
Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares

Rituals as Corporate Strategy Legitimation Organizational Values in Family Business

ANDRESSA HENNIG SILVA*
MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ**

RESUMO

O presente estudo pretende analisar como os rituais corporativos proporcionam a legitimação dos valores organizacionais. A unidade de análise é uma empresa familiar, vinculada ao ramo de bebidas, que está no mercado há 87 anos. A coleta dos dados deu-se com o uso de entrevistas semiestruturadas, observação direta e pesquisa documental. Para a análise dos dados, empreendeu-se a técnica de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2010). Desta análise, emergiram vinte categorias iniciais, cinco intermediárias e duas finais que balizaram a conclusão do estudo. Como principais resultados, respondendo ao problema que motivou a realização desta pesquisa, observou-se que os rituais promovem a legitimação dos valores, primeiramente, através da clareza e disseminação dos valores declarados entre a equipe gerencial; posteriormente, por intermédio da prática diária dos líderes, desenvolvimento de rituais próprios nas áreas, assim como os rituais convencionados pela organização. Com destaque aos rituais que mais favorecem a legitimação dos valores declarados: socialização organizacional, reuniões setoriais, avaliação de desempenho e auditoria do Programa de Qualidade Fruki.

* UFSM. Mestre em Administração (PPGA/UFSM). Doutoranda em Administração (PPGA/UFSM). Professora Assistente (UNIPAMPA). E-mail: andressasilva@unipampa.edu.br

** UFSM. Doutora em Administração (EA/UFRGS). Professora Associada do Departamento de Comunicação (UFSM). E-mail: fossa@terra.com.br

Como contribuições deste estudo, cita-se o direcionamento dos esforços para a pesquisa de rituais corporativos, temática que ainda é incipiente nos estudos organizações.

Palavras-chave: Valores Organizacionais; Rituais Corporativos; Legitimação; Empresa Familiar.

ABSTRACT

This study aims to analyze how the rituals provide the legitimation of corporate core values. The unit of analysis is a family business, linked to the drinks industry, which has been in business for 87 years. Data collection took place with the use of semi-structured interviews, direct observation and documentary research. For data analysis, under took the technique of content analysis proposed by Bardin (2010). Emerged from this analysis early twenty categories, five intermediate and two finals that led to the completion of the study. As main results, it is observed that the clarity and spread of declared values between the main leaders is one of the factors that contribute to its legitimacy in the practice of rituals. As contributions of this study, it is cited the targeting of efforts to research corporate rituals, a theme that is still incipient in studies organizations.

Keywords: Organizational Values; Corporate Rituals; Legitimation; Family Business.

1. INTRODUÇÃO

Empresas familiares representam cerca de 80% de todas as empresas no mundo, grande parte delas está entre as maiores e mais bem-sucedidas (GERSICK; DAVIS; HAMPTON; LANSBERG, 1997; OLIVEIRA, 2010; PRADO, 2011). No Brasil, a grande parcela das empresas nacionais também é considerada familiar (MACEDO, 2001). Tais afirmações incitam a importância deste tipo de organização em relação às esferas econômica, social, política e cultural, tanto no Brasil, quanto no internacional (BERNHOEFT, 1989).

No que tange aos valores organizacionais nas empresas familiares, torna-se necessário a clareza e a definição prévia deste aspecto, pois a organização necessita consolidar internamente seus conceitos para então transmitir com eficiência seus valores ao corpo funcional. A ausência dessa definição interna dificulta as interpretações dos

atores sociais envolvidos no negócio, prejudicando até mesmo a disseminação da cultura e dos valores da organização (BEKIN, 2004; RABECHINI, 2001; REDFIELD, 1985). Sendo assim, é indispensável que, após a definição, a organização transfira não só as informações de que os trabalhadores precisam dispor para realizar seu trabalho, mas também as normas, a conduta, e os valores organizacionais (BERGER; LUCKMANN, 2002; GALLO, 1995; MARTINS, 1999).

Entre as formas de disseminação da cultura em uma organização, este estudo evidenciará dois elementos: os valores e os rituais. Os valores, por serem considerados o ponto central da cultura, constituem os pilares internos das ações que se apresentam por meio da conduta definindo “o caráter da empresa” e os rituais porque, segundo DaMatta (1987), estão presentes no cotidiano da vida em sociedade, revelam os valores no seu nível mais profundo, e os momentos ritualizados colaboram para a formação da identidade de um grupo (TURNER, 1974).

A relevância de estudos dessa natureza está em que grande parte do referencial teórico sobre empresa familiar tem o foco de estudos voltados para a questão da sucessão de gestão (ALBUQUERQUE et al., 2012; ANDRADE et al., 2011; BERNHOEFT, 1989; DESORDI & FRANTZ, 2012; DONNELLY, 1976; GERSICK, 1997; GONZALEZ et al., 2011; LEONI, 1996; LODI, 1998; MUSSI et al., 2008; PEREIRA et al., 2012; SCHEFER, 1993; SILVA et al., 2012), em outras palavras, os estudos sobre valores organizacionais em empresas familiares ainda são poucos. Da mesma maneira que a literatura, abrangendo a temática de rituais no campo da administração, também é escassa (DONNELLY, 1976; FOSSÁ, 2003; ISLAM; ZYPHUR; ROSE; BARSKY; JOHNSON, 2006). Assim sendo, visto que a literatura afirma que os rituais corporativos são fonte de expressão dos valores organizacionais, este estudo tem como propósito central analisar como os rituais corporativos proporcionam a legitimação dos valores centrais, declarados pela cúpula de organizações de origem familiar (DEAL; KENNEDY, 1990; JOHANN, 2004; RODRIGUES, 2002; TRICE; BEYER, 1984, 1993; TURNER, 1974). De modo específico, pretende-se: (i) identificar os rituais organizacionais praticados na empresa familiar pesquisada; (ii) mapear os valores organizacionais declarados pela cúpula desta empresa e os percebidos por parte

de seus colaboradores; e (iii) verificar a existência de interação ou dicotomia entre os rituais praticados e os valores expostos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 *Empresa Familiar*

De fato, ainda inexistente consenso no que tange o conceito de empresa familiar (DÉRY; DUPUIS; HUGRON; ÉMOND-PÉLOQUIN, 1993). Pesquisadores como Donnelley (1976), Lodi (1998) e Rebouças (1999) se valem de conceitos mais restritos, afirmando que uma empresa só é familiar quando ocorre o processo de sucessão dos membros fundadores, *i.e.*, uma empresa fundada por alguém que não possui herdeiros, jamais será uma empresa familiar. Bernhoeft (1989), Leone (1991) e Longenecker et al. (1997) ampliam essa visão, afirmando que uma empresa pode ser familiar independente da sucessão de gestão e do grau de parentesco, se apresentar as seguintes características: controle acionário exercido por uma família; parentes ocupando posições estratégicas; identificação entre as crenças e os valores da organização com os da família (BERNHOEFT, 2003). Macedo (2001) ressalta que o que existe em comum entre os conceitos é o fato da existência de relações familiares entre os dirigentes, interferindo na dinâmica de funcionamento da empresa.

A perspectiva que sustenta o conceito, prevendo a sucessão de diretoria, pressupõe que, na medida em que os herdeiros assumem a direção, tendem a preservar práticas e valores iniciados pelos fundadores, sendo assim, uma empresa pode ser considerada familiar quando os valores organizacionais identificam-se com o fundador ou a família (LODI, 1998). Todavia, empresas familiares geralmente desenvolvem relacionamentos mais informais; seja no âmbito interno ou externo, tal fato é percebido pelo mercado, fazendo que clientes e fornecedores depositem maior confiança, em função da possibilidade de concretizar negócios com os membros da família proprietária. É por isso que o fundador desempenha papel relevante tanto no princípio, quanto na trajetória da empresa, pois nela projeta suas crenças e seus valores, estabelecendo a razão de existir, definindo objetivos pretendidos e delimitando a rota, o caminho para a empresa seguir, bem como as metas que pretende alcançar no longo prazo (BARRETO, 2003).

A ideologia, âncora concebida pelo fundador, ou seja, concepções, valores e crenças (COLLINS & PORRAS, 1998; MARCONDES, 2001), apoiam a estrutura organizacional. A preservação dos valores advindos da fundação proporciona a preservação da memória organizacional no transcorrer dos processos de sucessão. Essa memória organizacional permite o fortalecimento da lealdade, por meio da identificação dos colaboradores com os valores e objetivos preconizados, além de construir a ligação entre passado e futuro, o que permite a manutenção da ideologia (ENGEL & FREIRE, 2001; SOLTERO, 2002).

2.2 Valores Organizacionais e Rituais Corporativos

Valores representam as concepções racionalizadas que delimitam preferências por determinados cursos de ação em detrimento de outros, *i.e.*, princípios que norteiam a vida dos indivíduos (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Comportamentos e ações diárias são pautados em valores pessoais edificados ao longo da formação de cada pessoa. Os valores são projetados na infância e atuam como programas mentais tanto para os indivíduos quanto para as coletividades (HOFSTEDE, 1991). Na perspectiva organizacional, Tamayo e Gondim (1996, p. 63) apontam que valores são “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Nesta ótica, valores organizacionais são definidos como aqueles percebidos pelos colaboradores como característicos da organização, em outras palavras “os valores organizacionais são crenças relativas a condutas e metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da organização” (TAMAYO; BORGES, 2001, p. 343).

Os valores organizacionais como princípios e crenças que, organizados hierarquicamente, remetem aos modelos de comportamento desejáveis, orientam a vida da empresa, que conseqüentemente, são os valores compartilhados pela maioria dos integrantes de uma organização (TAMAYO; GONDIM, 1996). Todavia, Kabanoff e Daly (2002) chamam a atenção de que podem existir diferenças entre os valores declarados e os valores percebidos. Os valores declarados seriam os que as pessoas expressam em nome do coletivo como

uma organização, enquanto que os valores percebidos referem-se aos vivenciados e identificados pelos colaboradores nas rotinas da organização.

Os valores são principalmente declarados pelos fundadores e pela alta direção, refletindo práticas e políticas organizacionais, traduzindo o que os gestores acreditam que a organização deve ser. No entanto, a ocorrência de divergência entre os valores declarados pela organização e os valores percebidos pelos colaboradores, é possível (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Isto posto, considera-se então que os valores estão impregnados nas práticas e políticas das empresas familiares, conseqüentemente, os rituais corporativos realizados pelas empresas devem refletir os seus valores.

O estudo de rituais tem suas origens na antropologia social (PEIRANO, 2001), visto que os rituais fazem parte da vida social dos indivíduos em qualquer tempo ou lugar. No âmbito da administração, estudos abrangendo rituais emergem na temática da cultura organizacional, sendo considerados elementos constituintes da cultura. O estudo desenvolvido por Trice e Beyer (1985) fornece suporte para as pesquisas que envolvem ritos e rituais corporativos. Para eles, os ritos configuram-se como um conjunto de atividades relativamente elaboradas e executadas por meio de interações sociais dramatizadas, que consolidam várias formas de expressão cultural em um evento. Neste sentido, Tomei e Braunstein (1993, p. 16) consideram que “por meio dos ritos, as regras sociais são definidas, estilizadas, convencionadas e principalmente valorizadas”.

Visando fornecer maior entendimento acerca dos rituais corporativos, Trice e Beyer (1984) os classificam em seis tipos básicos:

O ritual corporativo tem papel importante, pois, conforme Johann (2004), por meio dos rituais existe a possibilidade de exaltar a ideologia central da organização, bem como as 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.

Entretanto, cabe às organizações identificar e desenvolver seus próprios rituais de modo a entrar em consonância com seus valores, proporcionando uma fonte de solidificação destes. Portanto, torna-se

necessário o estabelecimento de objetivos prévios no planejamento de rituais, pois, muitas vezes, estes passam a exercer caráter festivo, ou seja, comemorativo, e, assim deixa de cumprir o seu papel principal de compartilhamento, disseminação e legitimação dos valores organizacionais (JOHANN, 2004).

Quadro 1: Tipologia dos Rituais.

Tipos de Ritos	Exemplos	Manifestações, consequências sociais expressivas
Ritos de passagem	Socialização organizacional	Facilita a transição de pessoas dentro dos papéis sociais e estatutos que são novos para estas.
Ritos de degradação	Afastamento de altos executivos	Dissolução das identidades sociais e do seu poder.
Ritos de reforço	Jantar de premiação	Reforço das estruturas sociais e do seu poder.
Ritos de renovação	Atividades de desenvolvimento organizacional	Remodelagem das estruturas sociais e melhoria nas suas formas de funcionamento.
Ritos de redução de conflitos	Negociação coletiva	Redução dos conflitos e da agressividade.
Ritos de integração	Festa de Natal da empresa; Festa de aniversário de colaboradores	Encoraja e revive sentimentos compartilhados que unem as pessoas e as mantém comprometidas com o sistema social.

Fonte: Adaptado de Trice e Beyer (1984).

2.3 Legitimação

O ato de legitimar, em Ciências Sociais, refere-se ao apego a normas e valores em determinada sociedade, é o processo de tornar algo aceitável, normativo e rotineiro a certo público. O conceito de legitimação que baliza esse estudo segue os postulados de Berger e Luckmann (2008), que relacionam a legitimação à necessidade de justificar e afirmar as práticas estabelecidas por alguns atores sociais a outros, tanto individuais quanto coletivos, visando esclarecer a origem de determinados fatos diante das sociedades. Legitimar é um processo de validação, tornar a realidade verdadeira, sendo que, somente assim, será possível transferir as práticas sociais para as gerações futuras.

Ao perceberem os significados, os indivíduos se relacionam com os outros por meio de esquemas tipificados, ou seja, ações

habituais compartilhadas pelos membros de um grupo social, que atuam como códigos, regulamentando a maneira de pensar, agir e de comportar-se socialmente. Os esquemas tipificadores balizam a interação social, a forma de cada indivíduo aprender e lidar com o outro face a face. A interação entre os indivíduos será moldada pelas tipificações, sendo assim, a estrutura social é o somatório dos padrões e das tipificações resultantes da interação estabelecida através delas (BERGER; LUCKMANN, 2008).

As frequentes e repetidas ações da atividade humana estão sujeitas ao hábito. Esse processo de formação de hábitos precede a institucionalização, ou seja, a institucionalização acontece quando há tipificação recíproca das ações habituais dos indivíduos. Neste sentido, “o mundo institucional exige legitimação, isto é, modos pelos quais pode ser “explicado” e justificado” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 88). Portanto, para que as novas gerações acessem essa realidade histórica, torna-se necessário desenvolver mecanismos específicos de controle social, a mesma “história” deve ser contada, para que a ordem institucional em expansão corresponda às legitimações que cobrem as interpretações cognoscitivas e normativas. As legitimações são aprendidas pelas novas gerações, ou ainda pelos novos membros de uma organização, durante o processo de socialização da ordem institucional.

É possível que haja desvios nos cursos de institucionalização previamente programados, porém, é mais provável que os indivíduos se desviem de programas estabelecidos anteriormente por outros indivíduos, do que de programas que eles próprios auxiliaram a desenvolver. Na medida em que a conduta se torna institucionalizada, mais predizível e controlada ela fica (ZUCKER, 1987). Sendo assim, a conduta emergirá “espontaneamente” nos canais institucionalizados. Dito de outra forma, a partir do momento que as organizações desenvolvem mecanismos de controle como os rituais corporativos, para institucionalizar seus valores, esses tendem a ser praticados espontaneamente pelos indivíduos inseridos naquela realidade.

A dialética da construção da realidade é permeada por objetividades e subjetividades. Os indivíduos estão constantemente envolvidos por objetos que “comunicam” as intenções subjetivas de seus semelhantes, muito embora, por vezes, não se saiba ao certo o que

tal objeto intenta “comunicar”, principalmente se for proclamado por indivíduos que não conhecem bem a realidade.

Logo, a legitimação pode ser definida como o processo de objetivação da “segunda ordem”, que produz novos significados para integrar os significados já desenvolvidos em processos institucionais díspares. Assim sendo, a legitimação tem como função tornar objetivamente acessível, e subjetivamente plausível as objetivações de “primeira ordem” já institucionalizadas. Neste sentido, a legitimação atua na forma de explicar a ordem institucional, fornecendo validade cognoscitiva aos seus significados objetivados (BERGER; LUCKMANN, 2008). No que tange à questão de elementos cognoscitivos, vale dizer então que a legitimação não é apenas uma questão de valores, mas implica também conhecimento.

Por conseguinte, é preciso primeiro que o indivíduo tenha conhecimento de seus papéis, os quais definirão as ações consideradas corretas ou erradas, no âmbito da estrutura em que ele está inserido, pois, de acordo com Berger e Luckmann (2008, p. 129), “A legitimação não apenas diz ao indivíduo por que deve realizar uma ação e não outra, diz-lhe também porque as coisas são o que são. Em outras palavras, o conhecimento precede os valores na legitimação das instituições”.

A institucionalização pode resultar na legitimação, a qual ocorre quando existe a tipificação recíproca das ações rotineiras pelos atores sociais. Ações rotineiras dizem respeito a comportamentos desempenhados por indivíduos ou grupos a fim de resolver problemas recorrentes. Outro elemento que forma a legitimidade é a exterioridade, a qual se refere ao grau de compartilhamento, continuidade histórica das tipificações (ZUCKER, 1987).

Sendo assim, legitimar uma organização, suas práticas, seus valores ou comportamentos significa aceitar como algo natural para os membros desse grupo social, uma vez que legitimar é o processo em que indivíduos comunicam o que é definido como real, socialmente constituído (ZUCKER, 1987). É um processo de construção de “verdades” idiossincráticas, desempenhado por diferentes atores sociais. As organizações, atuando como atores sociais, fixam suas características e moldam o ambiente através do conjunto de regras e normas que as originam, sendo que o fundador exerce papel fun-

damental na construção da realidade de determinada organização, visando sua sobrevivência, assim como a obtenção da legitimidade das demais organizações (BERNHOEFT, 1989; MEYER; SCOTT, 1981).

A legitimação acontece quando a estrutura ou a organização é considerada pelos membros de um grupo social, como eficaz e imprescindível, uma vez que atua como uma importante força refletida na estabilidade de comportamentos (BERGER; LUCKMANN, 2008). Portanto, como estratégias fundamentais à projeção da legitimidade dos campos sociais estão as práticas, as regras, os valores e os objetivos. À medida que determinada organização obtém legitimidade, suas práticas, regras, valores e objetivos tornam-se mais claros e distintos para o sistema social, desse modo entende-se que tal legitimidade pode favorecer a sobrevivência da organização por meio do compartilhamento com as futuras gerações. A legitimação concede a promoção de sentidos para que os atores sociais estejam dispostos a negociar sua inserção no tecido social, favorecendo sua perpetuação.

Diante dos argumentos expostos, torna-se necessário repensar a empresa de hoje como uma realidade complexa, que evolui mais pelas trocas que acontecem entre a organização e o ambiente, pelo processo de negociação e ajustamento e por relações de dependência e cooperação. Contrariando, assim, a lógica vigente da racionalidade funcional, destarte, o foco no estudo dos valores compartilhados se amplia pela necessidade em entender a maneira como os funcionários se apropriam dos valores difundidos pelos rituais organizacionais, fornecendo de tal modo legitimidade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa do tipo exploratória, a abordagem adotada para delimitá-lo é de natureza qualitativa. Tanto a abordagem quanto o tipo de pesquisa justificam-se em função de se buscar maior entendimento acerca do problema de pesquisa, assim como se procura obter maior conhecimento dos aspectos que não podem ser facilmente observados e medidos de forma direta, *e.g.*, sentimentos, pensamentos, intenções e comportamentos (AAKER; KUMAR; DAY, 2001; GIL, 1999).

A abordagem qualitativa é indicada quando se pretende estudar o desempenho de determinado fenômeno ou processo (MINAYO,

1993) e, em decorrência da subjetividade subjacente, enfatiza a reflexão acerca de percepções, buscando entender as atividades sociais e humanas (COLLINS; RUSSEY, 2005). Neste caso, a preocupação com a quantificação é inexistente, visto a necessidade de explicar as nuances envolvidas nas relações e transparecer a realidade na análise dos grupos sociais (MINAYO, 1993).

A estratégia de estudo de caso é adotada neste trabalho, por atender, de maneira mais apropriada, aos objetivos do estudo, bem como permitir entender fatos sociais, compreendendo assim suas singularidades (MICHEL, 2005). A utilização desta estratégia justifica-se quando é possível estudar os fenômenos em seu ambiente natural, e, também, quando há pouco repositório prévio de conhecimento sobre o assunto em questão (BENBASAT; GOLDSTEIN; MEAD, 1987). Yin destaca (2001, p. 19) que estes estudos “representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

3.1 Coleta e tratamento dos dados

Os dados deste trabalho são compostos por fontes primárias e secundárias. As fontes primárias compõem-se de indivíduos que estão diretamente ligados à organização estudada, como, colaboradores, gerentes e diretores. Para a obtenção dos dados do estudo, empreenderam-se as seguintes técnicas: entrevistas, observação direta e pesquisa documental.

O protocolo de entrevista foi elaborado tendo por base o referencial teórico, a partir dos autores: Berger e Luckmann (2002), Hofstede (1991), Johann (2004), Kabanoff e Daly (2002), Rodrigues (2002), Oliveira e Tamayo (2004), e Trice e Beyer (1984). Uma vez que se trata de um estudo exploratório, não havia categorias estruturadas definidas anteriormente, desse modo a elaboração das categorias de análise emergiam ao longo do estudo. As entrevistas semiestruturadas foram o principal instrumento de coleta de dados, pois possibilitaram alcançar uma variedade de impressões e percepções que os diversos grupos, classificados de acordo com a escala hierárquica e o tempo de trabalho, possuem em relação aos rituais e valores da empresa. Por

meio das entrevistas, foi possível identificar quais eram os valores vivenciados na organização e como se deu a internalização destes por intermédio das práticas rituais. A escolha dos respondentes das entrevistas aconteceu de forma não probabilística, *i.e.*, intencional, visando encontrar pessoas que possam responder ao problema proposto por esta pesquisa. Na escolha dos entrevistados, buscou-se respeitar a diversidade de área, nível hierárquico, tempo de empresa e sexo, justamente para captar possíveis divergências de opiniões. O quadro 2, evidencia o perfil dos entrevistados:

Quadro 2: Perfil dos Entrevistados

Entrevistado	Sexo	Tempo de empresa	Cargo
1	M	40 anos	Diretor Presidente
2	F	5 anos	Gerente de Recursos Humanos
3	M	12 anos	Analista de Planejamento
4	M	4 anos	Gerente Administrativo Financeiro
5	F	1 anos e 3 meses	Assistente de Recursos Humanos
6	M	4 anos	Auxiliar de Almoxarifado
7	M	4 anos e 6 meses	Auxiliar de Xaroparia
8	M	1 ano	Operador de Máquinas
9	M	2 anos	Auxiliar de Carregamento
10	M	4 anos	Auxiliar Manutenção Industrial
11	M	8 meses	Auxiliar Logística
12	F	30 anos	Caixa
13	F	1 ano e 6 meses	Analista de Trade Marketing
14	F	12 anos	Analista Financeiro
15	M	8 anos	Auxiliar de Planejamento de Controle da Prod
16	F	5 anos	Analista de Desenvolvimento Pessoal
17	F	7 anos	Diretora Administrativa
18	M	6 anos	Supervisor de Operações
19	M	12 anos	Gerente Industrial
20	M	17 anos	Auxiliar de Depósito
21	M	10 anos e 7 meses	Auditor Interno
22	M	5 anos	Vendedor
23	F	6 anos e 7 meses	Supervisor de Vendas
24	M	2 anos e 6 meses	Analista de Recursos Humanos
25	F	11 meses	Auxiliar dos Sistemas de Qualidade
26	M	3 anos e 10 meses	Secretária
27	M	4 anos e 6 meses	Assistente Fiscal
28	M	4 anos e 6 meses	Operador de Máquina
29	M	6 anos	Supervisor de Logística
30	F	3 anos	Diretor Comercial
31	M	7 anos	Assessoria do Presidente
32	F	4 anos	Supervisor de Area Comercial
33	M	7 meses	Consultoria Interna de Recursos Humanos
34	M	4 anos e 9 meses	Vendedor
35	M	1 ano e 4 meses	Vendedor
36	M	1 ano e 2 meses	Supervisor Key Account
37	M	7 meses	Supervisor Key Account
38	M	7 anos e 3 meses	Supervisor de Vendas
39	F	6 anos	Gerente Comercial
40	M	4 anos e 4 meses	Caixa
41	M	1 anos e 6 meses	Assistente de Vendas
42	M	1 anos e 4 meses	Supervisor de Vendas
43	M	4 anos e 4 meses	Vendedor
44		3 anos	Vendedor

Fonte: elaborado pela autora a partir da coleta de dados

Conforme observado no quadro do perfil dos entrevistados, foram realizadas 44 entrevistas, as quais obtiveram duração média de 40 minutos. As entrevistas foram gravadas e transcritas com o consentimento de todos os entrevistados para posteriormente serem analisadas.

A técnica de observação direta foi utilizada para facilitar a obtenção de dados a respeito das crenças sobre as quais os indivíduos não têm consciência, mas que, de certa forma, orientam seu comportamento (COOPER; SCHINDLER, 2003). Neste estudo, foram observados os elementos constitutivos do tecido simbólico (SCHREIBER, 2009) – os rituais, os símbolos, as cerimônias, o uso de terminologias próprias, os processos comunicacionais e o espaço físico. Com o intuito maior de identificar como se configuram os processos de criação, transmissão e sedimentação do universo simbólico da organização. A aplicação da técnica de observação foi realizada no período de abril de 2011 a outubro de 2011, por ocasião de vistas à empresa, nas quais o pesquisador transitou livremente pelas áreas e dependências da empresa, podendo assim, identificar o relacionamento interpessoal estabelecido.

Os pesquisadores participaram em algumas atividades diárias e rotineiras da organização, como: almoços no refeitório interno e intervalos dos colaboradores; utilizando assim a técnica de observação. As principais práticas observadas foram: treinamentos de desenvolvimento de lideranças, seleção de pessoal, reuniões setoriais, auditorias internas (Programa de Qualidade Fruki – PQF), socialização organizacional, que consiste no acolhimento inicial dos novos membros, e/ou promovidos, no intuito de apresentar ou reforçar a filosofia da Fruki. Por fim, também foi permitida a participação na convenção anual Fruki, ritual que abrange todos os colaboradores da organização, sendo de extrema importância para identificar as diferentes percepções e relações dos indivíduos que dele participam.

As fontes secundárias, base para a análise dos documentos, compreenderam documentos históricos como o livro Fruki: uma história com sabor (KIRST, 2009), publicações internas como: jornais e quadros murais, site, balanço social 2009/2010, manuais de integração do novo colaborador, boas práticas de fabricação, código de conduta, segurança no trabalho, materiais de treinamentos, re-

latórios, atas de reuniões, formulários da avaliação de desempenho e programa de qualidade Fruki, assim como outros documentos informativos. As informações contidas nesses documentos foram tomadas como informações complementares sobre as evidências percebidas por meio das outras fontes de coleta de dados.

Os dados obtidos previamente foram analisados, por meio da análise categorial que, conforme Bardin (2010), consiste no desmembramento do texto em categoriais agrupadas analogicamente. A opção pela análise categorial se respalda no fato de que é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças. A interpretação dos dados se deu pela técnica de análise de conteúdo, respaldada pelas observações *in loco*, as categorias de análise podem ser vistas naseção “Apresentação e análise dos dados”.

3.2 Estudo de caso

A organização Bebidas Fruki S/A, foi eleita de maneira intencional como unidade de análise desta pesquisa, principalmente por apresentar características peculiares às que este estudo se propõe: ser uma empresa familiar, possuir declaração de seus valores organizacionais e fazer uso constante da prática de rituais corporativos. A Fruki é uma empresa de administração familiar, com quase 87 anos de história, possui um parque industrial de aproximadamente 25 mil metros quadrados de área construída e uma capacidade anual de cerca de 300 milhões de litros de bebidas, atingindo 13% do mercado de refrigerantes, 17% do mercado de água mineral e 35% do mercado de repositor energético no Estado do Rio Grande do Sul, conta com cerca de 680 profissionais. Esses números distinguem a empresa como a maior indústria regional de refrigerantes do Estado do Rio Grande do Sul.

A empresa foi fundada em 1924, na cidade de Arroio do Meio, pelo Sr. Emílio Kirst, com o propósito de garantir o sustento da família, a razão social da empresa era Kirst & Cia Ltda. Atuava na produção de bebidas como: cerveja preta e branca, limonada, guaraná, água de mesa, água tônica, refrigerantes diversos, xaropes e laranjada, ostentando a marca Bella Vista. Em 1971, diversas mudanças foram impulsionadas com a entrada da terceira geração da família, quando a empresa transfere suas instalações para o

município vizinho de Lajeado, e modifica sua razão social e sua marca, redefinindo seu *mix* de produtos. No ano de 2001, lança, no mercado, a linha de água, sob a marca Água da Pedra nas versões natural e com gás, e, no ano de 2002, também acontece o lançamento do repositorene energético Frukito, além dos refrigerantes que já faziam parte do *portfolio* de produtos.

A Fruki vem, ao longo de sua existência, conquistando diversos prêmios e certificações, com destaque à certificação conferida pelo SENAI, de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), que visa garantir a segurança alimentar, e a conquista do troféu ouro no ano de 2011 no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Também no ano de 2011, foi eleita uma das 30 melhores empresas para trabalhar do Estado, por meio de pesquisa realizada pela Revista Amanhã (FRUKI, 2011).

A produção da Fruki chega aos clientes e consumidores por meio de uma frota própria composta por aproximadamente 43 caminhões, 47 automóveis e 262 motocicletas. A matriz e o parque industrial estão instalados no município de Lajeado, a empresa também conta com cerca de cinco Centros de Distribuição (CDs) em algumas cidades do Estado. As instalações da empresa destacam-se pela alta tecnologia, as linhas de engarrafamento são completamente automatizadas e contam com tecnologia europeia de ponta. A profissionalização efetiva da organização tem início na entrada da quarta geração da família, quando decide investir em práticas gerenciais, até então inexistentes na organização, como: planejamento estratégico, programas de qualidade e governança corporativa.

O planejamento estratégico da Fruki desenvolveu sua filosofia empresarial (Quadro 3), ou seja, a definição de sua missão, de sua visão, de seus valores organizacionais e de seu negócio.

Quadro 3. Filosofia empresarial da Fruki

Missão	“Levar naturalmente mais sabor à sua vida”
Visão	“Queremos fazer parte da sua vida em todos os momentos”
Valores Organizacionais	<p>Clientes e consumidores nossa razão de ser: realizamos nosso trabalho com paixão, criatividade e inovação para surpreendê-los e encantá-los.</p> <p>Relacionamentos de confiança: somos íntegros, honestos, éticos e construímos relações de respeito mútuo com nossos profissionais, clientes, acionistas, sociedade e fornecedores.</p> <p>Pessoas comprometidas e motivadas: valorizamos o desenvolvimento contínuo, o espírito empreendedor, o trabalho em equipe e o ambiente sadio e seguro.</p> <p>Compromisso com a excelência: primamos pela qualidade nos nossos produtos e serviços.</p> <p>Rentabilidade: buscamos o lucro para garantir crescimento e a perpetuação da empresa.</p> <p>Sustentabilidade: promovemos o desenvolvimento econômico, social e ambiental.</p>
Negócio	Momentos compartilhados com o melhor sabor.

Fonte: Adaptado do balanço social (2010)

É importante ressaltar que a filosofia empresarial sofreu algumas modificações, no ano de 2011. Na redação anterior, a empresa não apresentava a definição do seu negócio. Tinha como missão “Saciar naturalmente a sede dos gaúchos”; visão “Queremos ser a sua escolha em todos os momentos”. Nos valores, a redação foi modificada principalmente no valor sustentabilidade, o qual era denominado: responsabilidade social e ambiental. A seção que segue tem como objetivo expor a análise dos dados coletados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A interpretação e a análise dos dados coletados se deram, conforme citado no método de pesquisa, pelo método análise de conteúdo, respaldada pelas observações *in loco*. Como resultado do processo de categorização das entrevistas transcritas, obteve-se um total de vinte categorias. Cada categoria constitui-se dos trechos selecionados das falas dos entrevistados e, também, conta com o respaldo do referencial teórico, que forneceram suporte às próximas categorias, ou seja, as intermediárias. As cinco categorias

intermediárias emergiram inicialmente do agrupamento das vinte categorias iniciais. Tais categorias estão pautadas nas narrativas dos entrevistados e foram reunidas, originando as categorias intermediárias: empreendedorismo do fundador, profissionalização da empresa, inovações/técnicas gerenciais, valores da organização e rituais corporativos. As categorias iniciais e intermediárias respaldam a construção das categorias finais. A constituição final é formada por duas categorias denominadas: “a história da empresa” e “os rituais e a preservação da ideologia central da empresa familiar”. Resultando assim nas categorias: iniciais, intermediárias e finais, que podem ser mais bem visualizadas no quadro 4.

Quadro 4. Categorias de Análise

Iniciais	Intermediárias	Finais
A constituição da empresa familiar	I. Empreendedorismo do fundador	I – A história da empresa familiar
Amadorismo e relações paternalistas		
Mão de obra familiar		
Trabalho árduo		
Expansão física	II. Profissionalização da empresa	
Modernização tecnológica		
Governança corporativa		
Gestão pela qualidade	III. Inovações/técnicas gerenciais	
Programas especiais		
Responsabilidade socioambiental	IV. Valores da organização Fruki	
Lucratividade/rentabilidade		
Clientes e consumidores		
Pessoas comprometidas e motivadas		
Ética		
Qualidade		
Rituais de Passagem	V. Rituais corporativos	
Ritos de degradação		
Ritos de reforço		
Ritos de renovação		
Ritos de integração e redução de conflitos		

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados coletados

As categorias iniciais e intermediárias não serão discutidas na íntegra neste artigo, em função de constituírem-se em muitas páginas, impossibilitando tal exploração. Desse modo, se dará ênfase às categorias finais.

A primeira categoria final, “a história da empresa”, representa a trajetória da organização, muito embora nenhum dos profissionais que hoje atuam na organização tenha conhecido o fundador, a história se faz presente na figura e nos relatos dos familiares que agora atuam no negócio. Principalmente pelo diretor presidente, Sr. Nelson Eggers, que constantemente busca relatar as histórias da fundação, dos antepassados da empresa e dos acontecimentos marcantes, nos rituais promovidos ao longo do ano. O desejo de manter a memória viva, com a profissionalização da empresa, por meio do processo de governança corporativa incita a intenção de perpetuação da empresa familiar. A profissionalização foi uma estratégia essencial para que a empresa conseguisse se estabelecer e crescer no mercado.

A segunda categoria final, “os rituais e a preservação da ideologia central da empresa familiar”, evidencia o processo de consolidação da ideologia empresarial que, mesmo antes de ser declarada, já indicava evidências de sua prática. Apesar de a Fruki estar no mercado há 87 anos, apenas há nove anos formalizou sua filosofia (missão, visão e valores) e passou a difundir formalmente os profissionais que nela atuam. Os entrevistados relatam que acreditam que os valores hoje declarados pela organização apenas foram postos no papel há pouco tempo, e que muitos valores são vivenciados na organização desde sua fundação, principalmente porque estão muito relacionados a valores morais e da família do fundador.

Com a intenção de identificar quais valores organizacionais declarados são legitimados nos rituais praticados na empresa, foi elaborado um quadro comparativo. O quadro está pautado na classificação dos rituais conforme Trice e Beyer (1985). A elaboração deste quadro é fruto da triangulação dos dados: entrevistas, análise documental e observação do pesquisador em alguns rituais.

Quadro 5: rituais praticados versus valores identificados.

Rituais Praticados	Classificação do Ritual	Valor Declarado Identificado
Reuniões setoriais	Renovação/ Reprodução	Clientes e consumidores, nossa razão de ser. Pessoas comprometidas e motivadas. Compromisso com a excelência.
Treinamentos	Renovação/ Reprodução	Clientes e consumidores, nossa razão de ser. Pessoas comprometidas e motivadas. Compromisso com a excelência. Rentabilidade
Premiações da qualidade	Reforço	Compromisso com a excelência.
Semana Interna de Prevenção de Acidentes	Renovação/ Reprodução	Pessoas comprometidas e motivadas. Rentabilidade. Sustentabilidade.
Blitz de segurança	Renovação/ Reprodução	Pessoas comprometidas e motivadas. Rentabilidade. Sustentabilidade.
Convenção Anual Fruki	Integração e Redução de Conflito	Pessoas comprometidas e motivadas. Relacionamentos de confiança.
Campeão de vendas	Reforço	Clientes e consumidores, nossa razão de ser. Pessoas comprometidas e motivadas. Compromisso com a excelência. Rentabilidade
Craque em distribuição	Reforço	Clientes e consumidores, nossa razão de ser. Pessoas comprometidas e motivadas. Compromisso com a excelência. Rentabilidade
Confraternização ex-funcionários	Integração e Redução de Conflito	Relacionamentos de confiança.
Homenagem referente ao tempo de empresa	Reforço	Relacionamentos de confiança. Pessoas comprometidas e motivadas.
Seleção de Pessoal	Passagem	Relacionamentos de confiança. Rentabilidade

continuação do Quadro 5: rituais praticados versus valores identificados.

Socialização Organizacional	Passagem	Relacionamentos de confiança. Pessoas comprometidas e motivadas. Compromisso com a excelência. Rentabilidade
Entrevista de Desligamento	Degradação e Passagem	Relacionamentos de confiança. Compromisso com a excelência.
Café com o Presidente	Reforço	Relacionamentos de confiança. Compromisso com a excelência.
Avaliação de desempenho	Renovação/ Reprodução	Clientes e consumidores, nossa razão de ser. Relacionamentos de confiança. Pessoas comprometidas e motivadas. Compromisso com a excelência. Rentabilidade
Reunião dos acionistas	Renovação/ Reprodução	Clientes e consumidores, nossa razão de ser. Relacionamentos de confiança. Rentabilidade.
Reunião do conselho administrativo	Renovação/ Reprodução	Clientes e consumidores, nossa razão de ser. Relacionamentos de confiança. Rentabilidade.
<i>Safe Money</i>	Renovação/ Reprodução	Clientes e consumidores, nossa razão de ser. Pessoas comprometidas e motivadas. Compromisso com a excelência. Rentabilidade
Comemoração do aniversário da empresa e da marca Fruki	Integração e Redução de Conflito	-
Festa de final de ano	Integração e Redução de Conflito	-
Treinamento de desenvolvimento de líderes	Renovação/ Reprodução	Pessoas comprometidas e motivadas. Relacionamentos de confiança.
Auditorias do PQF- Programa de Qualidade Fruki	Reforço e Renovação/ Reprodução	Pessoas comprometidas e motivadas. Clientes e consumidores, nossa razão de ser. Compromisso com a excelência.

continuação do Quadro 5: rituais praticados versus valores identificados.

Ginástica laboral	Integração e Redução de Conflito	Pessoas comprometidas e motivadas. Clientes e consumidores, nossa razão de ser.
Grupo de estudo (área administrativa)	Renovação/ Reprodução	Pessoas comprometidas e motivadas. Compromisso com a excelência. Rentabilidade
Reconhecimento de formatura dos colaboradores	Reforço	Pessoas comprometidas e motivadas.
Ação "viva o Taquari vivo"	Integração e Redução de Conflito	Sustentabilidade

Fonte: elaborado pela autora com base na triangulação dos dados

O quadro 5 evidencia que grande parte dos rituais praticados na organização contribui na legitimação de seus valores declarados, com ressalva aos rituais: Comemorações do aniversário da empresa e da marca Fruki e Festa de final de ano, que aparentemente, da forma como estão sendo realizados, não contribuem na legitimação dos valores organizacionais declarados. Também foi possível observar que a promoção de rituais não se dá exclusivamente pela área de RH. Ou seja, as demais áreas da empresa promovem diversos rituais próprios e independentes, tal fato confronta com autores que referem que as práticas rituais, em sua grande maioria, são promovidas pelo setor de Recursos Humanos (DEAL; KENNEDY, 1982; FERRAZ; CAVEDON, 2007; FREITAS, 2001; TRICE; BEYER, 1984). A análise dos rituais praticados pela organização em estudo, também, possibilitou a visualização de que poucas práticas rituais envolvem a família do profissional.

Este estudo teve o foco na análise na legitimação dos valores organizacionais declarados pela organização em estudo, os quais são: *clientes e consumidores, nossa razão de ser, relacionamentos de confiança, pessoas comprometidas e motivadas, compromisso com a excelência, rentabilidade e sustentabilidade*. Percebe-se que os valores centrais, ou seja, valores que são cultuados desde a fundação da organização referem-se principalmente aos valores declarados: *relacionamentos de confiança, clientes e consumidores, nossa razão de ser e sustentabilidade*. O

valor sustentabilidade merece ressalva, uma vez que a denominação envolve conceitos como: econômico, social e ambiental.

Percebeu-se que a Fruki sempre foi uma empresa voltada às questões ambientais, deixando a desejar na questão social, uma vez que, desenvolve ações de caráter filantrópico. O valor mais referenciado foi a ética, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que o comportamento ético da empresa é um dos fatores que fazem a organização permanecer no mercado até hoje.

Mesmo que a empresa não declare, alguns valores foram percebidos por meio da triangulação dos dados coletados nas entrevistas e observação: *cautela e dedicação* parecem atitudes valorizadas pela organização desde a sua fundação. Destaca-se ainda que, com o passar das gerações, a organização suscita ter adquirido mais alguns valores centrais aqui denominados: *apoio e melhoria contínua*. A questão melhoria contínua parece impulsionada principalmente pelo ingresso da organização em programas de gestão pela qualidade, sendo a busca pela melhoria contínua uma premissa desses programas. Com relação ao valor apoio, é perceptível que a organização apoia e oferece suporte, promovendo as iniciativas individuais tanto para o desenvolvimento pessoal como para o próprio desenvolvimento da organização. Este valor foi identificado nas diversas práticas desenvolvidas na empresa e pode unir-se à denominação *pessoas comprometidas e motivadas*. Entretanto, percebeu-se que os profissionais de níveis hierárquicos inferiores parecem não estar muito satisfeitos com as oportunidades e valorização que lhes são concedidas, merecendo atenção especial por parte da organização.

O valor compromisso com a excelência parece ter sido muito bem incorporado por todos na organização, sendo praticado e vivenciado de forma natural. Enquanto que, o valor rentabilidade parece estar velado nas práticas vinculadas às questões ambientais, ou seja, ao fazer o reaproveitamento da água da chuva, por exemplo, é discursado que esta prática é em prol do meio ambiente, entretanto, também é uma forma de redução de custos.

Por fim, apesar de a área de Recursos Humanos tender ser guardiã dos valores organizacionais (FREITAS, 1991), na organização estudada, a área de Recursos Humanos não é a única guardiã dos valores organizacionais, uma vez que os valores permeiam as práticas e os rituais individuais das demais áreas que compõem a empresa.

5. CONCLUSÃO

Este estudo foi desenvolvido com o propósito de analisar como os rituais corporativos proporcionam a legitimação dos valores organizacionais em uma empresa familiar, ou seja, identificar se os valores declarados pela organização existem apenas para cumprir formalizações, ou são realmente vivenciados no cotidiano organizacional. Para alcançar tal propósito, penetrou-se no universo organizacional, por meio da análise de entrevistas, participação de suas práticas e consulta de documentos institucionais. O primeiro objetivo específico, de identificar os rituais organizacionais praticados na empresa familiar pesquisada, foi atendido nas categorias iniciais: rituais de passagem, ritos de degradação, ritos de reforço, ritos de renovação e ritos de integração e redução de conflitos, evidenciando que a prática de rituais não está necessariamente ligada à área de recursos humanos. O segundo objetivo específico, de mapear os valores organizacionais declarados pela cúpula da empresa e percebidos por parte dos colaboradores, foi alcançado em dois momentos distintos. Os valores declarados pela organização apresentam-se no quadro 03: filosofia empresarial da Fruki. Os valores percebidos por parte dos colaboradores encontram-se nas categorias iniciais: responsabilidade socioambiental, lucratividade/rentabilidade, clientes e consumidores, pessoas comprometidas e motivadas, ética e qualidade, denominados e hierarquizados conforme ordem de lembrança dos profissionais.

Por fim, o último objetivo que este trabalho propôs foi o de verificar a existência de interação ou dicotomia entre os rituais praticados e os valores expostos, é explorado nas categoriais intermediárias valores da organização Fruki e rituais corporativos. Deste modo, respondendo ao propósito central que motivou a realização desta pesquisa, de como os rituais organizacionais legitimam os valores organizacionais em empresas familiares, tem-se que, primeiro, por meio da clareza e disseminação dos valores declarados entre a equipe gerencial; depois, por meio da prática diária dos líderes, desenvolvimento de rituais próprios nas áreas, assim como os rituais convencionados pela organização. Com destaque aos rituais que mais favorecem a legitimação dos valores declarados na realidade pesquisada: socialização organizacional, reuniões setoriais, avaliação

de desempenho e auditoria do Programa de Qualidade Fruki. Os rituais corporativos afirmam-se como estratégias de grande valia tanto na análise quanto na legitimação da ideologia central.

Observou-se também, que existem poucas práticas rituais envolvendo a família do profissional que atua na organização. Ao desenvolver rituais que contemplem as famílias, existe a possibilidade de promover o comprometimento afetivo, estreitando os laços entre colaborador e organização, favorecendo a minimização de conflitos e contradições que possam existir. Ao promover práticas de benefícios sociais, valorização profissional e integração, principalmente, envolvendo as famílias, assim como, ao identificar que os valores organizacionais declarados condizem com as atitudes dos gestores, a organização tem a oportunidade de conduzir a internalização de seus valores, ampliando assim, o vínculo afetivo, contribuindo para a retenção de talentos, liberdade de ideias e alavancagem de inovações, sendo assim sugere-se que, a Fruki, avalie a inserção de rituais contemplando as famílias dos profissionais.

Independente de estarem expostos ou mesmo declarados, todas as organizações estão pautadas em valores e, nas organizações familiares, esses valores estão imbricados aos valores da família. Fato este que pode ser comprovado pelas entrevistas, pois inúmeros entrevistados apontam que os valores da Fruki são os valores da família.

A relação dos valores declarados às práticas organizacionais, bem como os rituais, despertam atenção para os valores que a organização quer perpetuar. Quando o que é declarado é realmente posto em prática, ou seja, a organização atua conforme a conduta que seus *stakeholders* esperam, as consequências geram efeitos positivos. Dessa forma, infere-se que a coerência entre o discurso e prática conduz à legitimação, pois a confiança que os profissionais demonstram ter na organização é fruto de um comportamento ético e perene ao longo do tempo.

Como contribuições deste estudo, cita-se o direcionamento dos esforços para a pesquisa de rituais corporativos, temática que ainda é incipiente nos estudos organizações. As limitações deste estudo residem no fato de ser um estudo de caso, portanto, os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados, uma vez

que refletem apenas a realidade da organização estudada. Além do mais, este estudo foi desenvolvido em uma empresa familiar, as quais possuem características peculiares se comparadas às demais organizações. Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se replicar esta pesquisa ainda em empresas familiares, por meio da realização de um estudo multicaso comparativo, explorando mais o foco nos rituais corporativos, bem como a compatibilidade *versus* divergência entre os valores organizacionais declarados e praticados.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ALBUQUERQUE, A.; PEREIRA, R.; OLIVEIRA, J. SUCESSORAS INVISÍVEIS: a construção social do gênero e a sucessão em uma empresa familiar. **Anais...** XXXVI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 2012.
- ANDRADE, D.; BRAGA DE LIMA, J.; ANTONIALLI, L. Significados do Processo de Sucessão em uma Empresa Familiar. **Espacios**. Vol. 32 (4), 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BARRETO, E. **Estilos gerenciais e o impacto das organizações**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil.
- BEKIN, S. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Person, 2004.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. **MIS Quarterly**, 11 (3), 369-386, 1987.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BERNHOFTE, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- BERNHOFTE, R.; GALLO, M. **Governança na Empresa familiar – poder – gestão e sucessão**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BETHLEM, A. A empresa familiar: oportunidades para pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, 29(4), 88-97, 1994.
- CAPELÃO, L.; MELO, M. Relações de Poder no Processo de Sucessão em Empresa Familiar: O Caso das Indústrias Filizola S.A. **Anais...** XXV Encontro da ANPAD. Campinas/SP, 2001.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- COLLINS, J.; RUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

- DA MATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- DÉRY, R.; DUPUIS, J.; HUGRON, P.; ÉMOND-PÉLOQUIN, L. La variété des entreprises familiales: construction théorique et typologique. **Cahier de Recherche du Groupe de Recherche sur les entreprises familiales**, Montreal, 93(8),1-5, 1993.
- DESORDI, S.; FRANTZ, T. PAPAÍ NÃO TRABALHA MAIS? A CONTRIBUIÇÃO DA PSICANÁLISE NO ESTUDO DO PROCESSO SUCESSÓRIO EM UMA EMPRESA FAMILIAR. **Anais... XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 2012.
- DONNELLEY, R. **A Empresa familiar**. São Paulo: Abril, 1976.
- ENGEL, K.; FREIRE, M. Cultura organizacional e memória empresarial: uma relação que faz história. **e-Com**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, nov. 2008.
- FOSSÁ, M. I. T. **Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2003.
- FOSSÁ, M. I. T.; PÉRSIGO, P. A função política de relações públicas na legitimação organizacional. In: X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, 2009, Blumenau. **Anais...** Blumenau, 2009. p. 1-15.
- FREITAS, M. E. Vida de executivo expatriado: A festa vestida de riso ou de choro. In: XXIV Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000. p. 1-12.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.
- FRUKI. Disponível em: <http://www.fruki.com.br/> Acesso em: 3 jun. de 2011.
- GALLO, M. A. **Empresa familiar: textos y casos**. Barcelona: Práxis, 1995.
- GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. São Paulo: Negócio, 1997.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONZALEZ, I. SATO, A.; PELISSARI, A.; CID E SILVA, B. PLANO DE SUCESSÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE MÍDIA EXTERIOR. **Revista de Negócios**, v. 16, n. 4, p. 51-75, 2011.
- GUTH, W. T.; TAGIURI, R. Personal values and corporate strategies. **Harvard Business Review**, 126, 1965.
- HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.
- ISLAM, G.; ZYPHUR, M.; ROSE, J.; BARSKY, A.; JOHNSON, E. Rituals revisited: a new look at organizational rituals. In: XX Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador. **Anais...** Salvador, 2006. p. 1-16.

- JOHANN, S. L. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KABANOFF, B.; DALY, J. Espoused values of organizations. **Australian Journal of Management**, 27(89), Special Issue, 2002.
- KIRST, M. F. **Fruki**: Uma História Com Sabor. Caxias do Sul: Editora Belas Letras, 2008.
- KUCZMARSKI, S.; KUCZMARSKI, T. **Liderança baseada em valores**. São Paulo: Educator, 1999.
- LEONE, N. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. In: **X Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**, Salvador. Anais... Salvador, 1991. p. 1-16.
- LEONE, N.; SILVA, A.; FERNANDES, C. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**, São Paulo, 31(3), 76-81, 1996.
- LODI, J. B. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MACEDO, K. **Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão**. Goiás: Terra, 2001.
- MARCONDES, D. **Filosofia, linguagem e comunicação**. São Paulo, Cortez, 2001.
- MARTINS, J. **Empresas familiares**. Lisboa: GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, 199.
- MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINAYO, M. **O desafio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.
- MUSSI, F.; TEIXEIRA, R.; MASSUKADO, M. A EMPRESA FAMILIAR E A SUCESSÃO NA INTERPRETAÇÃO DO HERDEIRO. **Anais... V Encontro de Estudos Organizacionais. Belo Horizonte/MG**, 2008.
- OLIVEIRA, A.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, 39, 129-140, 2004.
- OLIVEIRA, D. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PEIRANO, M. **O Dito e o feito**: ensaios de antropologia os rituais. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2001.
- PEIRANO, M. **Rituais ontem e hoje**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.
- PEREIRA, A.; VIEIRA, A.; ROSCOE, M. Sucessão do Mito Organizacional: Estudo de Caso em uma Empresa Familiar. **Anais... XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro/RJ, 2012.
- PRADO, Roberta. **Empresas Familiares – governança corporativa, governança familiar, governança jurídica**. São Paulo: Saraiva 2011.
- RABECHINI JR., R. A importância das habilidades do gerente de projetos. **Revista Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, 36(1), 92-100, 2001.

- REBOUÇAS, D. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo. São Paulo: Atlas, 1999.
- REDFIELD, C. E. **Comunicações administrativas**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1985.
- RODRIGUES, M. V. **Ritos & excelência nas empresas**: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Vozes, 2002.
- SCHEFFER, A. B. **Sucessão em empresas familiares**: dificuldades e ações preventivas. Dissertação (mestrado em administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 1993.
- SCHREIBER, D. Interpretação simbólica no processo de mudança organizacional. **Protestantismo em Revista**, São Leopoldo, RS, v. 20, set./dez. 2009.
- SILVA, R.; FERNANDES, V. OLIVEIRA, M.; CAMARGO, C.; RODRIGUES, G.; GARCIA, L. Conatus e Processo Sucessório: Limites e Possibilidades à Continuidade da Empresa Familiar. Anais... XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ, 2012.
- SOLTERO, A. P. Memória organizacional baseada em casos. *Revista de Ciência e Tecnologia*, Recife, v. 6, n. 1, p.22-39, 2002.
- TAMAYO, A.; GONDIM, M. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, 31(2), 62-72, 1996.
- TAMAYO, A.; BORGES, L. Valores del trabajo y valores de las organizaciones. In: ROS, M. **Psicología Social de los valores humanos**. Madrid: Biblioteca Nueva, 2001.
- TAMAYO, A.; MENDES, A.; PAZ, M. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, UnB, 5(2), 289-315, 2000.
- TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, 23(17), 24, 2007.
- TOMEI, P.; BRAUNSTEIN, M. **Cultura organizacional e privatização à dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- TRICE, H.; BEYER, J. Using six organizational rites to change culture. In: KILLMAN, R. H., SAXTON, M. J.; SERPA, R. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- TRICE, H.; BEYER, J. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, 9(4), 653-669, 1984.
- TURNER, V. **O Processo ritual**. Petrópolis: Vozes, 1974.
- YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZUCKER, L. Institutional theories of organizations. **Annual Review of Sociology**, 13, 443-464, 1987.

Recebido em: 28.11.2013

Aprovado em: 31.7.2014

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>