

RITUAIS ORGANIZACIONAIS ATUANDO NO FORTALECIMENTO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR

Andressa **SILVA**
UFSM / URCAMP
andressahs@ibest.com.br

Maria Ivete Trevisan **FOSSÁ**
UFSM
fossa@terra.com.br

Márcio Sampedro **RAMOS**
UFSM
ramos_marcio@yahoo.com.br

Resumo

O presente estudo teve como objetivo identificar que valores organizacionais são percebidos por colaboradores de uma empresa familiar, através da prática de ritos, visto a importância crescente dos processos de gestão simbólica. Assim, realizou-se uma pesquisa através de uma abordagem qualitativa e exploratória com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas. Os dados coletados e submetidos ao método de análise de conteúdo constataam que nem todos os valores são percebidos nos rituais, em função de a empresa apresentar um conjunto muito grande de valores organizacionais, demonstrando que não basta declarar valores, mas que é preciso que sejam vividos no cotidiano da organização.

Palavras-chave: empresa familiar; cultura organizacional; valores e rituais organizacionais.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

ABSTRACT

This study aimed to identify which organizational values are perceived by employees of a family business, through the practice of rites, since the increasing importance of process management symbolic. Thus, we carried out a search through a qualitative approach and exploratory data collection through semi-structured interviews. The data collected and subjected to content analysis method note that not all values are perceived in the rituals, according to the company present a very large set of organizational values, demonstrating that it is not enough to declare values, but it must be lived in everyday organization.

KEYWORDS: *family business, organizational culture, organizational values and rituals.*

1. INTRODUÇÃO

Os rituais expressam valores estabelecidos no passado e deixam a possibilidade de ratificá-los no futuro, ou seja, através deles podemos exaltar nossos valores tanto pessoais quanto organizacionais. Rodrigues (2002) afirma que desprezar os rituais é excluir-se, ou nas palavras de Turner (2002, p. 20) “uma coisa é observar as pessoas executando gestos estilizados e cantando canções enigmáticas que fazem parte da prática dos rituais (ritos), e outra é tentar alcançar a adequada compreensão do que os movimentos e as palavras significam para elas”. Assim, precisamos buscar o entendimento, através da verificação, análise e interpretação dos ritos, para a realização de análises mais profundas e consistentes da manifestação dos valores que permeiam a cultura organizacional.

Com base nessas argumentações, este trabalho se justifica como sendo importante tanto para a empresa em questão quanto para as demais, em função de que trata de um assunto tangível e encontrado no âmbito empresarial como um todo. Além disso, uma das motivações para a realização deste trabalho é a necessidade de se conhecer a retórica sobre os valores nos quais a empresa acredita e busca exaltar a todos que a cercam, verificar se os rituais que são praticados pela empresa, realmente fazem parte do cotidiano dos colaboradores a ponto das pessoas perceberem a interação entre valores e rituais. Isso pode ser corroborado pelo pensamento de Paschini (2006) na medida em que as pessoas percebem que existe sincronia entre a cultura organizacional e as ações da empresa, não haverá contradições, ou seja, todos caminharão alinhados para o alcance dos mesmos objetivos, resultando na melhoria do ambiente e dos negócios da empresa.

A questão de pesquisa do presente estudo, procura responder à seguinte pergunta: Que valores são percebidos por colaboradores de uma empresa familiar, quando da prática de rituais organizacionais? O objetivo geral desta pesquisa é identificar que valores são percebidos pelos colaboradores através da realização de rituais praticados na empresa Hennig & Cia Ltda, uma empresa familiar localizada no interior do Rio Grande do Sul. Desta forma, foram definidos os seguintes objetivos específicos que balizaram a realização do estudo: (i) identificar os rituais praticados e os valores organizacionais da empresa; (ii) verificar a interação entre os valores organizacionais e os rituais praticados.

O presente estudo está assim estruturado: introdução, apresentação do referencial teórico que fundamentou a pesquisa, a arquitetura metodológica que possibilitou a operacionalização da pesquisa, a apresentação e discussão dos resultados e, finalmente, as considerações finais, seguidas das referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empresa Familiar

Uma empresa familiar pode ser definida, de acordo com Bernhoeft (1989, p. 35) como “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio”. As empresas familiares podem, pelas suas características, diferenciarem-se das demais por serem mais tradicionais, paternalistas e informais, quando comparadas às firmas ditas não familiares, as quais costumam ser classificadas como racionais e mais pessoais.

As empresas familiares têm assumido papel fundamental no cenário econômico social brasileiro, pela sua significativa representação enquanto geradoras de empregos e de partes consideráveis do PIB. Dados estatísticos revelam que no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas familiares geram dois milhões de empregos diretos; 90% dos grandes grupos empresariais brasileiros são constituídos por empresas familiares e sua responsabilidade no processo econômico e social do país é preponderante (SEBRAE, 1998).

Conforme Lodi (1978) é considerada empresa familiar aquela que abrange pelo menos duas gerações de uma família e quando essas gerações exercem influência recíproca. Assim, uma empresa é considerada familiar quando existe sucessão, então empresa de fundador sem herdeiros não pode ser considerada familiar, mesmo que ocorram junções ou quando a família é investidora. Segundo Lodi (1978), a afirmação de que uma empresa é familiar só pode se concretizar quando houver a segunda geração, pois antes de haver a sucessão não se sabe ao certo se a empresa continuará no mercado, então a afirmação se estabelece na medida em que os herdeiros assumem a direção e tendem a preservar práticas e valores iniciados pelos fundadores.

Empresa familiar é aquela que pressupõe sucessão de diretoria em termos hereditários, e de acordo com Lodi (1978), os valores organizacionais identificam-se com o fundador ou a família. As relações de poder na primeira geração nascem da iniciativa do fundador, sendo que, na geração seguinte, as relações de poder se instituem pelo direito de sangue. Gerenciar empresas familiares parece não ser uma tarefa fácil, pois existe a necessidade de apresentar desempenho considerável frente à família, ao mesmo passo que clientes, fornecedores e colaboradores também devem estar satisfeitos. Além disso, há que se ter sensibilidade em função das histórias, mitos, ritos, simbologias e linguagem diferenciada geralmente presentes em empresas familiares.

2.2 Cultura e Valores Organizacionais

Na concepção de Freitas (2002), a cultura organizacional se caracteriza como um conjunto de representações socialmente imaginárias que constroem e reconstroem as relações cotidianas dentro da organização e que expressam os valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de unidade e, em paralelo, a

identidade e o reconhecimento entre seus membros. A cultura organizacional é tida como um sistema de símbolos e significados criados e compartilhados pelos membros de uma organização e que, segundo Hofstede (1980), são os valores organizacionais que constituem o núcleo da cultura organizacional. Os valores organizacionais decorrem da fundação, da razão de existir da empresa ou instituição, são declarações explícitas ou implícitas que exaltam a forma de agir das empresas, a concepção do desejável. São características de um grupo, que influencia escolhas e formas de realizar ações importantes para o cumprimento da missão. (COSTA, 2007).

É praticamente impossível falar de valores e não falar de cultura organizacional, pois é baseado nos valores da fundação que se constitui a cultura de uma empresa. Para entender as empresas é necessário entender a cultura organizacional considerada por Schein (2007) como sendo um conjunto de forças que determinam o comportamento, o modo de perceber e de pensar os valores individuais e coletivos. A importância da cultura reside em função de que os elementos culturais determinam as estratégias e a operacionalização de objetivos das empresas. Para que uma organização se torne mais eficiente e eficaz, faz-se necessário o entendimento do papel que a cultura exerce na vida organizacional.

Valores são características da organização que constituem virtudes, qualidades e méritos considerados importantes para o cumprimento da missão e para perenizar os princípios. Os valores devem ser preservados e incentivados, mas podem ser classificados numa escala entre extremos como, por exemplo, centrais e periféricos (COSTA, 2007). Tortato (2003) afirma que descrever valores passa por um entendimento melhor da cultura nas organizações. Segundo o autor supracitado, faz-se necessário então, inicialmente abordar a cultura organizacional, seus significados e classificações e em seguida detalhar mais especificamente valores no contexto organizacional.

Guth e Tagiuri (1965, apud ANDREWS, 1977) define valor como uma concepção do desejável, explícita ou implícita, distintiva de um indivíduo, característica de um grupo que influi sobre a escolha das formas, meios e fins de uma ação. Os valores, segundo Guth e Tagiuri (1965) são conceitos do desejável e não as coisas, condições ou ideias consideradas desejáveis, como resultado de aplicar os valores à situações específicas. Os autores ainda creem que os valores básicos de uma pessoa se adquirem em tenra idade como resultado da ação recíproca entre os que aprendem e os que educam, de sua individualidade e 'da época'. Assim, os princípios e, conseqüentemente, os valores decorrem da inspiração fundacional, da razão de existir da organização. Em primeiro momento, pode parecer que os princípios são inquestionáveis e imutáveis; entretanto, essa não é e não pode ser uma verdade absoluta.

Muitas vezes, para garantir a sua viabilidade, sua longevidade, a instituição passa por mudanças profundas, o que pode determinar a mudança dos seus princípios, da sua missão, da sua visão de futuro, da sua opção estratégica, num processo de absoluta "refundação" (GUTH E TAGIURI, 1965, Apud ANDREWS, 1977).

2.3 Rituais Corporativos

De acordo com Johann (2004), as cerimônias, ritos e rituais são atividades planejadas que buscam ilustrar de forma prática e tangível a cultura da empresa. São eventos coletivos que unem pessoas que compartilham os mesmos valores culturais. As cerimônias são utilizadas para reforçar as normas e os valores que são considerados

importantes, e que são passados por intermédio de ritos, os quais em função da repetição e importância passam a ser denominados rituais. Para Johann “ritual corporativo é todo e qualquer evento interno, seja ele propriamente um ritual, uma cerimônia, ou um simples rito” (2004, p. 68).

Os rituais não apenas fazem, mas também dizem muitas coisas que em primeiro momento são de difícil interpretação, revelam crenças e valores mais intrínsecos das pessoas e instituições. Na prática de rituais são revelados os valores dos grupos. Rituais são considerados regras de conduta, a chave para a compreensão da constituição das sociedades humanas e um meio eficaz para a interpretação de aspectos culturais (RODRIGUES, 2002).

Existem diferentes tipos de rituais corporativos, e conforme Johann (2004), a natureza e o caráter de um ritual podem ser alterados ao longo de seu desdobramento:

- i) **Ritual de passagem:** mais utilizado para integração de um novo colaborador no meio organizacional, ou até mesmo quando se dá a promoção de cargo ou aposentadoria dos membros da empresa;
- ii) **Ritual de reforço:** objetiva enaltecer o resultado positivo, o êxito obtido, auxiliando na motivação tanto individual quanto grupal;
- iii) **Ritual de renovação:** relaciona-se a apresentação de novos produtos e ainda à mudança de comportamento desejado em função das grandes transformações impostas pelo mercado;
- iv) **Ritual de hierarquia:** serve para reforçar a estrutura hierárquica da empresa, geralmente realizado através de palavras do presidente;
- v) **Ritual de redução de conflito:** intenta oportunizar dinâmicas de grupo, jantares, criar meios para maior interação entre as pessoas;
- vi) **Ritual de integração/comemoração:** compreende o modo de fazer com que as pessoas se integrem em torno de um mesmo objetivo através de confraternizações, jogos e atividades que objetivem a integração entre as pessoas;
- vii) **Ritual de degradação:** quer demonstrar o fracasso de algum indivíduo, para reforçar aos outros que permanecem na empresa o que acontece com quem não “anda na linha”.

Corroborando o pensamento de Johann (2004), Trice e Beyer (1985) resumem os mesmos ritos e sintetizam, conforme o quadro 1, mostrando exemplos, manifestações sociais e consequências.

Os rituais mais constantes nas empresas são os de ingresso, o qual se dá na chegada de um novo colaborador ou quando acontece a demissão ou aposentadoria, cerimônias festivas, como torneios, festas de natal e final de ano. Johann (2004) ressalta a importância de se observar o objetivo de determinado ritual e de planejá-lo previamente, pois muitas vezes os rituais passam a exercer apenas caráter festivo e acabam por não assumir o seu papel principal na continuação, disseminação e até mesmo na revalorização da cultura, baseando-se em seus valores. 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 destes.

Tipos de Ritos	Exemplos	Manifestações, consequências sociais expressivas	Exemplos de possíveis consequências expressivas
Ritos de passagem	Iniciação e treinamento básico	Facilidade de transição de pessoas dentro dos papéis sociais e estatutos que são novos para estas	Facilita a transição de pessoas para papéis e status sociais novos para elas.
Ritos de degradação	Substituição de altos executivos	Dissolução das identidades sociais e do seu poder	Dissolve a identidade social e o poder de seus seguidores.
Ritos de reforço	Noite anual de premiação.	Reforço das estruturas sociais e do seu poder	Reforça as identidades sociais e aumenta o status dos funcionários.
Ritos de renovação	Atividades de desenvolvimento organizacional	Remodelagem das estruturas sociais e melhoria nas suas formas de funcionamento	Renovam as estruturas sociais e melhoram o funcionamento organizacional.
Ritos de redução de conflitos	Negociação coletiva	Redução dos conflitos e da agressividade	Redução de conflitos e agressões restabelecendo o equilíbrio.
Ritos de integração	Festa de Natal da empresa	Encoraja e revive sentimentos compartilhados que unem as pessoas e as mantém comprometidas com o sistema social	Incentiva e revigora os sentimentos comuns que unem as pessoas e as envolvem com a organização.

Quadro 1: Tipologia dos ritos através das suas manifestações e consequências sociais expressivas.

Fonte: adaptado de Trice e Beyer (1985, p. 374-375).

2.4 Valores Organizacionais e Rituais Corporativos na Empresa Familiar

Partindo do princípio que “os valores organizacionais são crenças relativas a condutas e metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da organização”, (TAMAYO e BORGES, 2001, p. 343), considera-se então que os valores estão impregnados nas práticas e políticas das empresas familiares, consequentemente os rituais realizados pelas mesmas são condicionados por estes. Segundo Bohlander, Snell e Sherman,

“As atitudes, crenças, valores e costumes das pessoas em uma sociedade fazem parte integral de sua cultura. Naturalmente essa cultura afeta o comportamento no emprego e no ambiente interno da organização, influenciando reações às atribuições de trabalho, estilos de liderança e sistemas de recompensa” (2005, p. 18).

A tomada de decisões nas organizações parece estar regida por suas crenças, valores e atitudes. Nesse sentido, valor é uma convicção emocional sobre o que é bom e mau. Crença é a aparente convicção emocional sobre o que é verdadeiro e falso. De acordo com Bowditch e Buono (1992) as crenças e os valores antecedem as atitudes, que então influenciam o comportamento. A cultura de uma empresa familiar pode ser considerada como a personalidade coletiva das diferentes pessoas que a compõem e que é elaborada

durante o tempo e, ao passo que a mesma consolida-se, concede identidade às pessoas, as quais passam a ter uma visão compartilhada de mundo. Schein (1986) considera que os valores definem e norteiam o funcionamento da organização, enquanto Argyris (1975) argumenta que os valores influenciam a organização na medida em que as pessoas se dedicam ao valor e procuram agir de acordo com ele, conscientizando-se e começando a institucionalizá-lo através de normas.

Drucker (1995) reforça que a questão dos valores organizacionais se tornou essencial às empresas familiares, em função de dois fatores. O primeiro diz respeito à questão da lealdade do indivíduo à organização, seu comprometimento. O outro está relacionado à questão da coordenação e controle destes indivíduos dentro de estruturas necessariamente mais descentralizadas. As pessoas passam a ser valorizadas pela contribuição que podem fornecer à empresa, e não mais apenas pela sua obediência à chefia. Resulta que a coordenação e o controle são realizados através da transmissão dos valores organizacionais, ao invés da autoridade. Ou seja, as empresas, especialmente as familiares, precisam de funcionários responsáveis e que tomem decisões sozinhos, o que significa que as pessoas precisam ser controladas através dos valores organizacionais, que devem ser internalizados e reforçados diariamente.

Um dos mecanismos mais utilizados para a disseminação da cultura corporativa são os rituais realizados nas empresas, os quais só tem valia se forem planejados a fim de aproximar as pessoas da cultura e, conseqüentemente, de seus valores tornando-a tangível e praticável. O ritual corporativo tem papel importante neste cenário pois, conforme Johann (2004), através dos rituais existe a possibilidade de exaltar a ideologia central da empresa, bem como mudanças que possam ocorrer ao longo do tempo em termos de “aquisição” de novos valores é uma ferramenta de fácil acesso a todos os colaboradores de uma empresa e que de forma ágil auxilia na compreensão do que é considerado importante.

3. METODOLOGIA

Este estudo configura-se como uma pesquisa de natureza qualitativa do tipo exploratória. Esta modalidade de pesquisa objetiva proporcionar uma maior compreensão do tema, a aproximação da realidade e dos objetivos a serem alcançados (GIL, 2002). Ainda de acordo com Gil (1999), a pesquisa exploratória geralmente abrange levantamento bibliográfico, documental e entrevistas não padronizadas. O uso da entrevista justifica-se pelo fato de que, boa parte dos entrevistados possui baixo nível escolar.

Como estratégia de pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso, que segundo Yin (2005), é muito empregado quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Este estudo teve seu foco de análise dirigido a uma organização pertencente ao setor industrial, localizada no interior do estado do Rio Grande do Sul. A escolha da organização estudada foi do tipo intencional ou seleção racional (BARROS e LEHFELD, 2004). Esta escolha se justifica por um dos pesquisadores trabalhar na empresa e a mesma ter interesse em se submeter ao estudo em questão.

O roteiro das entrevistas foi elaborado à luz do referencial teórico abordado, tendo por base a classificação de Costa (2007) quanto a valores e de Johann (2004) quanto a ritos

organizacionais. As questões foram planejadas em reuniões, procurando adaptar as mesmas à realidade da empresa e aos objetivos do estudo, e ainda levando em conta o conhecimento prévio da organização por parte de um dos pesquisadores. O protocolo de entrevistas foi analisado e avaliado por um especialista na área de Cultura Organizacional.

Como técnicas de coleta de dados foram utilizadas a análise de documentos institucionais e entrevistas (com colaboradores, gerentes e gestores da empresa). Foram realizadas doze (12) entrevistas com colaboradores selecionados de forma não-aleatória sendo uma (1) com o responsável pela área de recursos humanos, três (3) com cargo de gerência e oito (8) com cargos diversos dos setores de escritório e produção. A escolha dos respondentes foi objetivada pela diversidade de tempo de empresa e de setores, com fins de analisar se havia uma certa uniformidade ou padrão nas variáveis estudadas. As entrevistas foram gravadas e transcritas, sendo que, para garantir a confidencialidade das informações e preservar a identidade dos entrevistados, optou-se por nomeá-los de A a M. Para a análise das entrevistas foi utilizada a técnica da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977).

Na medida em que já havia informações suficientes para a realização do estudo encerrou-se o processo de entrevistas. Marconi e Lakatos (2005), afirmam que a observação participante se configura na participação ativa dos pesquisadores em determinado grupo, comunidade, ou empresa que se quer estudar. “A observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Desse modo, a subjetividade, que permeia todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida” (GIL, 1999, p. 110). A ferramenta observação participante foi utilizada em função de um dos pesquisadores fazer parte do quadro de colaboradores da empresa em estudo, além da participação do outro pesquisador em alguns dos rituais praticados pela empresa.

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Descrição da Empresa

A empresa foi fundada em maio de 1979, pelo agricultor Helmuth Hennig e sua filha Marlene Hennig com o nome Hennig & Filha Ltda. Em 1982 passou a se chamar Hennig & Cia. Ltda., com a inclusão de mais dois sócios e a implementação do processo de “Parboilização”, sendo pioneira na região com esta tecnologia. Portanto, a Hennig & Cia Ltda., é uma empresa familiar, que atua no ramo do comércio e beneficiamento de arroz parboilizado, está no mercado há cerca de 30 anos e situa-se na cidade de Dom Pedrito/RS. A empresa tem como missão: “Produzir com excelência, arroz, seus derivados e serviços diferenciados, procurando sempre superar as expectativas de todas as pessoas envolvidas, contribuindo para o crescimento de nossa comunidade”, e como visão: “Tornar-se uma empresa reconhecida pela tecnologia avançada e pessoas comprometidas, para chegar em sua mesa o arroz que você merece”. A empresa conta com cerca de 64 colaboradores, distribuídos nos seguintes setores: parboilizado, engenho, empacotamento, geral e escritório. O regime de trabalho é de 220 horas mensais para os colaboradores dos setores: escritório, empacotamento e geral e 180 horas mensais para engenho e parboilizado (compreendendo trabalho noturno).

4.2 Cultura e Valores

A empresa sempre teve suas atividades pautadas em alguns valores como: sinceridade, respeito, determinação, amizade, aprendizagem e comprometimento. No ano de 2001, com o auxílio de uma consultoria foram elencados 4 valores conforme segue: honestidade, ética, credibilidade e respeito. No entanto, no ano de 2005, após troca de gestão, foi realizada uma reunião com todos os colaboradores e nesta foi solicitado que os próprios pontuassem valores que consideravam importantes para o trabalho e o bom desempenho da empresa. Ao final da reunião foram elencados pelos colaboradores e tornaram-se os valores da empresa Hennig: responsabilidade, ensinar, educação, justiça, amizade, acreditar, comprometimento, apoio, confiança, aprender, sinceridade, saber ouvir, honestidade, respeito, caráter, dignidade, saúde, pontualidade, credibilidade, esperança, paz, Deus, família, amor, persistência, humildade, vontade e fé.

Com o objetivo de determinar que valores são percebidos pelos colaboradores através dos rituais praticados pela empresa, foi observada a percepção dos entrevistados acerca dos valores organizacionais. Pode-se constatar através das entrevistas que, desde a criação da empresa, os valores já foram modificados mais de uma vez, o que ainda gera uma incerteza sobre quais realmente são os valores da Hennig. Um dos gestores da empresa realçou a importância de se trabalhar os valores dentro da organização ao afirmar que,

“[...]em 2000 a gente contratou uma consultoria para fazer todo esse trabalho de missão, visão, valores. Só que na época foi tudo engavetado porque havia muitas resistências. (entrevistado L). Ainda o mesmo entrevistado diz “esse trabalho, foi feito mais a nível de direção para poder decidir [...] o que é valor pra vocês [...] não posso colocar o que é valor só pra mim, mas o que é valor para um contexto, para todos” (Entrevistado L).

Conforme o exposto, observa-se que hoje a organização conta com um total de 28 valores. Embora quando questionados sobre os valores da empresa, apenas dois dos entrevistados afirmaram não conhecer. Constatou-se que a maioria deles não conseguia lembrar dos valores que foram por eles mesmos elencados como prioritários. Pode-se inferir então e em concordância com Collins e Porras (1995) que a falta de conhecimento dos valores é prejudicial à empresa, pois é a coerência entre valores e ações que permite que a cultura da instituição seja mantida para a conquista do sucesso.

Além da dificuldade de os entrevistados conhecerem todos os valores, foi constatado que eles não são divulgados da melhor forma. A pessoa responsável pelo RH citou alguns métodos de divulgação dos valores, e ressaltou que os colaboradores mais novos possuem três formas de acesso aos valores, diferentemente dos colaboradores mais antigos que possuíam duas, o que pode ser constatado abaixo:

“Nos treinamentos eles são divulgados, tinha no quadro mural e no manual da empresa [...] então quem está há dois anos e pouco na empresa tem o manual e os valores. Os mais antigos participaram daquela reunião da criação dos valores, [...] não recebem manual, tinha no quadro os valores mas eu retirei porque nós estamos pensando em dar uma modificada [...]” (Entrevistado H).

Um dos gerentes acredita que os mais novos seriam aqueles que não conheceriam os valores da empresa: “Claro que o pessoal mais novo, não deve conhecer” (entrevistado I). Esse fato foi corroborado por dois respondentes que se encaixaram na categoria de colaboradores mais novos; não responderam de forma precisa, quando perguntados sobre valores, mesmo que ainda tivessem mais acesso aos valores do que os mais antigos. Um dos entrevistados diz: Olha tem algumas distribuições aí que eu não sei ainda muito (Entrevistado C), e outro confirma “Conhecer mesmo não conheço (...) eu trabalho na volta aí (...) mas nem sei de nada (Entrevistado F).

Também foram apresentados aos entrevistados, em uma folha digitada, os valores que constavam nos documentos da empresa como sendo os que eram priorizados na organização e foi solicitado que os colaboradores falassem de que forma aqueles valores eram vividos no dia-a-dia da empresa e, se nos rituais praticados pela empresa, conseguiam perceber a existência daquele valor. Alguns dos entrevistados observaram que:

“[...]a princípio quase todos os valores se sobressaem: amizade, confiança, honestidade dos colegas, o ensinar. Principalmente o pessoal mais velho tá sempre comprometido em dar apoio pro pessoal que está recém chegando na empresa, mostrando como é que funciona, o respeito entre os próprios colegas e a diretoria da empresa, o saber ouvir [...] (Entrevistado A). Confiança tá junto com honestidade e respeito [...] tudo é colocado durante o dia (Entrevistado B). A confiança e a honestidade pra mim é praticamente a mesma coisa; o aprender está relacionado a ensinar” (Entrevistado G).

Em função da empresa apresentar uma série de valores, abriu-se espaço para que pudessemos classificá-los em valores centrais e periféricos. Conforme Costa (2007), os valores centrais configuram-se como os mais presentes na organização, e valores periféricos são os que não estão tão presentes no dia-a-dia. Através dos relatos podemos identificar que a Hennig possui como valores centrais, o respeito, a sinceridade e o apoio.

“A gente como tem mais experiência, então quer ajudar o que tá entrando, o companheiro. Então tu acaba aproximando as pessoas porque tu tá ajudando elas, as pessoas se sentem mais próximas (Entrevistado E). Principalmente o pessoal mais velho tá sempre comprometido em dar apoio àquele pessoal que tá recém chegando na empresa, mostrando como é que funciona (Entrevistado A). A honestidade tem que ter, é um valor que eu primo muito, que eu uso e que é necessário, também o respeito (Entrevistado B). Eu fui criado na educação que respeito é muito bom, nunca mexi com ninguém [...] ali é onde eu aprendi tudo, aprendi a seca, aprendi a respeitar as pessoas (Entrevistado D). Sinceridade foi uma coisa forte em todos esses momentos de crise [...] essa sinceridade assim esse jogo aberto foi muito importante para eles ter acreditado que vai mudar, que é possível” (Entrevistado L).

E como valores periféricos, que ainda precisam ser mais bem trabalhados pela empresa, foram identificados: integração, comunicação, comprometimento, união e confiança os quais podem ser observados conforme os relatos:

“Acho que falta mais integração entre todos os funcionários (Entrevistado C). É, aqui falta muita comunicação (Entrevistado D). Falta comprometimento principalmente do pessoal mais jovem, aquele que não tem família, esse pessoal simplesmente quer arrumar um serviço e não tem objetivos, eles querem o dinheiro deles só para ficar fazendo festa e sei lá

qualquer outra coisa [...] (Entrevistado J). Tem que ter mais união (Entrevistado D). Eu creio que seria confiança, como seria para vocês também, vocês confiariam numa pessoa que convive com você no dia-a-dia [...] que tu conhece mais[...]" (Entrevistado B).

Trice e Beyer (1993) corroboram que a cultura organizacional está associada à concepções, normas e valores que caracterizam as organizações. Concepções estas que necessitam ser claras e continuamente comunicadas aos indivíduos da organização afim de ser mantidas vivas. Esta comunicação é realizada através de rituais organizacionais.

4.3 Ritos

Algumas práticas ritualísticas da empresa em estudo foram observadas, como: i) Ao contratar um novo colaborador é realizada uma espécie de reunião informal, com o responsável pelo setor de recursos humanos e as chefias. Nessa reunião é explicado o funcionamento da empresa, normas, regras, bem como é entregue o manual de integração, manuais de segurança no trabalho, uniformes e equipamentos de proteção individual;

ii) No dia do aniversário, o colaborador recebe uma folga (remunerada) e uma mensagem parabenizando-o pela passagem de seu aniversário;

iii) No dia em que o colaborador completa mais um ano de serviço na empresa é entregue a ele uma mensagem parabenizando-o pela data, e a cada cinco anos o colaborador recebe 3,5% sobre seu salário de adicional de tempo de serviço;

iv) Em **maio** acontece um churrasco em homenagem ao dia do trabalhador e encerramento da safra, com a distribuição de lembranças e mensagens aos colaboradores;

v) **Setembro** é o mês em que acontece a Semana Farroupilha, sendo que nas dependências da associação dos funcionários da empresa acontece um "rancho", com rodas de chimarrão, danças e comidas típicas do gaúcho.

vi) No mês de **novembro** acontece a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes) e a Campanha de prevenção à AIDS. Durante esta semana são oferecidos almoços e após, são realizadas palestras com temas de interesse dos colaboradores;

vii) Por fim, no mês de **dezembro** acontece o Natal Hennig, evento para a comunidade Pedritense que consiste em apresentações de peças teatrais, jograis e coral pelos colaboradores e seus filhos. Acontece também a chegada do "Papai Noel" e sorteios para filhos dos colaboradores e comunidade presente;

viii) Em **dezembro também** acontece a festa de integração de final de ano para os colaboradores e familiares, onde é realizado amigo secreto, distribuição de camisetas e sorteios de brindes.

ix) No decorrer do ano, eventualmente são realizados alguns treinamentos para atualização de conhecimentos, em que são abordados assuntos como: segurança no trabalho, boas práticas de fabricação, valores e processos da empresa, desenvolvimento pessoal, qualidade total, 5s, entre outros.

Com relação aos rituais que a empresa executa, houve praticamente uniformidade nas respostas. Os colaboradores têm conhecimento das práticas que são aplicadas, bem como dos valores que estes objetivam demonstrar. O entrevistado G, enumerou todas elas:

"Em abril é o concurso da páscoa premiada que a gente faz para os filhos dos funcionários[...], em maio tem o dia do trabalhador, normalmente a gente faz uma confraternização com churrasco, [...] dia das mães, agosto dia dos pais,

setembro a gente tem muito forte aqui na região a semana farroupilha, a gente faz baile, faz jantares, outubro tem dia da criança, novembro nós temos nossa semana interna da SIPAT [...] a gente faz uma semana inteira de palestras com almoços [...] depois dezembro nós temos o Natal, esse ano foi o 13º natal Hennig, se faz aqui na frente da empresa, é aberto ao público, os filhos dos colaboradores se apresentam, tocando teclado, alguma coisa que saibam fazer relacionado ao Natal com o objetivo de passar pra comunidade o verdadeiro espírito do Natal. Depois no final do ano nós temos nossa festa de confraternização” (Entrevistado G)

De acordo com a fala do entrevistado acima, pode-se classificar os eventos citados como ritos de **integração** (Johann, 2004; Trice e Beyer 1985): Páscoa, Dia do Trabalhador, Dia das Mães, Dia dos Pais, Semana Farroupilha, Dia da Criança, Natal Hennig e festa de final de ano. A pessoa responsável pelo RH observou de que maneira os treinamentos foram configurados dentro da empresa. Segundo a definição de Johann (2004), Trice e Beyer (1985), pode-se classificar esses treinamentos, além da semana SIPAT e da Semana de Prevenção a AIDS, como ritos de **renovação**:

“Com relação a treinamento [...] já tinha uma parceria com outra empresa daqui [...] e eles estão no programa da ISO 9001 e então para eles terem certificação os fornecedores deles tem que estar enquadrados em algumas normas [...], aí eles vieram e nos passaram algumas modificações que tínhamos que fazer, colocar pia lavatória nos setores, usar touca higiênica nos setores de empacotamento, ter cuidados com pulseiras anéis, boas práticas de fabricação e principalmente primar pela qualidade, então a gente tem passado essas informações para os colaboradores [...]. A gente começou com um programa de treinamento que era assim [...] fizemos de março até julho e fazíamos dinâmicas de grupo enfocando a qualidade, uns livros que compramos, passamos DVD [...]” (Entrevistado H)

Os ritos de **reforço** envolvem a homenagem pelo ano completado de serviço e parabéns pelo aniversário. São práticas recentes, mas foram lembrados pelos colaboradores. Além destes, o processo de socialização do colaborador pode ser classificado como rito de **passagem**. Esses rituais puderam ser identificados nas seguintes falas:

“A gente faz uma espécie de reunião, eu, os dois chefes de produção e a pessoa contratada. Nessa reunião a gente pega o manual de integração de novos colaboradores e mais cartilhas da CIPA e informativos de prevenção [...], a gente explica como funciona a empresa [...] uma aula de informação dos valores [...] e tem regras. Isso está implantado há uns dois anos, antes era feita uma reunião mas não tinha manual [...]” (Entrevistado H). “Recebemos uma correspondência, uma mensagem dando parabéns, lembrando os anos que se está na empresa” (Entrevistado G). “Dão um dia de folga, e colocam mensagem no quadro pro funcionário que está de aniversário [...] Eu acho que é ótimo, é muito bom. Nas outras empresas que trabalhei não tinha isso aí funcionário quem tava de aniversário tinha que estar trabalhando” (Entrevistado C).

Ainda que a empresa promova os rituais de integração, percebe-se que aparentemente existe uma distância entre os colaboradores. O que se pode notar é que essa distância acontece entre diferentes setores, o que indica que a empresa deve trabalhar fatores como integração e união entre todos os colaboradores.

“[...] o único setor que eu acho que fica mais distante dos funcionários de todo geral é a administração que a gente vê pouco. É só na hora de ir embora, só um oi tudo bom” (Entrevistado C). “Acho que poderia ter mais integração entre todos os colaboradores” (Entrevistado C). “A gente costuma se encontrar, mas nós somos 50 funcionários, [...] a gente não tem amizade com pessoas dos setores diferentes. A gente até encontra os outros, mas não é a mesma coisa do que a gente tá no dia a dia. Quando tem algum problema tu costuma comentar com alguém ali do dia a dia” (Entrevistado B).

Os valores que puderam ser identificados nos rituais foram: amizade, fé, apoio e aprender. Desses, pudemos identificar que um deles combinou com um dos valores centrais da empresa, apoio. Com relação aos pareceres mais negativos, percebeu-se que certos valores não estão sendo percebidos nos rituais: integração, comprometimento, confiança e comunicação, valores que foram identificados como periféricos, com exceção de integração, e conseqüentemente valores que precisam ser melhor trabalhados pela empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observamos que apenas alguns dos valores declarados, são percebidos nos rituais. Também identificamos que não existe uniformidade do conhecimento dos valores, por parte dos colaboradores, até mesmo em função de muitos se sobreporem e serem muitos os valores. Propomos que a empresa repense os seus valores e a forma de torná-los mais tangíveis no dia-a-dia. A proposta consiste na classificação dos valores em centrais e periféricos. Como **valores centrais** da Hennig percebemos: **respeito, sinceridade e apoio**. Sendo que **união, comprometimento e confiança** foram considerados valores **periféricos**, em função de aparentemente serem pouco praticados, mas manifestados como desejados pelos entrevistados. Apesar de percebermos certa preocupação por parte dos gestores em trabalhar os valores, essa dificuldade se apresenta primeiro, em função da grande quantidade de valores e segundo, em função da maioria dos colaboradores ter baixo grau de instrução, o que dificulta o entendimento deles.

Outra questão, constatada nas entrevistas, que contribui para a falta de afinidade entre os valores da empresa e dos colaboradores é a falta de mão-de-obra na cidade, fator que dificulta a seleção de colaboradores, pois nem sempre os que são selecionados, compartilham os mesmos valores da empresa. A cultura de uma empresa representa as percepções das pessoas que a constituem refletindo também a mentalidade predominante na organização. Por esta razão ela condiciona a administração de pessoal. Conforme Gasalla (2007), a cultura organizacional é determinante para a diferenciação das empresas; ela evolui na medida em que tem crescido a valorização das pessoas, porém a evolução e a mudança não são tão simples, a ponto de serem aceleradas por qualquer um. Existe a possibilidade de “forçar comportamentos”, sendo muito diferente de “forçar valores”.

Os valores são considerados o alicerce da cultura e filosofia organizacional; devem fornecer senso de direção comum aos funcionários, proporcionando às pessoas poder de ação. Quando em uma ação acontece a interação com os valores pregados pela organização significa que determinada atitude foi realizada de forma correta. Portanto, esclarecer os valores da empresa aos funcionários, tende a ser um recurso poderoso. Manter valores desconhecidos acaba trazendo conseqüências negativas como contradições e conflitos fazendo com que as pessoas fiquem confusas e sem rumo certo.

Com relação ao objetivo central do estudo foi constatado que apenas um dos valores considerados pelos autores centrais da organização foi percebido pelos colaboradores: **apoio**. No entanto, é válido constatar que esse valor também pode conter **amizade e confiança**, valores centrais implícitos em sua prática, segundo os relatos das entrevistas. Na análise identificou-se que **integração, comprometimento e confiança**, identificados como valores periféricos, com exceção de **integração**, são valores que devem ser trabalhados na empresa e também na forma de rituais.

Hoje em dia para uma empresa é prioritário ter clareza, consistência em termos de seus valores, os quais devem ser traduzidos em ações, práticas e políticas norteando o comportamento das pessoas, substituindo regras e minimizando conflitos.

Como limitações do estudo, pode-se citar o fato de que, por se tratar de um estudo de natureza qualitativa, o mesmo reflete apenas a percepção dos gestores, gerentes e colaboradores entrevistados, além do fato de não se poder generalizar os resultados ainda mais pelo fato do estudo ter sido realizado em uma empresa familiar. O fato de algumas entrevistas terem sido realizadas com colaboradores com baixo nível de instrução, também foi um limitador, pois alguns deles pareciam intimidados com a abordagem. Para pesquisas futuras sugere-se a realização de estudos que combinem técnicas qualitativas e quantitativas.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, Keneth R. *El Concepto de Estrategia de la Empresa*. Espanha: Ediciones Universidad de Navarra, 1977.

ARGYRIS, CHRIS. *A integração indivíduo organização*. São Paulo: Atlas, 1975

BARDIN, L.. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70. 1977

BARROS, A . J. S.; LEHFELD, N. A . S. *Fundamentos de Metodologia Científica – Um Guia para a Iniciação Científica*. 2ª ed. ampliada, SP: Pearson/Makron, 2004, 133p.;

BERNHOEFT, Renato. *Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. 2ªed. São Paulo: Nobel, 1989.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

BOWDITCH, James.; BUONO, Anthony. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pinoeira, 1992.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. 2. ed. São Paulos: Saraiva, 2007.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

- DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- GASSALA, José M. *A Nova Gestão de Pessoas- O talento executivo*. São Paulo: Saraviva, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAYV, D. D., & SANDERS, G. *Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases*. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316., 1990.
- JOHANN, Sílvio Luiz. *Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KLUCKHOHN, C. *Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification*. In: T. Parson & E. Shils (ORG.). *Toward a general theory of action* (469-506). Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951.
- LODI, João B. *A empresa familiar*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de administração de negócios, 1978.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis e metodologia jurídica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PASCHINI, Selma. *Estratégia: alinhando cultura organizacional e estratégia de rh à estratégia de negocio*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- ROKEACH, M. *The nature of human values*. New York: Free Press. 1973.
- RODRIGUES, Marcos Vinicius C. *Ritos & Excelência nas empresas: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas*. Petrópolis: Ed. Vozes, 2002.
- SCHEIN, Edgar H. *Organization culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1. ed., 1986.
- SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.
- SEBRAE. *Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: pesquisa piloto realizada em Minas Gerais*. Brasília: SEBRAE, 1998.

TAMAYO, A., & BORGES, L. O. *Valores del trabajo y valores de las organizaciones*. In M. Ros & V. V. Gouveia (Coords.). *Psicología social de los valores humanos: desarrollos teóricos, metodológicos y aplicados*. Madrid: Editorial Biblioteca Nueva. (2001).

TAMAYO, A., & GONDIM, M. G. C. *Escala de valores organizacionais*. Revista de Administração da USP, 31(2), 62-72, 1996.

TORTATO, Ubiratã. *Empreendedorismo: valores e configuração estrutural*. In: Encontro nacional da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 2003, Anais... Atibaia: ANPAD, 2003.

TRICE, Harrison M. & BEYER, Janice M. *Using six organizational rites to change culture*. In: KILLMAN et al. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

TRICE, Harrison M. & BEYER, Janice M. *The Cultures of Work Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.