relações sociais em relação à comunidade e aos órgãos formalmente instituídos, garantindo, assim, o constante reconhecimento perante a comunidade.

O modelo cultural, adotado na integração de setores, buscou, também, a redução da estrutura gerencial, com menor burocracia, maiores padronizações com políticas distintas e um controle maior dos processos por parte dos dirigentes, que ocupam o primeiro escalão das Empresas.

De todo modo, os rituais põem em foco a busca, pela empresa, do fortalecimento da cultura organizacional, havendo uma coerência entre eles e os objetivos da organização, como também, entre os próprios rituais.

7.1.2 CSC: Um espaço de vários serviços

Ao justificar a junção das áreas de serviços num único ambiente físico, o Diretor-Presidente das Empresas Randon enfatiza que esta decisão caminha na direção da excelência em prestação de serviços. Para ele, esta estratégia tende a ser melhor aos empregados e aos negócios. O processo de junção dos setores é um sistema social onde as unidades são seres humanos individuais. As relações que se estabeleceram para mostrar os ganhos a serem obtidos, como diz o Diretor-Presidente, envolvem pessoas em relações que implicam em ajustamento de

interesses, algo que resulta em um sistema social ligado a um contexto maior, mais amplo. (RADCLIFFE-BROWN, 1978).

Figura 11 – Divisões por setores do Centro de Soluções Compartilhadas



Fonte: Arquivos das Empresas Randon (2015).

Cabe lembrar que a estrutura social é em última instância um ritual codificado, um sistema de relações traçadas para engajar as pessoas e os grupos. Estas relações nem sempre são identificadas, entendidas, pois os indivíduos “que constituem uma sociedade devem recordar de vez em quando, pelo menos na forma de símbolos, a ordem subjacente” (idem, p. 37).

O princípio usado para interpretar o comportamento dos empregados deste setor é de que as informações repassadas estavam mais no nível estratégico e direcionadas mais aos resultados (ganhos). Eles tinham informações que diziam respeito às suas próprias tarefas, não tendo o alcance do que vem a ser o projeto estratégico e, conseqüentemente não tinham familiaridade com o todo. A visão de que os pontos estratégicos da empresa deveriam ser repassados até o nível de coordenação é do Gerente de Planejamento e Relação com Investidores. A nova proposta respeita os laços culturais, ao mesmo tempo em que provoca um rompimento com o modelo existente.

Justificando o modelo adotado na criação de um único setor de prestação de serviços (Figura 10), o Diretor Vice-Presidente diz que a empresa consolidou-se na sua história, baseada no crescimento sustentável (econômico, social e ambiental) vindo dos credos do Fundador. Ele expõe que as mudanças servem, também, para garantir o bom relacionamento com clientes, produzindo produtos com qualidade. O Diretor argumenta que, para a empresa garantir uma boa imagem no mercado, o colaborador tem que ter boas condições/qualidade de vida para desempenhar o seu trabalho da melhor forma. Ele evidencia alguns benefícios criados para os colaboradores, como plano de previdência, (RandonPrev), Plano de Saúde (Sistema de Saúde Integrado-SSI), Informa (informativo interno) Associação dos empregados (SER Randon, etc.), além do Instituto Elizabete Randon, no qual administra o Programa Florescer, voltado à educação de jovens de família de baixa renda da comunidade e também de filhos dos colaboradores.

É possível destacar, nas formas de promover o bem estar dos empregados, evidenciadas pelo gestor, pequenos fragmentos do cotidiano corporativo, que espelham a disposição assimétrica de integrar os trabalhadores às empresas, quando, por exemplo, solidariamente, se doa algo a quem necessita, ou se ajuda alguém alcançando algo, esclarecendo dúvidas, ou se auxilia a pensar. A condição desigual é marcada, efetivamente, pelo binômio “disposição – necessidade”³⁰.

Ressalta-se que o desequilíbrio próprio das relações assimétricas não é impeditivo das aprendizagens, produto da integração e interação. No exemplo referido sobre o bebê, (citado no item 6.1) tem-se por pressuposto óbvio que ele aprenda com o acolhimento materno, mas a mãe também, ao conhecer as especificidades de seu bebê, ao interagir com ele, aprende, ressignifica, sonha, muda, se transforma. A aprendizagem, tomada como equivalente do pensamento, da transformação, mantém-se, assim como o produto mais nobre da integração de pessoas ao contexto corporativo.

7.1.3 Os padrões culturais adotados na fusão dos setores

Radcliffe-Brown (1978, p. 22), ao analisar os fenômenos sociais e as relações existentes diz que em um sistema social “as unidades são seres humanos

³⁰ O grifo é nosso

individuais; as relações entre eles são sociais, isto é, relações que implicam ajustamento de interesses”. Ou seja, o novo desenho é de interesse da corporação e a defesa para a implantação segue a lógica de romper com a sistemática do consenso existente.

Esta posição está mais próxima da ideia de Radcliffe-Brown (1978). Este autor mostra que a existência de uma sociedade depende da existência de certos sentimentos cultuados por seus membros. Eles são mantidos e transmitidos pelos mitos e rituais e pelos fenômenos sociais. A estratégia de difundir o planejamento estratégico da empresa pelos escalões inferiores da organização visa influenciar as formas como os demais empregados incorporam as mudanças.

O Gerente do CSC, em encontro com coordenadores voltado à revisão dos processos, enfatiza a necessidade de seus subordinados serem atuantes no processo de inovação. Diz que a implantação de um novo sistema costuma gerar ruído no ambiente interno, algo que demanda a utilização de meios “evangelizadores” para disseminar ‘a boa nova’.

O uso de expressões verbais que assumem uma forma metonímica dá a impressão de que na mente dos participantes das reuniões reina uma complexidade enorme e, de certa forma, uma desarticulação dos que pertencem ao novo setor. O rito de ouvir é pouco presente, pois somente alguns têm a pré-disposição ou a ousadia de falar, diferentemente do ritual em que a oratória é planejada e elaborada pelos condutores dos encontros.

Esta mesma impressão também foi produzida por um café com a Gestão, organizado para falar da junção dos setores. Com um público de 14 pessoas, o encontro teve o pronunciamento do gerente que iniciou falando do complexo momento político e econômico em que vive a empresa.

Seguindo um modelo padronizado, a apresentação começou com a formação acadêmica de cada participante do encontro, a explicação de sua função e apresentação dos setores nos quais já atuaram. Por último, o gerente falou de sua formação e carreira e deu ênfase ao seu currículo de mais de 20 anos de experiência na área da TI³¹, em empresas de renome nacional, como C&Sul, Weg Motores e Randon. Os demais falaram pouco e, os que fizeram uso da palavra mencionaram a confusão ainda existente em relação à união dos setores.

³¹ TI – Tecnologia da Informação

Em outro encontro, denominado de *Alinhamento*, na sala de reuniões do setor, o início dos trabalhos se deu com a apresentação do projeto de fusão do CSC, feita pelo coordenador de planejamento e controle. Além dele, a apresentação contou também com a presença do consultor. Ambos ficaram em pé para administrar a apresentação. Os demais sentaram ao redor da mesa. O evento produziu uma “efervescência emocional compartilhada” que permitiu integrar o indivíduo (SEGALLEN, 2002, p. 81) e o setor que ele representa. A palavra ‘catequizar’ foi utilizada com frequência tanto pelo gestor do CSC como pelo consultor. A linguagem verbal e não verbal produziu uma encenação útil aos fins educativos e persuasivos da ocorrência.

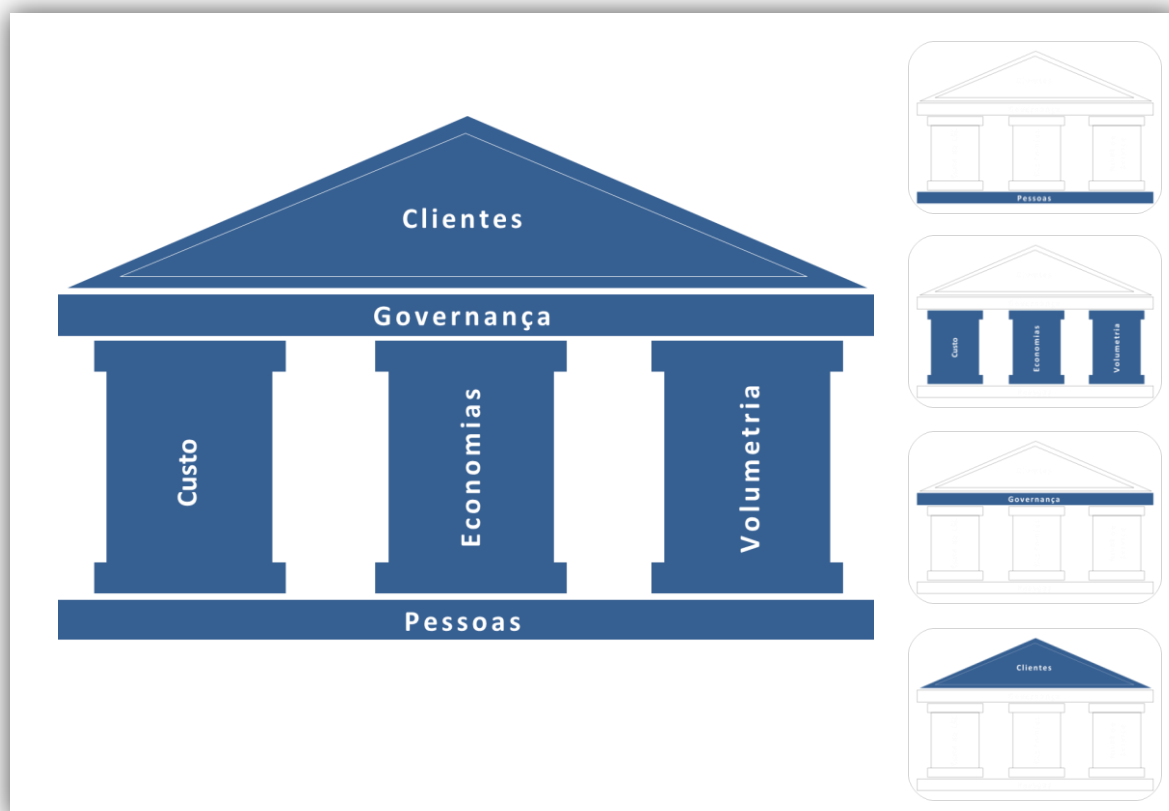
Esta modalidade de reunião, chamada de alinhamento com representantes de equipes, pode ser equiparada ao conceito *backstage*³² de Goffman (2004). Nesta área na qual se preserva certa intimidade é preparada a representação de uma prática a ser disseminada na área produtiva, algo que poderia ser chamado, conforme sugere Goffman (idem, p. 61), de “região de fachada”. Ou seja, uma encenação elaborada para esta nova ordem ou a nova fase da gestão de serviços.

Embora tenham ocorridos vários encontros para socializar as mudanças, visando à integração, chamada por Segalen (2002, p. 87) de “efervescência coletiva”, a resistência de algumas pessoas em relação à fusão dos setores ficou muito evidente. Stoner (2005) diz que ela pode ser mitigada pela realização de treinamentos que desmistifiquem as novas práticas e reduzam o grau de incertezas e de insegurança, em virtude das novas proposições.

Destarte, o negócio só avançará com a dedicação e o comprometimento da base, já que são estes que fazem o negocio progredir. No processo de mudança organizacional, a realidade percebida no Centro de Soluções Compartilhadas é dependente do contexto, da competência e da capacidade do líder de interpretar os símbolos, as narrativas, as relações de poder, os mitos e as linguagens integrantes do universo organizacional.

³² Diz respeito ao que ocorre nos bastidores fora do olhar do grande público

Figura 12 – Estrutura operacional do CSC



Fonte: Arquivos das Empresas Randon (2015).

A estrutura operacional do CSC (figura 11), de certa forma, destaca aspectos de natureza operacional e produtiva, mostrando mais a importância da empresa para o indivíduo do que o indivíduo para a empresa. Mostra, ainda, que os princípios de Gestão Empresarial constituem a base da cultura organizacional e os princípios e diretrizes apontam para o peso de uma cultura forte, com compromissos estabelecidos, desde a fundação das Empresas e estão legitimados em diferentes meios e documentos.

O fato de poucos falarem durante os eventos, como o “Café com a Gestão”, as reuniões de demonstração de resultados e dos encontros que mostram o desenho do novo CSC requer da liderança novas práticas para reduzir as incertezas e (re)viver o espírito de pertencimento.

Kovach e Parish (1998) recomendam que, no aparecimento de resistências dos empregados aos novos padrões culturais e de trabalho, a liderança deve agir com base em três grandes objetivos: a) deixar muito claro o que, de fato, é muito

importante; b) fazer, efetivamente, o que importa para obter a adesão dos empregados e; c) elaborar ações que fazem diferença no momento.

Eles dizem mais: avultar estes objetivos requer a adoção de cinco funções: 1) desenvolvimento da consciência do líder e da equipe sobre a realidade circundante; 2) dar-se conta do que se conhece; 3) comunicação constante (falar; ouvir todos os envolvidos, compartilhar ideias e gerar ideias. [O ritual da escuta se insere nesta proposta do autor]); 4) planejar; 5) agir.

Os objetivos mencionados pelos autores são pressupostos comunicacionais adotados por uma determinada coletividade social, de modo a articular-se e agir de forma a se constituir como comunidade ou grupo. A adoção de formas de comunicação que vislumbrem a possibilidade de “construção³³” de uma “sociabilidade possível³⁴” e de “um engajamento saudável³⁵” deve ser compatível com as características específicas desse grupo.

Na maioria das empresas Randon existem profissionais formados em comunicação, atuando em áreas denominadas de comunicação, como a corporativa, a interna, a de marketing, etc. Porém, todas estas áreas estão em nível operacional, não tendo participação nos processos estratégicos. O CSC agrega o setor denominado de comunicação interna, estruturado por profissionais que atuam na comunicação voltada mais para a emissão de informações que a gestão recomenda que sejam disseminadas ao público interno. Eventos que envolvem o fundador, voltados aos empregados das Empresas, são elaborados e operacionalizados pelos profissionais desse setor.

Todavia, a participação destes profissionais em encontros promovidos pelo setor, sobretudo para o desenvolvimento da consciência desta nova realidade, ocorre na condição de convidados, assim como acontece com os demais profissionais do setor. Além disso, ao se analisar o organograma do setor, não aparece um coordenador de comunicação, pois a área está ligada à coordenação de recursos humanos.

Na visão de Kunsch (2003) a comunicação interna é definida como um setor planejado, “viabiliza toda a interação possível entre a organização e seus empregados”. Por sua natureza, a comunicação interna poderá ser mais eficiente e

³³ O grifo é nosso

³⁴ O grifo é nosso

³⁵ O grifo é nosso

eficaz quando pensada, planejada e avaliada continuamente, pois ela [...] “corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização permitindo seu pleno funcionamento” (idem, p. 155).

As ações de comunicação dirigidas ao público interno enquanto formas de fomentar os relacionamentos ganham pouco espaço no âmbito estratégico organizacional, o que compromete a existência do setor de comunicação no contexto do CSC. Por outro lado, com a existência de uma política de comunicação interna bem definida, os empregados passam a ter informações em primeira mão sobre os fatos e decisões das Empresas Randon, bem como podem dar mais atenção para importância da criação do setor de prestação de serviços.

A falta de uma comunicação interna estratégica é revelada nas falas de alguns dos membros do CSC nas entrevistas realizadas, pois apontam para a necessidade de haver outros rituais, além dos existentes. Entre eles estão os ritos de transição. Para Leach (1978, p. 95), que usa o mesmo enfoque sequencial de Van Gennep (1977), essa modalidade de ritos possui três fases: separação, margem e agregação. “O iniciado que se está submetendo a uma mudança de *status* deve, primeiramente, ser separado do seu papel inicial”. Esta separação não possui uma forma específica. O autor diz que o rito de separação tem o efeito de retirar o indivíduo de sua condição normal, “tornando-o temporariamente uma pessoa anormal que existe em tempo anormal” (idem). Ou seja, a inserção do funcionário em um novo espaço social, requer que o mesmo assuma uma condição chamada pelo autor de margem. Esta condição é assumida quando o indivíduo sai do seu espaço de trabalho, onde as atividades desenvolvidas eram dominadas plenamente, para assumir novos desafios. Porém, antes de se inteirar das novas tarefas, ele fica à margem. Trata-se da separação social onde o sujeito é iniciado às novas realidades, com novos tipos de permissões e de proibições, geralmente no tocante aos relacionamentos que devem ser construídos. Ou seja, um ex-colega de trabalho agora ocupa o *status* de cliente.

Leach (1978, p. 96) diz que após ficar no estado de margem, o indivíduo deve ser trazido de volta à vida normal e agregado ao novo papel. “Os procedimentos reais num rito de agregação são, a maioria das vezes, muito semelhantes ao rito inicial de separação, mas realizado ao inverso”. Isto é, ele precisa se mover da posição B para reingressar na posição A. E a nova vestimenta, como diz o autor, se mostra em novos meios de enxergar o setor, o seu espaço de trabalho. Esta

condição é manifestada por uma entrevistada quando diz que depois de grandes mudanças deve haver um ritual de sentar com a equipe e falar sobre as metas e onde se está querendo chegar. Devem-se mostrar os novos horizontes a serem perseguidos. Ou seja, promover a prática do ritual da rodinha, aquele que permite mostrar ao indivíduo sua importância à empresa. Assim, o sentido de pertença é desenvolvido na fase que Leach (1978) chama de agregação.

A importância de a empresa observar as três fases que permeiam o ingresso ou a inserção do funcionário em um novo setor é trazida pelo autor (idem), também, pela metáfora da vestimenta. Ela mostra que a mudança requer que a pessoa se despoje de hábitos antes praticados para poder assumir novas formas de executar certas tarefas, ou, até, as mesmas tarefas com novas roupagens. A transferência de empregados das unidades do grupo para o setor, localizado na *holding*, no coração do comando das empresas, gerou nos indivíduos certo sentimento fúnebre. Leach (1978, p. 97) diz que o simbolismo da “[...] morte e do renascimento é apropriado para todos os ritos de transição e é manifestado numa grande variedade de casos”.

Aconteceu, portanto, a morte de um sentimento de pertencimento a uma unidade do grupo. “Eu sabia que tinha que começar observando as coisas como elas acontecem. Eu vim de outra unidade e, também, sou mais ouvinte do que alguém que fala. Cheguei para olhar antes de falar”. Este relato de um entrevistado aponta para o nascimento de uma nova fase profissional, algo que acontece com a maioria dos integrantes do Centro de Soluções Compartilhadas.

A metáfora da morte relaciona-se aos sacrifícios que os empregados fazem. Alguns ficaram para trás, diz uma entrevistada. As mudanças impuseram um novo *status* social aos indivíduos, uma nova vida teve que ressurgir. O ritual fúnebre leva o indivíduo a uma condição de vida após morte, conforme a crença e os dogmas de cada ser humano. O mesmo se dá na fusão dos setores.

Algumas falas dos entrevistados mostram que o sistema adotado na fusão ficou por muito tempo restrito ao planejamento estratégico, só chegando aos envolvidos quando da implantação do novo setor. “Que eu me lembre, não foi feito nem um movimento muito forte para que a gente se acostumasse com a ideia”. A ausência de uma comunicação para preencher a necessidade de mais informações sobre a união dos serviços e, também, para proporcionar aos empregados o ajustamento de comportamentos. Diz uma fala: “Teve um comentário e a gente ficou sabendo pela coordenação da unidade. E a representante da equipe fez um

serviço de mapear o que a unidade fazia. Nada muito forte nesta questão de preparar a gente nesta mudança que foi significativa”.

Como se vê, a prática de um ritual é a porta de entrada que aciona as crenças culturais essenciais. Os rituais são praticados para envolver as pessoas; os sujeitos do fazer, através de sentimentos comuns e partilhados. Estes são os casos dos encontros e das reuniões de trabalho realizados pela corporação,

Foi opinião quase unânime entre os entrevistados de que o CSC deveria ter um novo ritual que permitisse conhecer as outras áreas. Eles sugerem um rodízio semanal de funções. As falas apontam como sugestão sentar ao lado de quem atua em outro setor e aprender o que ele faz. Uma entrevistada diz: “Seria um ritual de conhecer as áreas afins e impactadas. Nunca passei isso a ninguém. O que conversamos aqui me levou a esta linha de raciocínio”.

Outro entrevistado diz: “Mesmo que estejamos todos juntos, cada um está na sua doca. Não se tem contato com a pessoa do lado. Não consigo interagir com quem está ao meu lado. Talvez alguma dinâmica fosse interessante para conhecer o outro. Vejo que falta uma maior interação entre as pessoas. Cada um está na sua mesa, só tem uma planta diferente e todos somos pessoas diferentes”.

As falas apontam para a ausência de rituais que ressaltem os aspectos afetivos, da criação de uma cultura compartilhada com o desenvolvimento do sentimento de pertença. Quando se observa fragmentos como “mesmo que estamos juntos - no mesmo espaço físico – não se tem contato com quem está ao lado”, se tem elementos que sinalizam que outros rituais organizacionais, além dos praticados, são necessários para a instituição e o fortalecimento compartilhado da cultura organizacional.

Ao comentarem sobre os rituais promovidos para a junção dos setores, não souberam opinar sobre os tipos de rituais que poderiam ser desenvolvidos, para que houvesse uma maior interação, mas apontaram para a falta de integração entre os que pertencem ao mesmo setor. “Acredito que existiriam outras formas de agregar as pessoas ao setor. Acredito que esta forma de juntar todo mundo em uma sala é um tanto maçante” diz outro entrevistado.

O modelo social vigente parece dar sinais de que existem níveis de insatisfação em relação à identificação com o setor e ao atendimento de expectativas em relação ao outro, àquele que está atuando ao lado. Estes sintomas tendem a comprometer a saúde da vida social/profissional e o engajamento dos

empregados ao novo setor. O apontamento de falta de rituais de agregação pode ser um indicativo de que o sistema deve ser aperfeiçoado para que se mantenha ou assegure a viabilidade das relações humanas, que permeiam aqueles que atuam no Centro de Soluções Compartilhadas.

7.1.4 Catálogo de serviços do CSC

As formas simbólicas de guiar o comportamento das pessoas na vida corporativa são, segundo Deal & Kennedy (1982), dramatizações dos valores culturais básicos da empresa. O autor (idem) diz que por de trás de cada ritual existe uma crença que simboliza a cultura central. As ações que não tiverem esta conexão serão apenas hábitos.

Da mesma forma que Deal & Kennedy (1982), Turner (1974) afirma que os símbolos usados nas relações entre as pessoas são manifestações ritualísticas. Para ele, os símbolos não só são elementos que operam metaforicamente, podendo ter conexão com o que é conhecido e com os fenômenos perceptíveis, mas também podem estar conectados com o desconhecido e com o invisível, aqueles que reinam às sombras.

Figura 13 – Catálogo de Serviços do CSC



Fonte: Arquivos das Empresas Randon (2015).

Os rituais elaborados para a inserção e o engajamento das pessoas nos serviços mostram que nem todos os membros do setor foram inseridos nesta dinâmica. Em reunião mensal, denominada “Via de Mão Dupla”, com a participação de todos os empregados, as falas se concentram naqueles que estão conduzindo o processo de integração. Além disso, ela é sempre voltada aos processos e pouco às pessoas. Os gestores ao falarem das pessoas, dizem que elas administram procedimentos e servem para estabelecer um elo entre o time e a gestão.

As resistências de alguns membros no engajamento deste novo processo de gestão demandam práticas rituais dinâmicas, que desencadeiem um movimento dos indivíduos de um estado mental a outro.

7.2 A PRÁTICA DOS RITUAIS E A CULTURA EM AÇÃO

As práticas ritualísticas adotadas em corporações possuem a capacidade de influenciar e dar significado aos membros de certa organização. Robbins (2005, p. 293) defende que:

[...] os fundadores de uma organização tradicionalmente exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa. Eles possuem uma visão daquilo que a organização deve ser. Não são restringidos por costumes ou ideologias anteriores. O pequeno porte que normalmente caracteriza as novas organizações facilita ainda mais a imposição da visão dos fundadores a todos os membros da organização.

Beyer e Trice (1984) conceituam a cultura corporativa como uma rede de concepções, normas e valores que estão inseridos à vida organizacional. Deal e Kennedy (1983) adaptam a definição do dicionário de *Webster* e conceituam a cultura organizacional como sendo padrões integrados de comportamentos humanos que incluem pensamento, discurso, ações e artefatos dependentes da capacidade humana para compreender e transmitir conhecimentos para gerações futuras.

A mesma linha de pensamento dos autores é seguida pelo Diretor Presidente da Randon. Ele diz que a corporação segue valores perpetuados desde o surgimento da organização. “A primeira característica que cultuamos nas empresas do grupo é a valorização das pessoas. Isso é desde que meu pai e meu tio iniciaram

o negócio. Para nós este é um dos pontos mais importantes. Depois vem a ética. Falo de uma ética em geral, aquela que permite ter uma postura perante o cliente, fornecedores, empregados, acionistas e a comunidade. Buscamos sempre ter uma interface muito grande com as pessoas”.

Os autores, Beyer e Trice (1984) e Deal e Kennedy (1983), conforme antes referido, consideram como elementos da cultura:

- a) O ambiente de negócios: é o ambiente no qual a organização opera e determina o que ela precisa fazer para ser bem-sucedida. O modo como a cultura se organiza é grandemente influenciado pelo ambiente de negócios;
- b) Os valores: são as crenças e conceitos básicos de uma organização; são o cerne da cultura organizacional e podem ser transmitidos de geração para geração;
- c) Os heróis: personificam os valores da cultura organizacional e servem de modelos para a continuidade dos mesmos.
- d) Os ritos e rituais: são as rotinas programadas e sistematizadas do dia-a-dia da organização. Nas manifestações rotineiras, as organizações, através de seus gestores, mostram o tipo de comportamento que esperam do funcionário e nas cerimônias, os exemplos;
- e) A rede cultural: é o lado informal dentro da organização. É a transmissão dos valores e dos heróis mitológicos. São os que contam as histórias da organização. São também os pequenos grupos que conhecem os segredos e os que conversam à meia-voz, os que formam a hierarquia do poder de uma organização.

Com base nos elementos trazidos pelos autores, os itens a seguir mostram os elementos cultuados no contexto das empresas Randon. Os dados e fragmentos foram extraídos do diário de campo e do conteúdo das entrevistas realizadas com gestores e demais empregados do CSC.

- a) A cultura das empresas é sólida e consistente. É uma característica de empresas mais tradicionais, maiores e familiares. A gestão está preocupada com as pessoas e com os valores pessoais que trazem consigo. A política da empresa é tentar administrar os recursos de forma a não demitir as pessoas, porém sem descuidar dos negócios. Há uma tendência de que os valores hoje cultuados mudem. Os jovens que chegam têm outros objetivos e os deixam claros e, muitas vezes, a empresa tem que se adequar a eles. Empregados das gerações X e Y que passam a ocupar cargos de gestão tendem a balançar a empresa obrigando-a se moldar a essa nova realidade. Os mais jovens agem diferentemente e alguns cuidados, como a postura, a circulação em ambientes e os relacionamentos interpessoais, estão poucas vezes presentes. Por isso, “nem sempre se pode adotar critérios democráticos. Existem determinadas decisões que devem ser tomadas e não há como deixar que 197 pessoas³⁶ opinem. As diretrizes da empresa devem ser alinhadas e, por isso, muitas decisões não passam pelo grande grupo”, diz um respondente.
- b) As relações entre a empresa e a comunidade são fatores marcantes da cultura organizacional. “Tanto na empresa como na vida pessoal somos influenciados e ter o discurso alinhado com a atitude, tanto na vida profissional como pessoal”. Esta expressão mostra que a valorização das pessoas que atuam nas empresas se traduz em comportamentos que geram confiança entre a corporação e os empregados. A valorização do trabalho humano se dá por proporcionar espaços para crescimento profissional e pessoal, além de benefícios como plano de saúde, auxílio a educação formal, a treinamentos específicos e a alimentação em espaços acolhedores. Também, valores, como o caráter da família Randon, são considerados modelo, além da postura que a empresa adota em cumprir com as normas e as leis. Estas se destacam, sobretudo, pela relação amistosa entre a corporação e as entidades de classe representativas.
- c) O fundador da empresa é visto como um herói. As vozes dizem que ele influencia os empregados pelo exemplo de simplicidade, de caráter e de humildade. “Na sua história, a empresa consolidou-se pelo crescimento sustentável vindo dos credos e valores do Fundador Raul Randon” A trajetória do fundador é

³⁶ Os 197 funcionários que são lembrados pelo respondente são os que atuam no CSC.

reconhecida pelos empregados. Eles fazem questão de se aproximar do mesmo, sobretudo em eventos festivos, para cumprimentá-lo. Os valores por ele implantados e mantidos, muitas vezes, são reconhecidos nos seus sucessores, seus filhos.

- d) Os rituais praticados na corporação tendem a seguir um padrão uniforme, criados para estabelecer formas de atuação, com vistas à perpetuação dos valores já solidificados nas empresas do grupo. A preocupação da gestão com a padronização dos rituais é de que o foco da proposta esteja nas mudanças ou na consolidação dos valores e que seja mantido nas empresas. A criação de um comitê voltado à gestão de mudanças tem, entre outras, a função de elaborar os rituais já consolidados em ocasiões próprias para as mudanças que a gestão das empresas estrategicamente planejou. O contexto condutor do planejamento de práticas rituais, ou os rituais formais, permitiu que os objetivos da fusão dos setores ficassem claros, nas reuniões de trabalho, na reunião mensal “Via de Mão Dupla”, no café da manhã com o gestor e nos encontros com os responsáveis pelas equipes (RE). Ou seja, todos os encontros tinham como “pano de fundo³⁷” a elaboração de comportamentos padronizados, de acordo com o que a empresa espera de cada funcionário. Destarte, os rituais foram imprescindíveis para a fusão dos setores. Ainda, foi apontado, pelos entrevistados, que os rituais como encontros com os responsáveis pela equipes e Café com a Gestão foram criados para que os novos membros do CSC se integrassem. A criação do Grêmio serviu para a elaboração de eventos festivos no ambiente organizacional e fora dele. Por outro lado, um dos gestores percebe que o modelo de rituais praticados segue um padrão desenhado pela direção, mas que já não mais atende a realidade existente. “Temos que melhorar, pois Investimos pouco em pessoas novas”, diz o entrevistado. O modelo de gerenciar pessoas é baseado em uma realidade onde os empregados permanecem na empresa por várias décadas. “Temos que conhecer mais a pessoa e temos que investir mais nos valores da empresa, trabalhar mais neste aspecto, de mostrar os valores organizacionais”, relata uma das vozes. O entrevistado percebe que o modelo a ser adotado deve afirmar a importância do papel social de cada

³⁷ O grifo é nosso

funcionário. Suas palavras apontam para a pré-disposição de reconhecer as reivindicações apresentadas por alguns empregados, que dizem não terem participado ativamente do processo de fusão. “A Randon monitora constantemente a percepção dos empregados quanto ao clima interno e a aderência aos princípios e valores”, diz uma entrevistada. Neste sentido, muitas técnicas diferentes, como *brainstorming*, grupos nominais a técnica Delphi³⁸, podem ser desenvolvidas para tentar induzir a participação generalizada dos membros do CSC, ou seja, novos modelos de rituais que assegurem a participação de todos, podem minimizar o distanciamento de empregados no processo de fusão de setores.

- e) Existem valores mitológicos que tecem a rede informal. A admiração a Raul Randon é citada pela maioria dos empregados contatados. No seu aniversário, o fundador faz questão de almoçar e tirar fotos com os empregados. Esta prática gera fidelidade em muitos deles. Além disso, pequenos grupos conhecidos por lideranças naturais são chamados de “orelha direita³⁹”. Esta denominação é dada àqueles que comungam com todas as ideias da gestão e seguem fielmente as normas e as diretrizes da corporação. Eles são tidos como os empregados que têm o poder de minimizar a pressão formada pelas ações que provocam alto impacto sobre o grande grupo, pois defendem a empresa em qualquer circunstância a ponto de dizer “A Randon é um sobrenome que a gente adquire e incorpora”. Outro entrevistado, ao mostrar o valor que a empresa tem, diz: “Mesmo sendo uma empresa de grande porte, ela nunca deixou de ser um ser social. Randon Caxias se confunde. Randon sociedade se confunde”. A existência e manutenção de mitos no contexto organizacional mostram-se de importância estratégica na construção das narrativas sobre o universo da organização. Eliade (1972) constata a necessidade do homem em viver em um mundo referenciado e, por assim dizer, sagrado em sua totalidade.

³⁸ A técnica *Delphi* é usada para obter qualquer tipo de consenso entre pessoas. Para um gerente de projetos é vital pensar como os eventos futuros podem afetar o seu projeto, até mesmo inviabilizá-lo. AZEVEDO, Joel Solon Farias de. Técnica Delphi um Guia Passo a Passo. Disponível em: http://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo_23_Tecnica_Delphi_um_Guia_Passo_a_Passo.pdf. Acesso em: dezembro de 2015.

³⁹ Esta expressão foi usada por um funcionário que ao olhar a lista de pessoas sugeridas pelas coordenações para serem entrevistadas disse: “Ah, são os orelhas direita”.

- f) Percebe-se que a definição de uma cultura são as formas de como os valores a serem cultuados se expressam e seguem o que é mais adequado à organização. “Ter um bom número de pessoas com tempo de casa no setor significa que eles partilham dos valores da empresa”. Esta afirmação mostra que a cultura pode ser explicada como um sistema de significados comuns, entretanto, não se pode esperar que indivíduos que tenham antecedentes diferentes, ou que estão em níveis hierárquicos diferenciados, descrevam a cultura organizacional em termos similares aos da gestão. Novos membros inseridos à corporação podem significar uma mudança cultural e a obtenção de novos rumos, de outras maneiras de fazer as coisas, alicerçadas em novos valores, símbolos e rituais (FLEURY, e FISCHER, 1989).

Por outro lado, os rituais são modos de expressar valores e estes são compartilhados pela maioria dos membros. Porém, nem sempre eles atuam como meios persuasivos ou integradores. Os rituais promovidos buscavam a integração dos empregados do CSC, porém há ainda um vácuo a ser preenchido. “Não consigo interagir com quem está ao meu lado. Estamos em uma planta diferente, com pessoas diferentes”. Este pensamento é manifestado por alguns entrevistados, quando dizem que os serviços foram compartilhados, mas nem todas as pessoas que atuam no mesmo espaço físico se conhecem. Dizem, ainda, que a promoção de rituais de integração entre os que sentam lado a lado contribuiria para aumentar as relações interpessoais.

De acordo com Tomei (1994), as mudanças são sempre marcadas por momentos de ruptura, de transformações, de criação de novas situações. Portanto, envolvem riscos, principalmente em relação às transformações na estrutura social e no poder. A autora (idem) diz ainda que fusões, aquisições, reestruturações, processos de socialização de novos membros na organização, entre outros, são situações nas quais ocorrem os momentos de ruptura da cultura vigente, catalisando um processo de mudança.

7.2.1 Os lugares de fala em rituais corporativos

As dimensões dos rituais reúnem um conjunto de gestos e crenças que visam mobilizar pessoas a adotarem posturas adequadas ao cargo e ao *status* do indivíduo

no contexto corporativo. Ou seja, os rituais possuem uma função social. Eles expressam sentimentos e ordenamentos, além de mostrarem que a “sociedade depende da presença de tais sentimentos entre os membros para poder existir” (RADCLIFFE-BROWN, 1978, p. 13).

Neste sentido, o autor (idem), ao falar do método para encontrar o significado de um ritual utiliza algumas regras. Entre elas está a que diz que certo ato é praticado em situações similares. Logo, as reuniões promovidas, sobretudo a denominada “Mão Dupla”, têm um padrão nos conteúdos explanados e um mesmo modo de abordagem. A “Mão Dupla” é institucionalizada, pois é um evento realizado mensalmente. Trata-se de uma prática obrigatória em todos os setores e divisões das empresas. Este modelo de reunião segue o que Segalen (2002, p. 91) chama de tradição. Ela permite a articulação de “[...] comportamentos cuja repetitividade fornece um quadro à inteligibilidade compartilhada”.

A expressão corporal e a postura dos participantes no contexto de um ritual são ao, mesmo tempo, instrumento e finalidade de ação. O poder disciplinar exercido por meio dos rituais garante e mantém a ordem social. Por exemplo, nas reuniões que foram acompanhadas, somente os gestores ocuparam a primeira fileira de cadeiras e somente eles fizeram uso da palavra. Outro exemplo é a ocupação do espaço de uma organização. No caso em análise as equipes de contato com o público externo, como fornecedores e clientes, se localizam no primeiro piso, próximo à entrada principal da empresa. Ainda, normas condicionam o acesso dos visitantes. A identificação dos considerados “estranhos”⁴⁰ começa antes de ingressar no estacionamento da empresa. A complementação da identificação e a liberação da entrada se dão na recepção principal, onde um crachá é fornecido para ser ostentado nas dependências da empresa. Todos que circulam fazem uso de crachá de cores distintas que diferencia os empregados de outros transeuntes, entre eles os visitantes, os prestadores de serviços, os vendedores e os clientes.

7.3 OS RITOS E RITUAIS: DESENVOLVIMENTO DA INVESTIGAÇÃO

A ideia de classificar os eventos e situações acompanhados em tipologias se sustenta especificamente nos autores estudados. Os rituais mencionados e

⁴⁰ O grifo é nosso

descritos foram os que permitiram à pesquisadora conhecer, acompanhar e entender, pela observação direta, como eles são aplicados, processados e absorvidos no interior na empresa.

7.3.1 Rituais de integração

Os rituais de integração estão presentes no evento em que a empresa denomina “Integração de Novos Empregados”. Ele dura em torno de 8 horas. As apresentações feitas visam assegurar que os novos integrantes compreendam as responsabilidades de cada um ao assumir a função para a qual foi contratado. A empresa julga que este evento tem um papel fundamental na integração do funcionário com a cultura corporativa, pois aos novos membros é dada uma gama de informações sobre os procedimentos internos, como os deveres e os benefícios que possuem, na condição de empregados das empresas do grupo.

Os procedimentos adotados na inclusão de novos empregados se instalam no estado que Trice & Beyer (1984) chamam de consequências sociais expressivas. Os autores (idem) dizem, ainda, que o fato de introduzir os empregados em uma nova ordem facilita a transição de pessoas dentro dos papéis sociais e estados que são novos para elas. O ritual de integração é um dos meios de dirigir o indivíduo para a finalidade para o qual foi convocado.

O primeiro símbolo que os novos empregados recebem é o crachá provisório. Depois, foto é tirada para a produção do crachá oficial e para compor o banco de dados da empresa. A seguir são fornecidas informações e recomendações, entre elas as que seguem:

- Não pode fumar nos ambientes das empresas;
- Não pode usar aparelhos celulares e eletrônicos;
- O cuidado com a limpeza dos banheiros;
- A organização do grupo ao sair do local de trabalho;
- Copos utilizados não podem ficar no local de trabalho;
- O cuidado com o cumprimento de horários;
- O uso do transporte da empresa;
- O cuidado com a documentação.

Após é entregue o guia de conduta e os princípios da empresa são comentados. É ressaltada a importância que cada novo funcionário tem para a empresa e os seus deveres com a corporação que os está acolhendo. Ao falar da importância a ser dada à empresa, a apresentadora resalta o papel que a Randon tem no contexto local e nacional e o reconhecimento nacional e internacional que a organização desfruta. Finalmente, o recebimento do Manual de Conduta é formalizado com a assinatura do termo de recebimento e de consentimento das obrigações de cada um.

Depois um vídeo institucional é projetado. Ao final, aparecem no telão a figura do fundador, Sr. Raul Randon, a logomarca da empresa e o slogan: “daqui para frente, estamos juntos”. A apresentadora fala então sobre o fundador definido como o chefe de todos. Ela também apresenta o filho mais velho, executivo que ocupou o lugar do pai à frente do Conselho. Em seguida, ela apresenta a estrutura (organograma) da diretoria.

Durante todo o evento de integração, 17 pessoas falaram aos 21 novos empregados. Estes 17 apresentadores, um por um, fizeram apresentações das normas e dos valores a serem observados, além de apresentarem os serviços que a empresa oferece aos empregados. Foram apresentações sem diálogo. Mesmo que os espaços para suprimir as dúvidas fossem abertos, o silêncio dos novos empregados prevaleceu durante todo o dia. As apresentações foram “rituais técnicos” (TRICE & BEYER, 1984, p. 671), discursos acompanhados de *slides*.

A eficácia do ritual reside na sua capacidade em gerar sentimentos necessários à coesão do ambiente interno organizacional. Por isso mesmo cabe assinalar o fato de que os novos empregados não se conheciam. A integração não contemplou apresentações que permitissem que cada um falasse sobre si, sua trajetória profissional e suas expectativas em relação à empresa.

Em momento algum houve dinâmicas que permitissem às pessoas falarem sobre suas vidas, seus valores, seus medos e anseios. Destarte, a criação de oportunidades para as falas dos novos empregados contribuiria para que houvesse uma inter-relação dos 21 novos empregados das empresas Randon. O estímulo às relações entre os empregados possui elementos sócio-afetivos que contribuem para às relações interpessoais e a elaboração do sentimento de pertença. O rito de integração parece estar ainda não suficientemente considerado.

7.3.2 Rituais de exclusão

Este tipo de ritual aparece no processo de desligamento de membros do quadro funcional. Porém, a pesquisadora não acompanhou evento desta natureza. Incorpora-se, ainda, aos rituais de exclusão, os eventos críticos que divulgam desempenhos negativos de pessoas ou grupos (BEYER, & TRICE, 1984, p. 665). É o caso das reuniões dos empregados do CSC em relação ao cumprimento do que reza as normas de qualidade quanto aos 5S⁴¹. A responsável pela área mostra as anomalias que a comissão dos 5S detectou em certo período. São os casos dos itens abaixo:

- a) Mais de três itens sobre a mesa de trabalho (o máximo é três);
- b) Casacos sobre a cadeira em vez de estarem em armários;
- c) Objetos como dinheiro, pote de plástico e cartão ponto na gaveta da empresa (na escrivaninha de cada um existem gavetas que são para uso do material da empresa e outras para uso de materiais pessoais. A orientação é para que não haja materiais de uso pessoal, em espaços destinados aos materiais da empresa).
- d) Separação indevida do lixo;
- e) Cuidado com o lixo no banheiro. Papeis no chão e fio dental usado em local Inadequado;
- f) Material não identificado na geladeira há dias.

⁴¹ O conceito de 5S possui como base as cinco palavras japonesas cujas iniciais formam o nome do programa. As palavras são Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke, que migradas para o Português foram traduzidas como “senso”, visando não descaracterizar a nomenclatura do programa. São eles: senso de utilização, senso de organização, senso de limpeza, senso de saúde e senso de autodisciplina. (BITENCOURT). Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-a-metodologia-5s-e-como-ela-e-utilizada/>. Acesso em: outubro de 2015.

Todos os itens avaliados são pontuados. Quando um item não segue o padrão estabelecido, não recebe pontuação. A forma de avaliação é por área. Logo, se um membro de determinada área do CSC não segue os procedimentos padronizados, todo o setor perde. O número mínimo de pontos é 80. Acima deste número, o coordenador de setor é contemplado com um troféu. A premiação dos vencedores ocorre mensalmente na reunião “Via de Mão Dupla”. O troféu fica na mesa do coordenador como forma de incentivo aos demais setores que não tiveram o mesmo desempenho.



A premiação desafia os setores a seguir o padrão estabelecido, pois o reconhecimento fornece a forma de manter um padrão e excelência na condução das atividades profissionais e rotineiras. Os membros dos setores que foram destaque e premiados recebem um display⁴² que é colocado na tela do computador, (como mostra a imagem) identificando as láureas e, ao mesmo tempo, servindo de estímulo, revelando o *status* de vencedor. Segalen (2002, p. 113) chama estes atos como ritos de evitação, pois permite que os atores “[...] façam parte do ‘teatro social’ permanente”, ou seja, todos são conduzidos a manter as aparências, conferindo legitimidade ao estatuto corporativo e marcando deferência a quem promove.

7.3.3 Rituais de expressão de valores tradicionais

Os rituais de expressão são ocasiões importantes que acionam a cultura da organização. São rituais que estimulam e possibilitam o reviver dos sentimentos comuns assim como a manutenção do envolvimento das pessoas com as propostas

⁴² *Display*: ou mostrador, em português é um dispositivo para a apresentação de informação, de modo visual ou tátil, adquirida, armazenada ou transmitida sob várias formas. (RABAÇA & BARBOSA, 2001).

organizacionais. Conseqüentemente, eles permitem a liberação de emoções, a ruptura momentânea das regras e da disciplina e reafirma o compromisso do funcionário com a corporação.

A Roda do Chimarrão, evento que nasceu para cultivar as tradições do Rio Grande do Sul, acontece há 32 anos. Ela é comemorada sempre no mês de setembro, por ser o mês do aniversário do fundador da empresa, Raul Randon, e ser, também, a data farroupilha⁴³, comemorada em 20 de setembro, conhecida como dia do gaúcho.

Fotografias 4 – O cortejo da cavalgada



Fonte: Arquivos das Empresas Randon (2015).

⁴³ Data Farroupilha: O dia 20 de setembro é a data máxima para os gaúchos. Neste dia celebram-se os ideais da Revolução Farroupilha, que tinha como objetivo propor melhores condições econmicas ao Rio Grande do Sul.

Além deste evento para o qual todos os empregados e seus familiares são convidados, acontece a Cavalgada Raul Anselmo Randon. Ela é organizada pela Associação dos Empregados das Empresas Randon. Trata-se de um percurso percorrido a cavalo no qual os integrantes do cortejo usam símbolos da tradição gaúcha. O fundador da empresa é o condutor da cavalaria e o único que vai de carroça.

Fotografias 5 – 8ª Cavalgada Raul Anselmo Randon

Saída do Galpão da Brigada Militar na UCS

Av. João de Castilhos

Av. João Pessoa

Av. Brasil

Chegada

Programação
01 de agosto de 2015.

08h - Recepção dos Cavalários
08h15min - Organização das bandeiras
08h30min - Saída do Galpão da Brigada Militar na UCS.

Na chegada, bênção dos Cavalários e Almoço.

“Parabéns Patrão Raul,
pelo marco de existência,
aprendemos com o senhor,
ter coragem e persistência.
Obrigado pelo legado,
deste amor pela Querência”
Adão Silva.

Regulamento de acordo com as normas do
MTG e 25ª RE.
Percurso: 18km.

Contatos: 3239.4425 - Associação Empresas Randon
9244.3766 - Fátima Eliane

Empresas **RANDON**

Realização **Associação** Empresas Randon

8ª Cavalgada
Raul Anselmo Randon

GRUPO DE CAVALGADA
RAUL ANSELMO RANDON

Fonte: Arquivos das Empresas Randon (2015).

Fotografia 6 – Roda do Chimarrão



Fonte: Arquivos das Empresas Randon (2015).

Um evento tem “[...] um papel social importante no plano local, devido à efervescência que ele cria e reúne num sistema de trocas” (SEGALEN, 2002, p. 71).

Ou seja, são situações que permitem ao funcionário a liberação de seu eu, deixando de lado o rigor das normas, para viver momentos diferentes, pois “a efervescência coletiva pode corresponder a uma mudança de personalidade” (*Idem*, p. 87).

Fotografias 7 – Registros do almoço servido durante a Roda do Chimarrão



Créditos: A autora (2015).

A Roda do Chimarrão é outro ritual que exalta valores coletivos. Ele oferece “[...] um rico espaço para o imaginário, codificado por rituais que se inscrevem no registro do coletivo e de uma forma de sagrado que transcende o homem” (SEGALEN, 2002, p. 74). A abertura da Roda do Chimarrão ocorre com a entoação

dos hinos nacional e do Rio Grande do Sul e com a fala da filha do fundador, que, em nome das Empresas, saúda os presentes. O fundador acompanha todo o evento, porém não se pronuncia em microfones. Portanto, os eventos festivos e de entretenimento são propagadores de culturas que estão presentes no ambiente de trabalho e atuam como um sistema possível para quem pensa a organização como um espaço democrático, solidário e de integração. Em 2015, segundo o integrante da Associação dos Empregados da Randon, cinco mil pessoas participaram da Roda do Chimarrão. Em 2014, este número chegou a 8 mil. Ele pode ser comparado ao Natal, evento que também é organizado pela empresa Randon.

Outro fator a destacar é o nome da promoção. Mesmo que a maioria dos empregados das empresas do grupo denomine o evento de Roda do Chimarrão, oficialmente ele é designado como a XXXII Roda do Chimarrão e XIII Mateada da Integração. Trata-se de uma junção feita há três anos. A Mateada da Integração era promovida por uma das unidades do grupo, a Fras-le, e a Roda do chimarrão pelas outras oito unidades.

Durante a entrevista da pesquisadora com um integrante da associação foi relatado que no passado havia duas associações no grupo Randon, a Ser Randon e o Clube Recreativo Fras-le, o que justifica a promoção de dois eventos da mesma natureza. Para o gestor, a união das duas atividades gerou resistência em membros de unidades. Mesmo que a Ser Randon não mais exista, o próprio integrante da organização, ao se referir à associação, sempre fala da Ser Randon. Ele diz: “mostramos o lado bom de Ser Randon”. Existe e é visível a resistência de todos serem membros da mesma associação.

O porta voz da organização enfatiza que a Associação das Empresas Randon ainda não é identificada pelos seus sócios, pois a Ser Randon é muito forte e a troca de nome requer uma nova forma de ver a corporação. Ainda, segundo o gestor, o projeto de fusão das associações foi organizado e implantado pela própria diretoria da Associação, sem a participação de seus membros. O logotipo da Associação foi elaborado pelo setor de comunicação interna da Randon. O Gestor salienta que os empregados não tiveram participação na decisão de adotar um nome da “nova” Associação e tampouco da elaboração da nova logomarca.

Convém salientar que a confraternização promovida pela celebração das tradições gaúchas é uma oportunidade explorada pela organização para estender a influência da cultura corporativa aos seus empregados.

7.3.4 Rituais de organização do trabalho

Sem eventos expressivos, uma cultura não prospera. Com a organização do trabalho não é diferente. Na ausência de rituais, valores importantes relacionados ao trabalho tendem a não ser propagados. Os rituais de trabalho servem para legitimar ou reforçar os sistemas existentes de autoridade e de hierarquia que formam a base dos arranjos sociais e de poder, os que existem e que podem ser modificados.

Eventos como a “Via de Mão Dupla”, “Café com a Gestão”, reunião de alinhamento com integrantes e reunião com representantes de equipes (RE) foram rituais acompanhados e que tiveram como fim o de serem guias para a padronização de comportamentos da vida corporativa após a fusão do setor Centro de Serviços Compartilhados com o setor de Tecnologia de Informação.

Estes rituais servem para governar as relações de trabalho que se estabelecem entre a gestão e os membros das equipes, profissionais de diferentes setores que agora ocupam o mesmo espaço físico. Eles aproximam as hierarquias, amenizam a estratificação social e possibilitam diminuir as desigualdades que podem ocorrer entre grupos de diferentes idades, etnias e classe social.

Percebe-se que a socialização das informações com os empregados que não fazem parte do grupo que conduzem as mudanças não é algo debatido. A palavra catequizar volta várias vezes ao diálogo e também é utilizada com frequência pelo consultor. A forma como são conduzidas as reuniões de trabalho vão ao encontro do pensamento de Deal & Kennedy (1983). Os autores dizem que em empresas com culturas formais, apenas os pares assistem às reuniões. Os demais membros aguardam para serem convocados. Ou seja, o formato das reuniões é simplesmente um reflexo da cultura organizacional.

7.3.5 Rituais de elaboração da identidade social

O contexto relacional é aquele que explica como uma identidade é afirmada ou reprimida. Destarte, a sua construção realiza-se no interior de contextos sociais que determinam a posição dos agentes e, por isso mesmo, orientam suas representações e suas escolhas. Além disso, a construção da identidade é dotada de eficácia social, produzindo efeitos sociais reais. Ou seja:

A identidade é uma construção que se elabora em uma relação que opõe um grupo aos outros grupos com os quais está em contato [...]. A identidade é um modo de categorização utilizado pelos grupos para organizar suas trocas. Também para definir a identidade de um grupo, o importante não é inventariar seus traços culturais distintivos, mas localizar aqueles que são utilizados pelos membros do grupo para afirmar e manter uma distinção cultural. (CUCHE, 2002, p. 182)

Já a elaboração dos rituais visa mostrar às pessoas a cultura corporativa. Ela marca e/ou treina, de modo específico, formas de comportamento entre os que convivem num mesmo ambiente organizacional. Para tanto, os gestores devem estar plenamente conscientes dos elementos ritualísticos que pertencem à própria cultura e que podem ser capturados pela magia dos que fazem o seu dia-a-dia. (DEAL & KENNEDY, 1983).

Culturas fortes criam significados para as pessoas e, por isso, os rituais permitem que os empregados de corporações adotem posturas comportamentais desejadas pela empresa. Durante o evento de acolhida dos novos empregados, uma das funcionárias que faziam a integração elaborou sobre a grandiosidade da Randon. Ela destacou que todos os empregados devem ter um comportamento que vai ao encontro dos valores da organização. Salientou ainda que mesmo fora do ambiente da empresa, a postura que dignifica a corporação deveria ser mantida. As palavras da funcionária acionam aspectos afetivos nos novos integrantes, buscando, com isso, a adesão dos mesmos por convencimento. Ou seja, o acolhimento destes novos integrantes parece não acontecer, pois a troca não existe. Eles somente são informados sobre as normas, regras e valores da corporação.

7.3.6 Rituais de reconhecimento

Os dramas sociais muitas vezes são ritualizados em cerimônias públicas com o objetivo de levar ao conhecimento do grande grupo o ocorrido em certo ambiente.

Este é o caso dos rituais de reconhecimento e de gratidão. Eles ocupam um “lugar central no processo de coesão” social (SEGALEN, 2002, p. 99), pois são importantes para os que pertencem ao grupo em análise, pois o patriarca ainda exerce forte autoridade e, por causa dele, é mantida a ordem, a proteção e a valorização dos empregados. Ele promove uma emoção coletiva ao passar por entre

as mesas dos empregados que almoçam em solenidades especiais, como ocorreu no evento alusivo ao seu aniversário. Reações típicas são

- a) Ele é nosso mestre;
- b) Ele se comunica tanto com o mais humilde funcionário até o mais alto executivo;
- c) Ele é o homem que dobrou o ferro;
- d) Ele sabe o que se passa na fábrica, o que nós fazemos;
- e) Com tudo o que ele evoluiu, ele ainda reconhece os empregados;
- f) O senhor Raul é mais importante que a festa de hoje;
- g) Ele é um homem certo, sério e parceiro;
- h) Trabalho há 10 anos na empresa, mas acompanho o Sr. Raul há 40 anos.

Raul e Nilva (a esposa), por ocasião da solenidade comemorativa de seus 86 anos, são os últimos a sair do local do evento e, na saída, vão até os empregados (terceirizados) da empresa de alimentação para agradecer o trabalho. Apesar de a promoção deste ritual ser uma vontade do aniversariante e de se repetir há muito anos, ele sempre fortalece os valores corporativos, algo que é feito também através de discursos e apresentações artísticas.

O prefeito da cidade e o padre católico que atua na Igreja frequentada pelo aniversariante participam das celebrações. O espaço é decorado especialmente para este dia. *Banners* com a imagem do fundador são colocados nos principais acessos ao restaurante. Um *banner* maior, com o mesmo *design*, compõe o palco das apresentações. Os “convidados” (empregados) são recebidos com música⁴⁴, entoada por dois tecladistas. Nos telões espalhados pelo restaurante, que diariamente projetam dicas de economia, de respeito ao meio ambiente, de prevenção de doenças e do uso consciente de substância como o álcool, exibem

⁴⁴ Diariamente não existe música durante as refeições.

mensagens para o aniversariante, além de vídeos que contam a história da empresa que é, ao mesmo tempo, a história de vida do fundador.

Estas manifestações mostram que a cultura das empresas do grupo ainda está fortemente representada por normas informais e não escritas. São estas crenças que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia. Elas são direcionadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Por certo, é essa cultura que possibilitou a definição da missão e da visão das empresas Randon. Como visto, a comunicação destes valores pode ocorrer de diversas maneiras. Entre elas é possível citar: a) heróis e mitos (pessoas importantes para a organização, que servem de modelo para a ação dos demais integrantes); b) ritos e cerimônias (maneiras de selecionar, de treinar, as festas, as reuniões, as promoções); c) linguagens, símbolos, gestos e códigos; d) artefatos físicos (distribuição dos móveis, dos setores, quadros, *banners*; e e) programas de ambientação e de outras práticas organizacionais, tais como reuniões, encontros, boletins informativos, avaliação de desempenho, entre outros (OLIVEIRA, 2004).

Nas Empresas Randon, existe um conjunto de atividades e uma variedade de rituais e cerimônias que agregam valores e remetem à figura do fundador. Entre as ocorrências concretas que comunicam estes valores, estão:

- a) Um quadro com a imagem e uma frase do fundador instalado na entrada principal da unidade de abrigo a *holding*. Junto à foto está a frase que traz um incentivo para direção e demais empregados das empresas: *“Pessoas alegres, trabalhadoras, trabalhando juntas para, com seus resultados, perpetuar as empresas Randon. Este é meu sonho. Esta é minha visão de futuro”*;

A imagem e os escritos no quadro, bem como a posição em que o mesmo está exposto, trazem consequências sociais, pois ligam aos rituais praticados e às outras características da organização, no sentido de favorecer a instituição e a manutenção da cultura corporativa. A frase aponta para os valores das Empresas, relacionados aos valores morais e pessoais do fundador.

Fotografia 8 – Quadro do fundador



Créditos: A pesquisadora (2015).

Ainda, a imagem do fundador é projetada:

- b) Nas lâminas que antecedem as apresentações usadas em reuniões de trabalho;
- c) Nos *banners* distribuídos pela empresa por ocasião do aniversário do fundador;
- d) Em promoções culturais que trazem na capa dos impressos a foto do Sr. Raul, como a Cavalgada, realizada em setembro, comemorativa ao seu aniversário e à Revolução Farroupilha⁴⁵, ocorrida no Rio Grande do Sul;

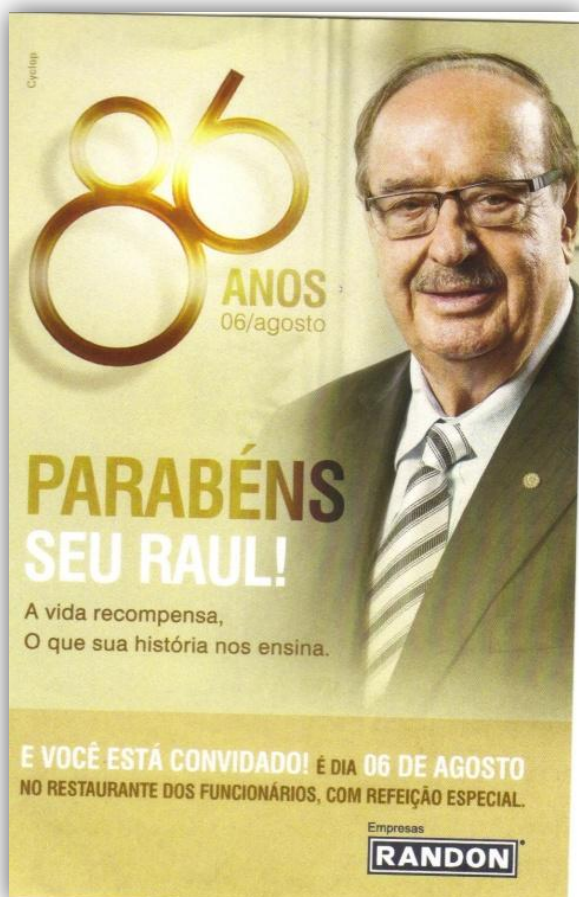
“Cada instituição ou atividade social gera e requer seu próprio universo distinto de significados e práticas – sua própria cultura”. (HALL, 1997, p. 32). À

⁴⁵ Revolução Farroupilha, também é chamada de Guerra dos Farrapos ou Decênio Heroico (1835 - 1845), eclodiu no Rio Grande do Sul e configurou-se, na mais longa revolta brasileira. Durou 10 anos e foi liderada pela classe dominante gaúcha, formada por fazendeiros de gado, que usou as camadas pobres da população como massa de apoio no processo de luta.

medida que cada organização é possuidora de sua identidade cultural, também busca constantemente disseminá-la aos seus públicos, sobretudo ao público interno. Entretanto, fatores como rotatividade e empregados que desempenham suas funções em unidades localizadas em espaços geográficos distantes da *holding*, como é o caos das Empresas Randon, o engajamento e o comprometimento com os valores difundidos pelo fundador podem ficar prejudicados.

No almoço de aniversário participaram somente os empregados que atuam no mesmo espaço físico em que se localizam o Conselho de Administração e a Estrutura Executiva das Empresas Randon. Pode-se, assim, apontar que existe uma lacuna nesta prática de rituais de reconhecimento.

Fotografias 9 – Registros que anunciam o aniversário do Sr. Raul





Créditos: A pesquisadora (2015).

Os ritos de reconhecimento oferecem à corporação a “possibilidade de reconhecer publicamente” (DEAL & KENNEDY, 1982, p 75) aqueles que contribuíram para a construção e a manutenção dos negócios e para o reforço do laço social entre a gestão das empresas e os que nelas atuam. Da mesma forma, a elaboração de rituais que marcam o tempo de serviço na empresa serve para divulgar as boas notícias sobre a vida dos empregados na corporação. São eventos que proporcionam o reconhecimento público das pessoas e de suas realizações, além de motivar outros para esforços semelhantes e enfatizar os valores sociais relacionados ao desempenho dos papéis sociais.

O ritual que envolveu os agraciados por tempo de serviço de atuação nas empresas do grupo incluiu uma lista 76 empregados que completaram 25 anos de empresa, 23 com 30 anos e 5 que comemoram 40 anos de atuação no grupo. Para o encontro, os empregados receberam um convite com um formulário específico

anexado, para que cada um pudesse escrever algo sobre a empresa, com uma frase que pudesse descrever os anos de seu trabalho na Randon.

A chegada dos empregados ao auditório teve, como primeira atividade, a identificação, depois a entrega da frase e a colocação em uma urna de acrílico transparente. A maioria a trouxe pronta de casa, mas alguns elaboraram a declaração no momento. Entre as frases escritas pelos que completaram jubileu de prata, destaca-se:

- Eu me orgulho de trabalhar numa empresa como a Randon, porque é a melhor de Caxias do sul.

- A empresa me passa segurança e tranquilidade no meu dia a dia. E me sinto orgulhoso em poder estar aqui há 25 anos. Só tenho a agradecer por isso.

- Eu acredito que desde o primeiro dia houve uma união entre mim e a empresa. A empresa me proporcionou muitas coisas boas e eu tentei dar o melhor durante todo este tempo.

- Porque a Randon é 10, 100, é 1000. É a melhor do Brasil.

- Porque é uma empresa de 1º mundo, é competitiva dá oportunidade para o funcionário crescer.

- Porque é uma empresa boa, que arca com os compromissos corretamente, valorizando seus empregados. Eu me sinto praticamente em casa, e foi através da Randon que pude realizar meus sonhos e construir minha família, dando estudos ao meu filho. Eu gosto de tudo na Randon, são 25 anos de parceria.

- Resumo como: um casamento que deu certo. Passamos por todas as situações possíveis, mas continuamos juntos.

- Palavras nem sempre são suficientes para expressar a gratidão e o respeito que tenho pela empresa, pelos seus benefícios, incentivo e apoio por estes 25 anos que me incentivaram a permanecer na empresa.

- Somente o trabalho poderá nos ensinar a viver e a crescer. Obrigada Randon por me proporcionar tudo isso.

Porque é uma boa empresa, sempre fiel aos compromissos, onde conquistei meus imóveis, carros e lazer e sou muito grato a Randon por tudo isso vivido e conquistado juntos.

- *Porque durante estes 25 anos, o trabalho diário, seus desafios, bem como o convívio com as pessoas, me proporcionaram um grande aprendizado para minha vida profissional e pessoal.*
- *Sou respeitado e valorizado pelo que faço. Um bom ambiente de trabalho.*
- *Pelo tratamento ético, respeito ao profissional e excelente ambiente de trabalho.*
- *A realização profissional, o desenvolvimento pessoal e a satisfação no trabalho foram os principais fatores que me levam a comemorar estes 25 anos de dedicação às empresas Randon.*

Frases dos que completaram 35 anos de empresa

- *Tenho orgulho de trabalhar aqui e nunca ter deixado de aprender todo dia um aprendizado novo se torna colégio da vida do ser humano.*
- *Algumas pessoas trabalham com máquinas, outras com ferramentas, algumas com computadores. Porém o que todos compartilham é a dedicação, esforço e o merecimento por trabalhar 35 anos nas Empresas Randon.*
- *Permaneço na empresa durante todo este tempo devido às oportunidades que foram oferecidas, garantindo segurança e estabilidade.*
- *Foi um período excelente aprendi muito com a empresa e com os colegas. A Randon é uma empresa muito boa para trabalhar na qual contribui com conhecimento e aprendi muito. Para mim foi uma faculdade.*
- *Aqui me sinto valorizado e conquistei as maiores realizações da minha vida.*
- *Completar 35 anos de empresa é uma satisfação e também é um privilégio fazer parte desta grande equipe.*
- *Trabalhei durante 35 anos porque acreditei na Randon, sabia que a empresa ia crescer e que eu cresceria junto.*

Frases dos que comemoraram 40 anos de empresa

- *A grandeza não consiste em receber honras, mas sim em merecê-las.*
- *Trabalho há 40 anos na empresa por me sentir bem, pois nos proporciona oportunidades de crescimento pessoal e profissional, sinto-me em um ambiente satisfatório, como se estivesse em casa.*
- *Encontrei nas Empresas Randon um ótimo ambiente de trabalho onde consigo conciliar com harmonia a vida profissional e familiar.*

Constatou-se que o ato de reconhecer as realizações e feitos daqueles que atuam há mais de duas décadas nas Empresas Randon é bem recebido, pelos homenageados, além de servir como pressuposto para reforçar a importância dos valores corporativos. Independente de estarem expostos ou não, a organização está pautada em valores imbricados aos valores da família Randon e por isso que o evento de entrega de honrarias por tempo de serviços é muito esperado pelos empregados, pois a presença do fundador na solenidade “encanta” os presentes. Este fato foi comprovado nas entrevistas, pois vários entrevistados apontaram que os valores das empresas Randon são valores do fundador.

7.3.7 Ritos de reforço

Os ritos de reforço, também chamados de rituais de confirmação, servem para celebrar resultados e reforçar as identidades sociais e o poder da corporação. “Um rito produz estados mentais coletivos suscitados pelo fato de o grupo estar reunido” (SEGALEN, 2002, p. 22). Como enfatiza a autora, o ato de reunir os empregados para mostrar as conquistas do grupo e/ou do indivíduo é tornar público o reconhecimento dos méritos e estimular novas buscas de reconhecimentos, além de reforçar a identidade das empresas.

Em relatos feitos na reunião do CSC, denominada “Via de Mão Dupla”, um dos coordenadores, ao falar da gestão do centro de saúde, que atende os empregados das empresas, diz que os objetivos da área são os de repassar ao

sistema (CSC) tudo relacionado ao bem estar do funcionário e, ao falar do Sistema de Saúde Integrado, enfatiza o seguimento do que foi planejado pelo fundador, Raul Randon. Fica evidente a existência de certa preocupação em frisar a necessidade de dar continuidade ao que o fundador da empresa iniciou, seja em projetos ou em ações voltadas às empresas e às pessoas.

Nesta mesma reunião, outro coordenador, em meio à apresentação dos números, de desempenho do mês, fala do evento comemorativo aos 86 anos do fundador. Descreve o diferencial que haverá no almoço do dia e solicita a todos que participem. Apresenta também a edição da Revista Estrada e solicita aos presentes que a levem para casa. A periodicidade da publicação é semestral e os conteúdos contemplam os eventos da empresa e matérias sobre saúde. Porém, o destaque maior está nas formas de elaborar um planejamento financeiro que possa driblar a instabilidade da economia que atinge todas as pessoas. O fato de solicitar que os empregados levem a publicação para casa objetiva estimular a leitura dos conteúdos pelos membros que compõem o núcleo familiar.

Em um evento que acontece trimestralmente, quando são mostrados os ganhos que a Randon obtém com a centralização dos processos de prestação de serviços, o gerente desafia os presentes a se engajarem nas novas medidas que estão implementadas. Além do desafio que lança, ele diz, ainda, que se o processo não for bem sucedido e o setor não apresentar os ganhos previstos, ele poderá ser repassado a parceiros. Fala que a troca da palavra serviços por soluções tem a ver com a forma de realizar as operações, enfatizando que não basta prestar serviços. É preciso apresentar soluções.

Por outro lado, a preocupação com a saúde financeira e o bem estar social dos empregados acompanha as apresentações e permeias as pautas das reuniões. Na integração dos novos empregados, foi abordada a existência da Carta Direta do Presidente. Trata-se de uma correspondência de boas vindas que o funcionário recebe em sua residência, após sua contratação, assinada pelo fundador e caracterizada como meio de comunicação interna. Esta forma de comunicação tem o intuito de causar surpresa ao novo integrante e fazer com que ele se sinta valorizado pela gestão. A verdade é que o fundador e sua família estão presentes no imaginário de todos que fazem uso da palavra em nome da empresa. Observa-se, portanto, que, ao evidenciar a família Randon neste tipo de pronunciamento é realizado o rito de confirmação e reforço.

Durkheim (1989), ao analisar os rituais, diz que eles estabelecem condutas humanas, notadamente em ações morais. Eles são portadores de valores sociais e por essa razão as corporações adotam formas ritualísticas que visam agregar os públicos que as compõem. Nesse aspecto, os rituais agem como meios promotores do consenso, pois segundo Durkheim (2001), eles são performativos e formatam modalidades de celebrações (comportamentos). Por isso, eles são adotados em manifestações públicas para celebrar resultados organizacionais.

Nos exemplos trazidos, os rituais de reforço serviram para divulgar as boas notícias em relação aos planos e benefícios para os empregados e a celebração dos 86 anos do fundador das empresas, assim como motivar publicamente as pessoas com desafios, ameaçarem os não integrados à fusão dos setores, habilitar a corporação a buscar novas formas de gerir o setor de serviços e enfatizar os valores sociais relacionados ao desempenho dos papéis sociais.

7.3.8 Rituais de mediação de conflitos

Os rituais sociais e de comunicação, tidos também como meios de mediar os conflitos, são permeados por regras escritas e não escritas de comunicação pessoal. Estes ritos comunicam formal ou informalmente as normas disciplinares e as relações hierárquicas. Eles também reafirmam o código normativo e as premiações pelo atendimento e conformidade a essas normas (BEYER e TRICE, 1984).

Nos rituais que envolvem a integração dos novos integrantes das empresas é anunciada a existência de um número interno de telefone destinado exclusivamente ao atendimento do funcionário. Além de receberem explicações de como funciona este sistema interno de comunicação, os novos empregados recebem um adesivo com o número do ramal 2015.



Na realidade, esses ritos explicitam “as hierarquias de autoridade formal, a estratificação social, a divisão da força de trabalho, o poder diferenciado” (*Idem*) e

outras diferenças entre as pessoas que tendem a produzir conflitos difusos e comportamentos que necessitam de ajuda e de esclarecimentos.

As relações sociais tendem ser conflitivas por natureza e, por isso, as corporações elaboram regras que visam produzir consensos. Em decorrência, surgem os rituais com estatutos e meios de mediação, como forma de proteção que resguardam a cultura e as políticas de gestão.

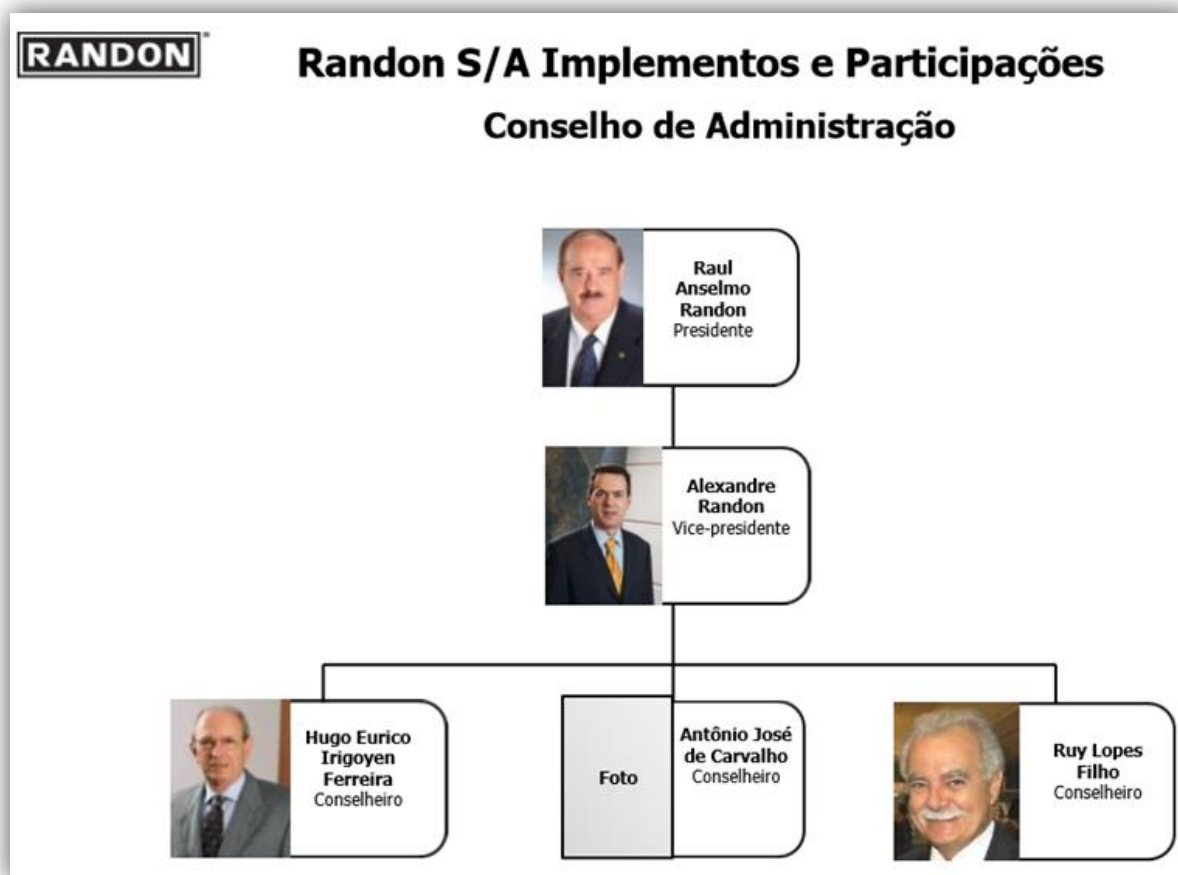
7.4 O FUNDADOR E AS EMPRESAS: AS MESMAS HISTÓRIAS E VALORES MITIFICADOS

Considerando que durante os estudos feitos sobre os rituais corporativos, a presença física, concreta, imaginária ou implícita do fundador da empresa permeou vários rituais que foram acompanhados e, também nas entrevistas feitas, referências ao seu nome acompanharam a maioria das falas dos entrevistados considera-se apropriado dedicar o item seguinte ao fundador das empresas do Grupo Randon.

Raul Randon ficou à frente das empresas do Grupo Randon por 60 anos. As vésperas de completar 80 anos, em 2009, o patriarca se afastou do comando do grupo, deixando em seu lugar o filho mais velho, David Anselmo Randon. Mesmo assim, sua presença na empresa é diária, pois mantém a prática que o acompanhou por muitos anos, de percorrer os espaços internos das áreas fabris, além de acompanhar reuniões que implicam decisões sobre o futuro das empresas. Também, o sr. Raul marca presença em visitas de expressão que são recebidas na corporação, além de visitar feiras em que as empresas possuem espaços de divulgação de seus produtos.

O gráfico (figura 13) mostra o cargo que o fundador ocupa no Grupo, em 2015, com a idade de 86 anos. O Conselho de Administração⁴⁶ atua como poder consultivo do grupo e está ligado a Randon S.A. Implementos e Participações, a *holding* que controla as empresas Randon. A governança corporativa é representada pelos Conselhos de Administração e Fiscal, bem como pela Diretoria Executiva. Além de coordenar as participações acionárias das Empresas Randon, ele tem a missão de representá-las e orientá-las, otimizando os recursos disponíveis, com base no plano estratégico corporativo.

⁴⁶ Disponível em: <http://www.randon.com.br/pt/companies/empresas-randon/conselho>. Acesso em: setembro de 2015.

Figura 14 – Organograma⁴⁷ do Conselho de Administração

Fonte: Arquivos das Empresas Randon (2015).

7.5 A CULTURA CORPORATIVA RANDON

A cultura empresarial das empresas Randon está baseada na simplicidade e na amizade, algo que caracteriza o modo de ser do fundador. Aos olhos da cidade e do estado, o entendimento é de que uma das maiores empresas do ramo metalúrgico do país cultiva hábitos interioranos. Da mesma forma que o patriarca Raul, seus filhos são pessoas simples. Eles mantêm vínculos de amizade com grupos de diferentes classes sociais da cidade. O culto à família e à moral católica faz parte dos negócios. Em solenidades que envolvem a família Randon e os empregados das empresas do grupo, há sempre a presença de sacerdotes católicos. Eles são chamados com frequência para conversar com os empregados,

⁴⁷ Nesse organograma foi mantida a foto e o nome de seus membros. Autorizada pela empresa, (apêndice C) à presença destes elementos são uma forma de mostrar que, mesmo com seus 86 anos, o fundador mantém sua participação no controle das Empresas.

em ocasiões em que os rituais celebram a vida, em comemorações festivas como o Natal e o aniversário do fundador, entre outros.

O cultivo da harmonia e do coleguismo entre os empregados são marcas fortes na corporação, marca que o fundador implantou em suas empresas. Ainda, o incentivo à busca de formação e de escolarização dos empregados fazem parte do processo administrativo e é uma prática do homem Raul. Além da tradição religiosa, o culto ao tradicionalismo gaúcho integra os rituais promovidos pela empresa.

A preocupação com a formação de jovens e adolescentes sempre fez parte das iniciativas do fundador da Randon. Por isso que, em 18 de março de 2002, a Casa Florescer começou a funcionar e em 2003, foi criado o Instituto Elisabetha Randon⁴⁸. Registrado com o nome de sua mãe, a organização incorpora projetos sociais, com destaque ao Programa Florescer cujo objetivo é preparar as crianças e os adolescentes para o exercício da cidadania. Ele foi concebido para atender jovens de 6 a 14 anos em situação de vulnerabilidade social.

Funcionando em formato de contraturno escolar, dentro do complexo industrial da Randon, jovens e adolescentes que frequentam o Programa Florescer participam de atividades como inglês, informática, canto coral, música instrumental, educação corporal, educação ambiental, educação para a vida, atendimento diário das tarefas escolares, reforço pedagógico e robótica. Concluída a formação básica, os beneficiários têm a oportunidade de ingressar em cursos técnicos para melhor prepará-los para o mercado de trabalho. Várias são as ocasiões ritualísticas que desfrutam das apresentações artísticas feitas pelos alunos do Programa Florescer.

Constata-se que inserção de jovens às empresas do grupo faz parte da cultura organizacional, pois além de participarem do ensino ministrado no mesmo complexo de trabalho e fazerem parte de apresentações em eventos sociais, diariamente estas crianças e jovens fazem a refeição no restaurante da empresa. São atos que expressam as percepções dos dirigentes em relação ao convívio destas pessoas no mundo do trabalho, algo que reflete a mentalidade que predomina na organização. O mesmo acontece com a formação que estas crianças e jovens recebem nos programas sociais que foram criados pelo Raul e são mantidos pelas Empresas do Grupo. Os costumes, os exemplos e os ensinamentos são levados para outros ambientes e tendem a ser reproduzidos.

⁴⁸Os dados sobre o Instituto Elisabetha Randon foram extraídos do site: <http://www.ierandon.org.br/>. Acesso em outubro de 2015.

Cabe lembrar que a cultura se encontra no conjunto de significados compartilhados por um grupo, que permite a seus membros interpretar e agir sobre seu ambiente. Na verdade, para o desenvolvimento da cultura é necessário que, além dos grupos, existam as interações sociais entre seus membros. (DEAL & KENNEDY, 1983). É no espaço social que os valores são construídos.

Kabanoff e Daly (2002) mostram que existem diferenças entre os valores existentes no espaço social de corporações. Ou seja, podem existir valores declarados e valores percebidos. Os autores (idem) dizem que os valores declarados são aqueles que as pessoas expressam em nome do coletivo, ou seja, as pessoas falam em nome da organização, mostram os valores que permeiam o ambiente corporativo e também aqueles que norteiam o comportamento organizacional. Já os valores percebidos são aqueles vivenciados e identificados pelos empregados nas rotinas da corporação sem serem verbalizados.

Os valores que são declarados pelo fundador e pela alta direção se refletem nas práticas e políticas organizacionais, traduzindo aquilo que os gestores acreditam que a organização deva ser. Neste aspecto, são experiências comunicativas que são trocadas em diferentes rituais, simultaneamente, e por vários canais sensoriais, por meio de uma sequência ordenada de fatos metafóricos, dentro de um espaço territorial (LEACH, 1978) organizado especificamente. Esta prática visa fornecer aos membros da organização um modelo de comportamento que segue as normas e as diretrizes da corporação.

7.5.1 O “herói”, os mitos e as histórias da Randon

Episódios da história da empresa pesquisada, relatados em depoimentos exemplificam o processo de construção da figura do herói. Através da cultura corporativa, o herói serve como ponto de referência aos demais membros da organização. São ídolos que aspiram seguidores e são os que personificam os valores e sintetizam a força de empresa. Segundo Deal e Kennedy (1983), os heróis personificam os valores e condensam a força da organização; os heróis têm a coragem e a persistência de fazer aquilo que todos almejam, porém têm medo de tentar.

Os depoimentos mostram que os valores subjacentes à construção deste sistema simbólico demandaram o “nascimento do herói”, no caso o fundador do

grupo. O empresário deu início às Empresas Randon ainda na adolescência, através de trabalho braçal, e construiu um complexo industrial com aproximadamente 10 mil empregados, tendo somente o ensino fundamental incompleto. São inúmeras as biografias a seu respeito em documentos e jornais da empresa e da imprensa. Ou seja, existe um processo de criação "oficial" do mito, pois o fundador representa, aos empregados das Empresas Randon, um grande motivador. Ele é uma figura simbólica cujas ações desempenhadas são vistas como o ideal para o êxito daquilo que a capacidade humana permite (DEAL e KENNEDY, 1983). Os autores elencam alguns papéis para os heróis: a) tornam o sucesso atingível e humano. Outros membros podem seguir seus exemplos; b) fornecem modelos. Portanto, qualquer pessoa pode ser herói, desde que tenha confiança e persistência para tentar; c) simbolizam a organização para o mundo exterior; d) preservam o que a organização tem de especial; e) estabelecem padrões de desempenho; f) motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

As histórias trazidas pelas vozes dos entrevistados transmitem importantes valores da cultura organizacional e por isso pode-se dizer que são mitificadas. "Ele é o homem que dobrou o ferro". Diz um entrevistado. "Ele sabe o que se passa na fábrica, o que nós fazemos". "Trabalho há 10 anos na empresa, mas acompanho o Sr. Raul há 40 anos", diz outro funcionário.

O mito é integrador e contribui ao desenvolvimento da missão da Empresa. Eliade (1972, p. 22) aponta que "os mitos revelam que o mundo, o homem e a vida têm uma origem e uma história sobrenatural, e que essa história é significativa, preciosa e exemplar". O mito sempre demonstra aos mais jovens o sentido da vida. Essa revelação se dá por meio da linguagem, de uma narrativa e da repetição de certos rituais. O mito serve para estabelecer leis e códigos de ética que orienta o comportamento de um determinado grupo de pessoas ou de uma cultura.

O depoimento dos entrevistados mostra ainda que, nas Empresas, existe a valorização das pessoas como um dos princípios que regem a gestão. E, ao falarem destes e outros valores que são cultuados nas Empresas do Grupo, o nome do fundador aparece como aquele que carrega o *status* de herói nato e, com base na sua filosofia de vida, ele é seguido por pessoas jovens e também por aqueles que possuem mais idade. Deal e Kennedy (1983) dizem que os heróis natos são os vistos como visionários; heróis míticos, cuja influência se estende por gerações e sobre ela (influência) se fundem a filosofia, os princípios e as diretrizes da

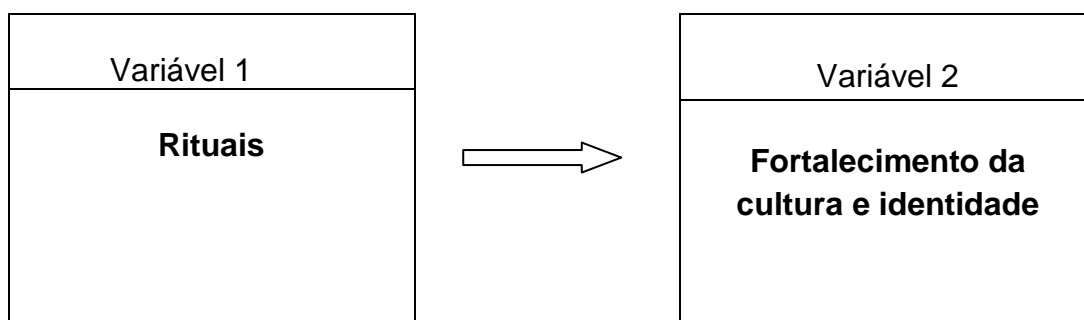
corporação. É sobre este ângulo que o fundador das Empresas Randon pode obter o caráter de herói, pela sua história e pelo personagem que é. Interessante notar que a gestão das empresas adota a figura do fundador como mítica, a fim de transmitir aos membros da organização os valores que consideram fundamentais.

8 SÍNTESE INTERPRETATIVA

Até o presente momento, os dados colhidos foram apresentados em fragmentos. Portanto, cabe agora encaminhar para uma reconfiguração dos mesmos no sentido de sintetizá-los interpretativamente, sendo importante, para tanto, visitar alguns supostos teóricos já elencados em itens anteriores. Trata-se de remeter aos motivos que determinam a promoção de rituais que levem as pessoas a aprenderem em uma cultura que os marca efetivamente, em modos específicos de comportamento (DEAL & KENNEDY, 1983). Nesse sentido, é possível dizer que, se os rituais alcançam sucesso entre os gestores, em um ambiente em que aqueles integram técnicas de gestão, certamente serão levados para outros ambientes ou outras unidades.

Sob esse prisma e com base nos dados colhidos em campo, assim como, principalmente, nos autores Deal & Kennedy (1983) e Trice & Beyer (1984), Van Gennep (1977), é trazida à reflexão uma síntese, de um lado, da cultura organizacional, concebida explicitamente nos princípios da empresa e expressa em ideias, crenças, costumes, regras e atitudes disseminados em âmbito interno (Variável 2); e, de outro, formas/ações de institucionalização/manutenção dessa cultura, concretizadas sinteticamente em dois conjuntos de rituais: reuniões administrativo-organizacionais e atividades integrativas (Variável 1), tal como ilustra o Quadro 6.

Figura 15 – Relações entre rituais e cultura organizacional

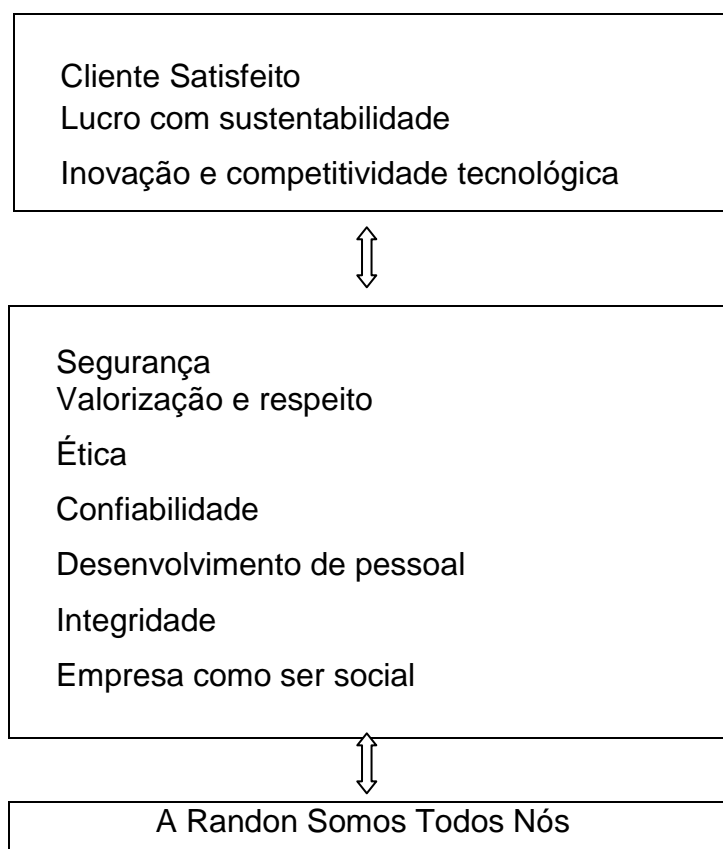


Fonte: Elaborado pela autora (2015).

8.1 RETOMANDO ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Basicamente, o conjunto de valores organizacionais, que constituem a cultura da empresa, são pressupostos que abarcam o que é bom e desejável para a organização. Para Deal e Kennedy (1983), como antes referido, os valores organizacionais são as crenças e princípios básicos numa empresa. Eles compõem o núcleo da cultura organizacional, definem o sucesso e estabelecem os padrões que devem ser alcançados. Como essência da filosofia das Empresas Randon, os valores fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário. São, ainda, elementos de comunicação que permitem estabelecer a relação com os rituais. Os valores declarados pela empresa dão forma aos princípios organizacionais, aqui retomados no Quadro 7.

Figura 16 – Os valores declarados⁴⁹



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

⁴⁹ Valores presentes nos princípios e diretrizes das Empresas

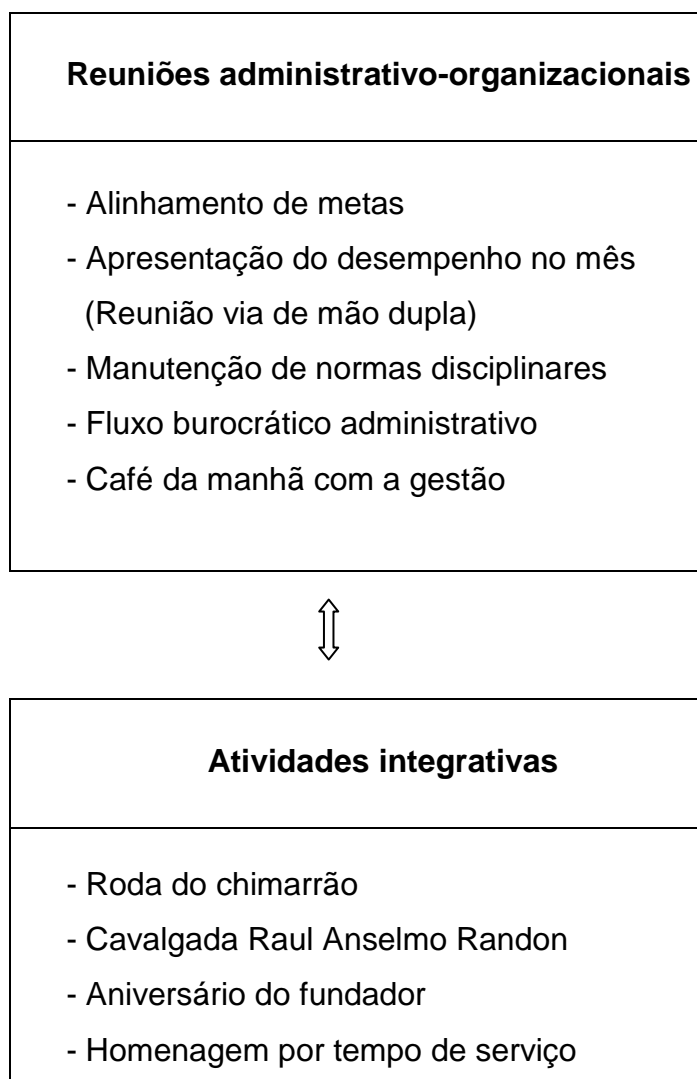
Tais valores se mostram apropriados pelos entrevistados em suas declarações, já abordadas em item anterior, quando ressaltam estar no caráter da família Randon um dos grandes diferenciais das Empresas, além do respeito que têm pelos empregados. Acrescem ainda que a gestão é muito correta em relação às normas e leis, incluída a garantia de concessão de todos os benefícios sociais e trabalhistas, tais como o acesso a alimentação, transporte, previdência privada, qualificação profissional, segurança, ludicidade e ambiência física adequada, ao que se soma a preocupação de manter os empregados na empresa, mesmo em tempos de crise, quando demissões são frequentes. Manifestam ainda o cuidado com os clientes, pois buscam fidelidade à marca e ao produto. Destacam que a simplicidade, a ética e o respeito se traduzem em exemplos e constroem os princípios, a imagem e o patrimônio.

De outra parte, como se depreende, esses valores distribuem-se em dois conjuntos: o primeiro, abarcando elementos afetos mais ao âmbito administrativo; o segundo, aspectos de natureza sócio-humanística e cuja articulação está encerrada no slogan “A Randon somos todos nós”. Dito de outra forma, é possível considerar que a cultura e a identidade nas quais se inserem os valores organizacionais são, sinteticamente, disseminadas pela organização em reuniões com diferentes finalidades e, em atividades integrativas. Como ilustra o Quadro 8, os rituais possuem dois núcleos fundantes de práticas; as reuniões com o foco em processos de gestão, que buscam o alinhamento dos processos com os estrategicamente planejados e, as atividades integrativas, que fortalecem a cultura e, ao mesmo tempo, valorizam os costumes disseminados pelo fundador.

8.2 REUNIÕES E ATIVIDADES INTEGRATIVAS: SÍNTESE DOS RITUAIS

Os rituais assim configurados podem ser visualizados, de forma global, no quadro a seguir.

Figura 17 – Rituais nos processos de gestão e respectivos focos



Fonte: Elaborado pela autora (2015).

As reuniões administrativo-organizacionais com características para determinados fins, como as de alinhamento de metas, as de apresentação de desempenho no mês (reunião “via de mão dupla”), as voltadas a juntar periodicamente os representantes de equipes, são práticas rituais que permitem identificar recursos de gestão organizacional. Carregadas de elementos que visam compor as práticas pretendidas pela organização, elas possuem uma dinâmica no sentido de criar uma rede (tramas) ritualística que remete ou conduz, sob esse prisma, ao fortalecimento da cultura.

Nesses encontros, faz-se uso de artefatos, os quais contribuem para o fortalecimento almejado, constituindo-se no primeiro nível da cultura, o mais

superficial, visível e perceptível. São elementos que cada funcionário vê, ouve e sente quando se depara com o contexto da organização cuja cultura não lhe é familiar. Lembre-se de que, segundo Schein (2009), artefatos são todas aquelas coisas que, no seu conjunto, definem uma cultura, incluindo produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização, além das manifestações físicas, comportamentais e verbais. Inclui, também, a vestimenta; os tipos e distribuição de mesas e computadores, objetos materiais, como crachás e fotos (principalmente do fundador) usados em apresentações e em quadros decorativos, além do *layout* físico. São, portanto, objetos materiais empregados para facilitar o desempenho de atividades de expressão cultural.

Compõem também o primeiro nível da cultura, os símbolos, igualmente presentes nesses contextos. Eles vão, desde o logotipo, até a mobília (os móveis) e adereços (troféus e condecorações recebidos da empresa e pela empresa). A bandeira da Randon compõe o conjunto de bandeiras com a nacional, a estadual e a municipal e está presente em ambientes internos e externos. São símbolos com significados específicos e expressos através de objeto, ato, rituais ou relações.

Relativamente ainda às reuniões administrativo-organizacionais, percebe-se que, nas manifestações verbais, dois elementos modais sintetizam valores das empresas Randon. A manutenção das normas e disciplinas e o fluxo burocrático-administrativo.

Num outro polo, encontram-se as atividades integradoras, dentre as quais a Roda do Chimarrão, a cavalgada Raul Anselmo Randon, o aniversário do fundador e as homenagens por tempo de serviço. Nas duas primeiras, identifica-se o viés da manutenção da cultura gaúcha como parte integrante dos valores organizacionais.

Quanto ao aniversário do fundador, identifica-se a intenção de compartilhamento da comemoração e de reiterar a aproximação entre ele e os empregados – instituindo-se um dos momentos em que se dá concretude à frase presente em outras diferentes situações: *Daqui para frente, estamos juntos*.

Um evento de grande porte é realizado para homenagear os empregados por tempo de serviço, mais uma vez levando à prática os valores de respeito e valorização humana e funcional dos colaboradores da empresa.

8.3 RELAÇÃO RITUAL E FORTALECIMENTO DA CULTURA E DA IDENTIDADE INSTITUCIONAIS

Reportando ao objetivo deste trabalho de apontar para a importância, nos processos de gestão, do papel dos rituais no desenvolvimento/fortalecimento da cultura e da identidade organizacionais, esta síntese interpretativa volta-se para relações que se depreendem entre os rituais fundantes analisados (reuniões administrativo-organizacionais e atividades integradoras) e o conjunto de valores constitutivos da cultura das empresas Randon, particularmente no âmbito do Centro de Soluções Compartilhadas (CSC).

Tendo em conta os elementos acima apontados como foco das reuniões administrativo-organizacionais (alinhamento de metas, desempenho no mês, normas disciplinares, etc.), no contexto do CSC, essas trazem e reiteram, em seu arcabouço, traços estruturais (como o organograma verticalizado), funcionais e valores de uma governança corporativa alicerçada na perpetuação das formas familiares de gerir a empresa, ou na preservação da ideologia central. Nessas reuniões, apesar de algumas aberturas ao diálogo, predomina um fluxo de mão única, informativo, não prevalecendo relações sincrônicas de troca, uma vez que o foco principal não está na escuta mútua, a qual ganha espaço e relevância no Café com a Gestão, atividade integradora específica do CSC, na qual a dimensão interacional se sobrepõe a objetivos e ações de cunho informativo.

Como exposto, esses rituais definidos e implementados, na ótica da gestão administrativo-organizacional mostram-se como contributivos para a consolidação da identidade corporativa e para o fomento ao “pensar” coletivo próprio aos “membros” da corporação, inferência que se faz autorizada pela observação em campo e as vozes consonantes reveladas nas entrevistas.

As atividades integradoras que, por sua natureza, propiciam aproximações interpessoais e que, pelos contextos situacionais que promovem, reúnem lado a lado o fundador, gestores e empregados de diferentes níveis hierárquicos e familiares, suscitam sentimentos de pertencimento à organização, banhados por traços de afetividade que os tornam, a todos, em igual nível e condições, “sujeitos” dessa corporação. Nisso se constitui terreno fértil para fortalecimento da cultura em sua dimensão sócio-humana, o que se inscreve como uma forte marca identitária institucional, indo ao encontro dos princípios e diretrizes divulgados. Mais uma vez

confluem para evidenciar essa relação a consonância de vozes dos sujeitos entrevistados.

Não obstante a valência positiva dos rituais aqui mencionados, definidos e realizados pela empresa na perspectiva do fortalecimento da cultura e identidade organizacionais (sob o prisma administrativo-organizacional ou sócio-humano), há que se trazer à reflexão alguns elementos particularmente referentes aos rituais de passagem, a que remetem contextos como os de criação de um novo setor na empresa para o qual são destacados gestores e empregados antes atuantes em outras unidades e/ou setores.

Os rituais de passagem servem como resposta adaptativa obrigatória em momentos em que indivíduos são obrigados a mudar de posição, dentro de um sistema. As práticas de rituais, na constituição do novo centro de prestação de serviços das empresas Randon (CSC), agrupando as referidas reuniões e atividades integradoras, atuaram, de modo geral, positivamente na dramatização de valores e conflitos, com vistas a facilitar a transição de papéis que os empregados passaram a assumir.

No entanto, respostas nas entrevistas realizadas apontam para uma atenção não suficiente, por parte da organização, às fases “separação” e “margem” que antecedem a fase de agregação, tal como propõe Van Genep (1977).

Como já explicitado no referencial teórico, a primeira (de separação) abrange o afastamento do indivíduo ou de um grupo em sua estrutura social e em suas respectivas condições culturais (nesta circunstância, afastamento dos setores de atuação anteriores à constituição do CSC). Já na fase “limiar”, intermediária (“a da margem”), o sujeito ritual (o transitante) vivencia um período ambíguo, no qual não mais experimenta atributos do passado e tampouco conhece o que está por vir. Entretanto, essas fases assumem uma função “preparatória” à de reagregação ou reincorporação, na qual é consumado o ritual de passagem. Isso porque, são momentos que favorecem, na terceira fase, a que os sujeitos se sintam inseridos no novo setor, se sintam a ele “pertencentes”. São momentos que favorecem a efetivação de relações empáticas, relações simétricas de troca, bem como a leitura mútua de emocionalidades manifestas explícita ou implicitamente na dinâmica sociointeracional, emocionalidades essas que sedimentam o terreno para a germinação e fortalecimento de sentimentos comuns, compartilhados de pertença – o que se faz essencial na elaboração e consolidação da identidade, neste caso, do

setor CSC, com repercussões relevantes na apropriação dos processos e operações de gestão.

Novamente cabe ressaltar que as experiências vividas na integração e novos relacionamentos preparam emocionalmente para os desafios que serão encontrados no dia a dia. À medida que se fortalece a qualidade dos relacionamentos, melhora a qualidade dos pensamentos, enfatiza Senge (2004). Reiteradas menções que assumem um teor de reclamação por parte de entrevistados dão conta da importância desses momentos prévios (separação e margem) às atividades de reagregação ou reincorporação. Identifica-se, em falas, uma demanda por rituais que desenvolvam relações interpessoais que permitam maior conhecimento entre membros da equipe e que venham interferir na qualidade dos relacionamentos funcionais.

Contudo, cumpre assinalar que, se, de um lado, essas considerações, a partir das quais se podem ver presentes variáveis repercutindo em graus de fragilização do fortalecimento almejado da cultura e da identidade organizacionais no universo do CSC, de outro, faz-se pertinente voltar a atenção à figura mitificada do fundador, cuja história se constitui em vetor que permeia todos os rituais e os próprios valores da organização. Ele é tomado como exemplo sob diferentes formas e contextos. A fala de um entrevistado, porquanto encerra, de forma sintética e incisiva, a força coesiva dessa história, cabe aqui ser retomada: “Os valores da empresa me influenciam pelo exemplo. Tem um livro do Sr. Raul que eu já li várias vezes e, ao se olhar a história dele, se vê que é uma pessoa que veio de uma família humilde. Tudo o que existe aqui na empresa é fruto do trabalho dele, da sua visão de negócio. Ele nada ganhou. Isso para mim é como se fosse um exemplo. Com todo o dinheiro que ele tem, mesmo assim é humilde e simples. Ele passa e cumprimenta. O exemplo da família que me incentiva”. Essa fala é reveladora do quanto é forte a figura do fundador, conferindo credibilidade aos valores declarados e, de algum modo, possivelmente, relativizando graus de fragilização, como constatado, decorrentes, no âmbito da criação do CSC, de observação parcial das relações intrínsecas entre as fases dos rituais de passagem.

Fotografia 10 – Raul Randon



Créditos: A autora (2015).

O slogan “A Randon somos todos nós”, presente em apresentações verbais e em documentos editados pelas empresas, institui-se assim como elemento modal que marca o imaginário dos empregados, refletindo nos processos e sentimentos de coesão do grupo.

9 EM DIREÇÃO ÀS CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na direção das considerações finais, cabe resgatar o início da caminhada, quando se delineou o trajeto que seria percorrido, no sentido de trazer elementos coletados em campo, com vistas a refletir sobre o papel que rituais corporativos desempenham no fortalecimento da cultura e da identidade organizacionais, para tanto sendo definido como objeto de análise o Centro de Soluções Compartilhadas, implantado pelas Empresas Randon.

Estas desenvolvem em seu cotidiano uma variedade própria de rituais no sentido de orientar comportamentos culturais, definidos via princípios e diretrizes institucionais, porquanto, a organização Randon se institui sistemicamente como um corpo social que toma forma e se efetiva na dinâmica inter-relacional entre os setores e seus membros, configurando representações sociais que a alimentam e promovem, por retroalimentação, aprendizagens e mudanças individuais e coletivas nos diferentes níveis/segmentos desse corpo social. Assim, particularmente, no universo do CSC, este se institui sistemicamente na dinâmica “o todo está na parte, e a parte está no todo”.

Os rituais praticados nas Empresas Randon - como um todo e não somente no CSC - buscam comunicar algo que vai além de possibilitar o desenvolvimento de novas tecnologias e processos de transmissão da informação. Os encontros de trabalho reforçam as normas e valores além de comunicar, sistematicamente, a situação em que as Empresas se encontram nos cenários nacional e internacional, em termos econômico e social. Já os encontros tidos sob a conotação de lazer, nessa tese denominados de integrativos, envolvem as interações humanas, o desenvolvimento de sensibilidades, além das sociabilidades dos empregados, como já evidenciados no capítulo anterior.

A socialização dos indivíduos no mundo do trabalho é fruto da experiência das relações de poder, vivenciadas no universo produtivo, as quais geram normas coletivas de comportamento, disseminadas em grande parte nos rituais praticados - sobretudo os denominados de integração - levam o empregado a construir uma identidade no trabalho, etapa essa que é condicionante à construção da identidade profissional.

A identidade no trabalho também se processa no plano afetivo e cognitivo. O fato de viver sob uma estrutura institui uma espécie de mentalidade coletiva, com a

qual o indivíduo se conforma, assimilando suas regras e normas de comportamento e estabelecendo vínculos afetivos com a gestão organizacional e com outros indivíduos com os quais convivem nesse ambiente. Esse processo que pode derivar em identificações por parte do empregado, principalmente nas relações que se estabelecem com os que atuam no mesmo setor, foi considerado em partes ao compor o CSC, pois os empregados somente conheceram suas novas realidades quando foram comunicados que fariam parte do novo projeto, não tendo um contato prévio com o grupo que integraria o novo espaço de trabalho.

As falas comprovam que a prática adotada não aponta para os significados almeçados pela gestão das Empresas Randon. Mesmo que os responsáveis pela implantação do processo tivessem clareza de como seria o funcionamento do CSC, a comunicação usada nos rituais de integração dos empregados ao setor não contemplou os significados esperados pelos empregados.

Acredita-se que um projeto de comunicação integrada voltada à atividade humana buscando ressaltar a importância de cada membro do CSC, poderia criar a identidade pessoal e social além de dar significado a cada um que realiza uma atividade no setor, não deixando que cada indivíduo se limitasse a execução de “tarefas” mecânicas e com pouco sentido, como ficou evidenciado na observação participante e nas entrevistas.

Postula-se que a existência de um plano de comunicação interna eficaz não reduz os espaços de autonomia do indivíduo na organização, mas permite que os envolvidos participem dos processos concernentes ao planejamento de atividades como ocorreu na elaboração do Centro de Soluções Compartilhadas. Salienta-se que comunicar é dominar a própria identidade para construir uma imagem consistente. “Ela é uma atividade essencial da cultura da empresa” (CAETANO e RASQUILHA, 2007, p. 91). Ainda, reconhecer a importância das pessoas, da cultura organizacional, da comunicação empresarial e da mudança de paradigma das relações de trabalho para “processual relacional” também se configura como fundamental para as organizações criarem um ambiente interno onde as relações humanas se permeiam.

Outro fator importante a se destacar é que os rituais de corporações e organizações não seguem um modelo padrão. A literatura existente contribui para o entendimento de como eles devem ser planejados, porém eles precisam estabelecer uma relação entre o contexto cultural, o desenvolvimento das atividades

operacionais e o desempenho social da empresa, destacando-se que o papel do profissional da comunicação é o de reconhecer o caráter situacional de cada ritual praticado.

Ressalta-se que os rituais são propostas tangíveis que permitem dignificar os relacionamentos em um ambiente efêmero. O ritual apresenta-se como um meio/modo de comunicação e se constitui na dinâmica relacional dos membros de um determinado grupo. Como práticas contemporâneas de agregação social, os rituais são ações que reúnem muitas pessoas em um ato em conjunto e proporcionam o contato face a face. Em outra conotação, eles se constituem elementos fundantes da cultura organizacional, pois permitem a existência de projetos coletivos, sentimento de pertença, e a aquisição, transmissão e partilha de uma mesma cultura por todos os envolvidos. Ou seja, a cultura organizacional é um processo sinérgico na otimização de recursos, no âmbito de uma estratégia de desenvolvimento da organização.

Sob essa perspectiva, o conjunto de rituais definidos e desenvolvidos na implementação do CSC, como o descrito e analisado, vêm reforçar as dimensões administrativo-organizacional e sócio-humana atinentes às reuniões e às atividades integradoras. Em outras palavras, eles vêm afirmar-se como estratégias valiosas de comunicação usadas na legitimação da cultura que a corporação intenta perpetuar. É nesse quadro que se evidenciam relações entre os rituais e elementos institucionais da cultura e identidade organizacionais, em que tendem a se construir representações sociais nas quais figure, positivamente, a importância ou pertinência de aspectos como: verticalização estrutural e funcional, definição clara de normas disciplinares, de atribuições e competências de gestores e empregados, *layouts* padronizados, comprometimento social, etc. De igual modo, as atividades integradoras, que também abrangem os demais setores, corroboram o sentimento de pertença à “família Randon” e a tessitura de laços afetivo-cognitivos que disso decorrem.

Entretanto, face à contingencialidade da constituição de um novo setor, estrategicamente implantaram-se novos rituais que vieram agregar-se àqueles, como o Café da Manhã e reuniões com representantes de equipes (indicados pela gestão). Como já mencionado precedentemente, oportuniza-se maior abertura para a escuta dos empregados e, conseqüentemente, para a efetivação de relações simétricas de troca.

Faz-se relevante destacar a consonância entre esses rituais e o próprio nome do setor: Centro de Soluções Compartilhadas. No universo semântico de “compartilhamento”, estão inseridos, entre outros, os sentidos de interação, troca, “co”laboração, relações interpessoais, ideias/processos/operações assumidos coletivamente. Ao mesmo tempo, trata-se de um setor do qual se esperam “soluções” na prestação de serviços. Sob esse prisma, é conferida aos membros do CSC a responsabilidade de encontrar possíveis soluções, o que tende a conotar valorização e respeito profissional e a confiança da organização no trabalho ali realizado coletivamente, representando a qualidade das operações de serviço das empresas Randon.

Entretanto, se esses rituais definidos para o CSC se mostram como um horizonte desenhado estrategicamente para esse setor em particular, os resultados da pesquisa remetem à pertinência de colocar como objeto de reflexão esses mesmos rituais, perspectivando sempre a consecução de objetivos e metas da organização. Tal como referido na Síntese interpretativa, a não suficiente articulação das fases dos rituais de passagem, por exemplo, estão na base de verbalizações reivindicatórias por parte de membros do setor, evidenciando a importância de ser-lhe atribuída maior atenção.

As questões aqui pontuadas, à luz de referenciais teóricos tomados como de referência, ratificam *per se* a relevância de ampliar estudos voltados ao papel de rituais corporativos nas suas implicações no fortalecimento da cultura e identidade organizacionais. Acresça-se a isso, no entanto, a considerar o presente estudo de caso, uma possível contribuição que se divisa para este trabalho, aportando subsídios para as Empresas Randon e eventualmente outras organizações que possam vir a vivenciar situações ou contextos análogos à implementação do CSC ou de outra natureza e abrangência – o que não significa a pretensão de gerar modelos para processos de replicabilidade. Na medida em que estarão em jogo características específicas às organizações, far-se-á necessário atentar para a trama das respectivas idiosincrasias estruturais, funcionais, culturais, identitárias e conjunturais e construir os próprios caminhos.

Destaque-se, ainda, que, em momento algum, este trabalho pretende apresentar os resultados do estudo como conclusivos. O processo analítico não foi pautado por critérios de confirmabilidade ou, por objetivos de caráter comprobatório. Para além de tratar-se de um estudo de caso (a implementação de um setor de uma

empresa), a perspectiva epistemológica e metodológica pela qual as análises foram orientadas, não autorizam generalizações indutivas – o que significa dizer que, mesmo “corroborada” a tese da importância dos rituais corporativos no fortalecimento da cultura e identidade organizacionais, os resultados deverão tornar-se objeto de novas reflexões e questionamentos, de modo a que se constituam em nascedouro de novo problema a pesquisar.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo: Herder, 1972
- AZEVEDO, Thales de. **Ciclo da Vida: Ritos e ritmos**. São Paulo: Editora Ática, 1987.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- BARBOSA, Livia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Editora Jorge Zahar, 2002.
- BARELLI, Walter. **Gente jovem, desafios idem**. O melhor de Gestão de Pessoas. Edição 18, número 277, 2010.
- BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder**.
in FLEURY Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BAUMAN, Zygmunt. **Identidade**. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2005.
- BEYER, J. & TRICE, H. **How organization's rites reveal its culture**. *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 4, 1984, p. 653-669. Disponível em: <http://www.jstor.org/adout/terms.html>.
- BEYER, J., TRICE, H. **How organization's rites reveal its culture**. *Organizational Dynamics*, 1986.
- BERTERO, Carlos Osmar. **Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder**. *in* FLEURY Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- BETTEGA, Maria Lúcia. **O casamento como manifestação de uma cultura: o caso de Nova Palmira – 2007**. Dissertação (Mestrado em Letras e Cultura Regional). Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul. 2007.
- BOAS, Franz. **Antropologia Cultural**. Trad. Celso Castro. 6ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.
- BORBA, Francisco S. **Dicionário de usos do português do Brasil**. São Paulo: Editora Ática, 2002.
- BOURDIEU, Pierre. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
- _____, **Sociologia**. Org. Renato Ortiz. Trad. Paula Montero e Alicia Auzmenti. São Paulo: Ática, 1983.
- _____, **A economia das trocas simbólicas**. (5a ed.). São Paulo: Perspectiva, 2007.

_____, **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz. 13. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2010.

BOSI, Alfredo. **Dialética da colonização**. São Paulo: Companhia das Letras, 1993.

BRUNI, Attila. **Lo Studio Etnográfico Delle Organizzazioni: Le bussole**. Roma: Carocci Editore, 2003.

CAETANO Joaquim e RASQUILHA, Luís. **Gestão e Planejamento da Comunicação**. Lisboa: Quimera, 2007.

CAZENEUVE Jean. **Sociologia do Rito**. Portugal: Rés, s/d.

CHANLAT, J. F. **Ciências Sociais e Management: Reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: atlas, 1999.

_____, **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensão esquecida**. 3. ed. 11ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Tradução de Viviane Ribeiro. 2 ed. Bauru: EDUSC, 2002.

DAMATTA, R. **A casa e a rua: espaço, cidadania mulher e morte no Brasil**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture, the Rites and Rictuals of Corporate Life**. New York: Penguin Books, 1983.

DÉTRIE, Jean-Pierre. **Strategon: Stratégie, struture, decison, identilé**. Politique générale d'entreprise. InterEditions: Paris, 1991.

DOUGLAS, Mary. **Pureza e perigo**. Tradução: Mônica Siqueira Leite de Barros e Zilda Zakia Pinto. São Paulo: Editora Perspectiva, 1976.

DUMONT, René. **Democracia para África**. Paris: Seuil, 1991

DURKHEIM, E. **The elementary forms of the religions life**. London: Allen & Uniwins, 1954.

_____. **A divisão do trabalho social**. Tradução: Eduardo Freitas e Inês Mansinho. 3ª. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1989.

_____. **As formas elementares da vida religiosa: o sistema totêmico na Austrália**. Trad. Joaquim Pereira Neto. São Paulo: Ed. Paulinas, 1999.

_____. **As Regras do Método Sociológico**. São Paulo: Martin Claret, 2001.

ELIADE, M. **Mito e realidade**. Tradução: Póla Civelli. São Paulo: Editora Perspectiva, 1972.

ETZIONI, A (2000). **The monochrome society**. Princeton: Princeton University Press.

FIGUEIREDO, N.M.A. **Método e metodologia na pesquisa científica**. 2ª ed. São Caetano do Sul, São Paulo, Yendis Editora, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, Sidinéia. **Manual da qualidade em projetos de comunicação**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 26. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

GALBRAITH, Jay. **Projetando a organização inovadora**. In: STARKEY, K. (Org.). Como as organizações aprendem São Paulo: Futura, 1977.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GENNEP, Arnold Van. **Os rituais de passagem**. Apresentação de Roberto DaMatta. Petrópolis, RJ: Vozes, 1977.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. trad. Maria Célia Santos Raposo. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

_____, **Comportamento em lugares públicos: notas sobre a organização social dos ajustamentos**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2010.

_____, **Rituais de Interação: ensaio sobre o comportamento face a face**. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2011.

GRANOVETTER, **The Strength of Weak Ties**. The American Journal of Sociology, vol. 78, n.6, p. 1360-1380

HALL, Stuart. **A centralidade da cultura**. Educação & Realidade, Porto Alegre, n. 22, v. 2, jul.-dez. 1997.

KABANOFF B.; DALY, J., **Espoused values of organizations**. Australian Journal of Management, 27. Special Issue. 2002.

KILLMANN, R. H. et al. **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: Jossey Bass, 1988.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda. 1998.

KOVACH, Barbara E.; PARISH, James. **How to Lead the Metamorphosis**. Training and Development Journal, v. 42, n. 12, dec. 1998.

KRACAUER, S. **Strassen in Berlin und anderswo** Frankfurt: Suhrkamp, 1964.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

KUPER, Adam. **Radcliffe-Brown**. In: **Antropólogos e Antropologia**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1978.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1989.

LEACH, Edmund. **Ritualization in Man in Relation to Conceptual and Social Development**. In: LESSA, W, e VOGT, E. (eds.). Reader in Comparative Religion. New York: Harper & Row, 1972.

_____, **Cultura e comunicação: a lógica pela qual os símbolos estão ligados; uma introdução ao uso da análise estruturalista em antropologia social**. Tradução: Carlos Roberto Oliveira. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

JOHANN, S. L. **Gestão da Cultura Corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da nova guiné melanésia**. São Paulo: Editor: Victor Civita, 1976.

MC. GREGOR, D. **El aspecto Humano de las Empresas**. Diana: México, 1975.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006a.

MOREIRA, Sonia Virgínia. **Análise documental como método e como técnica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2004.

ORTIZ, Renato (org.). Bourdieu: **Sociologia**. São Paulo: Ática. Coleções Grandes: Cientistas Sociais, 1983.

PAULA, Geraldo Marcelio de. **Estruturas organizacionais: o papel do gestor de nível intermediário**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, Belo Horizonte.

PEIRANO, Mariza. **Uma antropologia no plural**. Brasília: EdUNB, 1992.

_____, **Rituais ontem e hoje**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

PENTEADO, J. R. W. **A Técnica da Comunicação Humana**. 13. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

PUTNAM, Linda L.; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. **Metáforas da Comunicação e da Organização**. In CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia, NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004.

RABAÇA, Carlos Alberto & BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de Comunicação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RADCLIFFE-BROWN, A. R. **Antropologia**. Trad. Marcos A. L. de S. Coimbra e Orlando Pilatti. São Paulo: Ática, 1978.

RADCLIFFE-BROWN, A. R. 1952. **Structure and Function in Primitive Society**. Disponível em: <https://archive.org/details/structurefunctio00radc>. Acesso em: marco 2014.

RAMOS, Fernando. **Estratégias e Protocolo para a Comunicação Corporativa: Um valor acrescentado para as empresas e instituições**. Lisboa: Editora Média XXI, 2007.

ROBBINS, Stephen Paul. **Criando e mantendo a cultura da organização**. In.: Administração: mudanças e perspectivas. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinicius. **Ritos & Excelência nas Organizações: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas**. Petrópolis RJ: Editora Vozes, 2002.

ROCHA, Ana Luiza Carvalho da; ECKER, Cornélia. **Etnografia: saberes e práticas**. In PINTO, Céli Regina Jardim e GUAZZELLI, César Augusto Barcellos. **Ciências Humanas: pesquisa e método**. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2008.

SÁ RIBEIRO, Marco Aurélio de. **O Gerenciamento Cultural e o Ciclo de Vida da Empresa Familiar: Um Estudo de Caso**. 2007. 108 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

_____, **Estrutura e função na sociedade primitiva**. Rio de Janeiro: Vozes, 1973.

_____, **Antropologia**. Organizador: Julio Cezar Melatti. São Paulo: Atica, 1978.

SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SCHREIBER, D. **Interpretação simbólica no processo de mudança organizacional**. Protestantismo em revista. São Leopoldo – RS: v. 20, setembro a dezembro. 2009.

SEGALEN, Martine. **Ritos e rituais contemporâneos**. Tradução: Maria de Lourdes Menezes. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

SENGE, Peter M. et al. **A quinta disciplina - caderno de campo: estratégias para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

SELLITIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. & COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1972.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Cidadania, Justiça e Cultura nas Organizações: estudos psicossociais**. In SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; GOMIDE, Sinésio Junior; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. São Bernardo do Campo – SP: UNESP, 2001.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

STEINEMANN, C. F. **The Vocational Integration of the Handicapped**. In, EASE, 1994.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. **Escala de Valores Organizacionais**. Revista da Administração da USP, (31) 2, 62-72, 1996.

TOMEI, P. A. **Inveja nas organizações**. São Paulo: Makron Books, 1994.

TRAVANCAS, Isabel. Fazendo etnografia no mundo da comunicação. In DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009

TORRES, Eduardo Cintra. **Ritos de passagem na sociedade do espetáculo**. Lisboa: Minerva, 2002

TURNER, Victor. **O processo ritual: estrutura e antiestrutura**. Tradução: Nancy Campi de Castro. Petrópolis: Editora Vozes, 1974.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed)**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.

SITES CONSULTADOS

AZEVEDO, Joel Solon Farias de. **Técnica Delphi um Guia Passo a Passo**. Adaptado de Haughey Duncan, PMP, em www.projectsart.co.uk. Disponível em: http://www.trf5.jus.br/downloads/Artigo_23_Tecnica_Delphi_um_Guia_Passo_a_Passo.pdf. Acesso em: dezembro de 2015.

BITENCOURT, Cláudia. O que é a metodologia 5s e como ela é utilizada. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-a-metodologia-5s-e-como-ela-e-utilizada/>. Acesso em: outubro de 2015.

ECKERT, Cornélia; ROCHA, Ana Luiza Carvalho da. **Etnografia: saberespráticas**. Revista Iluminuras. V.9, n.21, 2008. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/iluminuras/article/view/9301/5371> >.

Etnografando. Disponível em: <http://etnografandoantropologia.blogspot.com.br/2012/05/radcliffe-brown.html>. Acesso em: julho de 2014.

Instituto Elisabetha Randon. Disponível em: <http://www.ierandon.org.br/>. Acesso em outubro de 2015.

Presidência da República - Casa Civil – Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei No 6.404, de 15 de dezembro de 1976.

Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm. Acesso em: outubro de 2015.

RADCLIFFE-BROWN. A. R. **On Social Structure**. Reimpresso de The Journal of the Royal Anthropological Institute, Vol. LXX, Parte I, 1940. Traduzido por Asdrúbal Mendes Gonçalves. The Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland. Disponível em:

<https://hantuem2011.files.wordpress.com/2014/07/radcliffe-brown-estrutura-social-radcliffe-brown.pdf>. Acesso em: março de 2014.

SERRANO, Daniel. P. **Geração X, Geração Y. Geração Z**. Portal do Marketing, 2010. São Paulo. Disponível em:

http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Geracao_X

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

COLETA DE DADOS POR MEIO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Os critérios utilizados para a composição da amostra da pesquisa de campo são: a condição e a atuação nas corporações há mais de cinco anos, idade, sexo e local de origem. É importante salientar que as perguntas do roteiro foram elaboradas após ser concluída a etapa da observação participante, o que justifica que se peça aos entrevistados que comentem sobre o antes e o depois da fusão dos setores para a criação do Centro de Soluções Compartilhadas – CSC.

ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Entrevistado:

Gênero:

Tempo de empresa:

Cargo:

Local de origem:

- 1) Que características são marcantes na Randon?
- 2) Pode citar alguns valores existentes na Empresa?
- 3) Você percebe que os valores cultuados na Randon são diferentes de outras empresas?
- 4) Pode citar que valores são diferentes de outras empresas que você trabalhou?
- 5) Como e que valores existentes na Randon influenciam nas suas atitudes profissionais e em sua vida pessoal?
- 6) Quanto aos subordinados, você acha que eles comungam a mesma opinião que você em relação aos valores da Empresa?
- 7) O ato de legitimar formas de atuação passa pelo processo de tornar algo aceitável, normativo e rotineiro a certo público. Concorda com isso?

- 8) Como são legitimadas, tornadas públicas aos envolvidos, as mudanças que ocorrem na empresa?
- 9) Você pode comentar os modos ou meios utilizados para incorporar às pessoas a adoção dos valores organizacionais e ao convívio aceitável pela estrutura social?
- 10) Em relação à integração dos setores, você prefere a forma que era antes ou entende que agora é melhor?
- 11) A União do CSC com a TI interferiu com seus valores?
- 12) Você já passou por outra experiência de fusão de setores em outras empresas? Como se sentiu? Acha que esta experiência contribui para o momento presente?
- 13) Em relação às formas de construção da fusão dos setores, como reuniões, eventos, encontros, você entende que elas foram responsáveis para agregar os que pertencem a estes setores?

APÊNDICE B – AUTORIZAÇÃO DE USO DE IMAGENS E INFORMAÇÕES

Empresas



TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE USO DE DIREITO DE IMAGEM E INFORMAÇÕES

A Empresa, **Randon S.A. Implementos e Participações** inscrito(a) no CNPJ sob o nº 89.086.144/0011-98 instalada na cidade de Caxias do Sul, - RS, no endereço Av. Abramo Randon, nº 770, vem por intermédio do presente TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIREITO DE USO DE IMAGEM e INFORMAÇÕES autorizar a pesquisadora Maria Lúcia Bettega, inscrita no CPF 328 023 740 87, a utilizar imagens, gráficos e informações na Tese de Doutorado com o título de **RITOS E RITUAIS CORPORATIVOS NA CONSTRUÇÃO DE CONSENSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO NO CENTRO CORPORATIVO DAS EMPRESAS RANDON**

Caxias do Sul , 17 de dezembro de 2015.

APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO PARA USO DA FOTO DO FUNDADOR

De: M Lúcia [mailto:primiero@terra.com.br] **Enviada em:** terça-feira, 24 de novembro de 2015 18:02
Para: Cristiane Genro Lamana; Fernanda Godolfim
Assunto: documento

Cristiane, tudo bem?

Pensei em deixar fotos no organograma que tem o Sr. Raul, pois o contexto mostra que ele é visto como um herói e um mito. O que te parece?

Resposta da Cristiane, assessora do CSC: Neste caso não tem problema deixar a foto e nome, até porque ele é o fundador e tal.