

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RITUAIS CORPORATIVOS COMO ESTRATÉGIA DE
LEGITIMAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS
EM EMPRESAS FAMILIARES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Andressa Hennig Silva

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

**RITUAIS CORPORATIVOS COMO ESTRATÉGIA DE
LEGITIMAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS EM
EMPRESAS FAMILIARES**

por

Andressa Hennig Silva

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Maria Ivete Trevisan Fossá

**Santa Maria, RS, Brasil
2012**

© 2012

Todos os direitos autorais reservados a Andressa Hennig Silva. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita com autorização por escrito do autor.

Endereço: Rua dos Andradas, 1633 /105, Santa Maria, RS, 97010-030

Endereço: Três de Outubro, 1467, Dom Pedrito, RS, 96450-000

Fone (0xx) 55 3027 2272 e 53 3243 2272; End. Eletr: andressahs@ibest.com.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**RITUAIS CORPORATIVOS COMO ESTRATÉGIA DE LEGITIMAÇÃO
DOS VALORES ORGANIZACIONAIS EM EMPRESAS FAMILIARES**

elaborada por
Andressa Hennig Silva

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Maria Ivete Trevisan Fossá, Dr^a.
(Presidente/Orientador)

Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)

Angela Beatriz Scheffer Garay, Dr^a. (UFRGS)

Santa Maria, 21 de março de 2012

AGRADECIMENTOS

Ao findar essa etapa, só posso dizer que não foi fácil, muitas dúvidas, angústias e crises de identidade. Na verdade, acredito que ninguém passa ileso por uma etapa como essa, e, na verdade, isso é muito bom! Entretanto sem o suporte incondicional de algumas pessoas nada teria sido realizado. Portanto, dedico essas poucas palavras a todos que acompanharam essa trajetória e contribuíram para que o meu caminho ficasse um pouco mais colorido e divertido.

À minha mãe, Marlene, por ser a maior incentivadora da continuidade de meus estudos, acreditando no meu potencial, apoiando-me sempre. Agradeço a ela principalmente pela minha educação, por ter me transmitidos valores morais essenciais na constituição da minha identidade.

Ao meu pai, Edison, agradeço pelo carinho, amor e suporte nesse período, também aproveito para pedir desculpa pelos momentos de ausência e das vezes que não tive paciência em explicar o funcionamento do mundo acadêmico.

À minha irmã, Thays, por ser essa amiga, parceira e companheira de todas as horas, que, mesmo muitas vezes em silêncio, me diz muitas coisas. Eu te admiro e te amo muito, sabemos que somos irmãs que fogem à regra! Vocês três são a razão da minha vida, e jamais conseguirei agradecer suficientemente o amor, o apoio incondicional às minhas escolhas e por ter vocês comigo sempre.

À minha amiga, irmã do coração, comadre, enfim tudo... Cris, obrigado por ser esta pessoa tão especial, que eu sei que posso contar sempre, que vai me dizer as verdades sem o menor pudor e que me conhece como a palma da sua própria mão, mas, principalmente, obrigada por me conceder a bênção de ser dinda do Vini, a alegria dos nossos dias, o amor da minha vida! Também agradeço por poder fazer parte da vida de toda tua família, que agora, mais do que nunca, é a nossa família João, Marina, Pedro e tia Circe, obrigada por serem meu refúgio.

A todo “familião” os Hennig e os Silva: tias (os), avós e avôs, primas (os), dindas (os), afilhada Amanda, obrigada pelos momentos de alegria nos nossos rituais e também por entenderem a minha ausência nesse período. Só eu sei o orgulho que sinto em fazer parte dessa família. Uma referência especial para minha prima Katí, aquela que sempre me entende, com quem me identifico muito e que eu admiro demais. A Isa por partilhar comigo uma das melhores experiências da minha vida.

Minhas amigas queridas que, por incrível que pareça, estivemos muito perto nesses dois anos, pelas nossas trocas de e-mails, contatos nas redes sociais e, sempre que possível aqueles encontros mais que muito especiais: Bru, Carol, Edi, Fê, Mari, Nanda, carregue vocês em um cantinho muito especial no lado esquerdo do peito.

Aos novos amigos que conheci no mestrado, mas que, com certeza, permanecerão pelo resto da vida, Thianaka e Juliano, obrigada pela amizade, carinho, trocas, momentos de descontração e de estudo. Às amigas Luciana e Marissandra por quem também tenho um carinho muito especial.

À minha querida professora, orientadora Dr^a. Maria Ivete Fossá, obrigada pela oportunidade de ingressar no mestrado, adquirir experiência nos estágios de docência, pelas

palavras de apoio nos momentos de desânimo e, principalmente, por acreditar em mim, até mesmo quando, por vezes, eu deixei de acreditar, serei eternamente grata.

À empresa Bebidas Fruki S/A, na pessoa do Sr. Nelson Eggers, Aline Eggers, Ana Hermann e Fabíola Eggers, agradeço a receptividade e oportunidade de realizar esta pesquisa em uma organização que serve de exemplo para o nosso estado, e que me fez voltar a acreditar e mudar minha percepção acerca das empresas familiares. Meus agradecimentos se estendem a todos os profissionais que muito gentilmente me concederam entrevistas e acompanharam minhas visitas na matriz e nas filiais.

À Urcamp pela oportunidade de iniciar minha trajetória como docente: Ricardo Cougo, Giovandro Laus, Leonardo e Virginia Castilhos.

À Universidade Federal de Santa Maria, em especial a todos os professores do Mestrado em Administração, que contribuíram com a minha formação. Principalmente ao professor Dr. Breno Augusto Diniz, pelas contribuições nas aulas de seminários e por fazer parte da banca de qualificação e defesa; à professora Dr^a. Vania Costa pelas importantes contribuições na banca de qualificação. Agradeço também à professora Dr^a. Ângela Scheffer Garay, por aceitar o convite de fazer parte da banca de defesa.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento da bolsa de incentivo financeiro.

A Deus, pela oportunidade da vida e por colocar no meu caminho pessoas tão especiais e situações que sempre me oportunizam muito crescimento.

Enfim, agradeço imensamente a todos que passaram em minha vida nesse período e contribuíram, não apenas no meu processo de aprendizagem intelectual, mas também aprendizagem pessoal que, sem sombra de dúvidas, me tornou uma pessoa melhor!

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

RITUAIS CORPORATIVOS COMO ESTRATÉGIA DE LEGITIMAÇÃO DOS VALORES ORGANIZACIONAIS EM EMPRESAS FAMILIARES

AUTORA: ANDRESSA HENNIG SILVA
ORIENTADORA: MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 21 de março de 2012.

Este trabalho se propõe a analisar os valores legitimados pelos rituais organizacionais praticados em uma empresa familiar do ramo de bebidas. A escolha da organização, objeto desde estudo, é uma empresa familiar, que está no mercado há 87 anos, na 4ª geração da família, possui declaração dos valores organizacionais e faz uso da prática de rituais com vistas a disseminar sua filosofia empresarial. É inegável a importância das empresas familiares no mundo inteiro, sendo que, no Brasil, chegam a representar cerca de 90%. As empresas familiares possuem características peculiares, portanto é um tipo de organização que ainda merece ser estudada. Diferentemente da maioria dos estudos sobre empresas familiares, que focam a sucessão de gestão, este estudo visa fazer frente à seguinte questão de pesquisa: Como os rituais organizacionais legitimam os valores organizacionais em empresas familiares. O referencial teórico que sustenta esta pesquisa é baseado nas ideias de Lodi de empresa familiar, depois, mostramos a discussão sobre os valores organizacionais seguindo Kabanoff e Dally (2002). O conceito de rituais são apresentadas com base nos seguintes autores: Peirano (2003), Trice e Beyer (1985) e Van Gonnep (1978). E, finalmente, o conceito de legitimação que segue as ideias de Berger e Luckmann (2008). Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único. Os meios utilizados para a obtenção dos dados foram: entrevistas semiestruturadas, observação e pesquisa documental. Para a análise dos dados, empreendeu-se o método de análise de conteúdo. Desta análise, emergiram vinte categorias iniciais, cinco intermediárias e duas finais. Como principais resultados, observa-se que a clareza e disseminação dos valores declarados entre as principais lideranças é um dos fatores que contribuem para sua legitimação na prática de rituais; assim como se percebeu que as diferentes áreas da empresa desempenham rituais próprios; também foi evidenciado que os rituais que mais contribuem na disseminação dos valores declarados são: reuniões setoriais, socialização organizacional, avaliação do PQF (programa de qualidade Fruki) e avaliação de desempenho.

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

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

CORPORATE RITUALS AS A STRATEGY OF LEGITIMATING ORGANIZATIONAL VALUES IN FAMILIAR ENTERPRISES

AUTHOR: ANDRESSA HENNIG SILVA
ADVISER: MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ
Date and Place of presentation: Santa Maria, march 21th, 2012.

This work proposes analyzing the values legitimated by organizational rituals practiced in a familiar enterprise of the branch of drinks. The choice for the organization object of this study is a familiar enterprise that has been in the market for 87 years, in the fourth generation of the family, has declaration of organizational values and makes use of the practice of rituals viewing to disseminate its philosophy. The importance of these familiar enterprises in the entire world is undeniable; in Brazil they represent about 90% of the total. The familiar firms have peculiar characteristics; therefore it is a kind of organization that still deserves being studied. Differently of most of the studies about familiar enterprises that center the succession of the management, this study aims to answer the following research question: How do the organizational rituals legitimate the organizational values in familiar enterprises. The theoretical reference that holds up this research is based upon Lodi's ideas of familiar enterprise; after, we show the argument about organizational values following Kabanoff and Dally (2002). The concept of rituals is presented based on the following authors: Peirano (2003), Trice and Beyer (1985) and Van Gennep (1978). And finally, the concept of legitimation that follows the ideas of Berger and Luckmann (2008). This research characterizes as study of a single case. The means used to get the data were: semi-structured interviews, observation and documental research. For the data analysis the method of analysis was used. From this analysis twenty beginning categories emerged; five intermediate and two final. As main results we see that clearness and dissemination of values declared among the main leadership is one of the factors that contribute for its legitimation in the practice of rituals; just as it was realized that the different areas of the company play its own rituals, was also demonstrated that the rituals that contribute most in the dissemination of the declared values are: sectoral meeting, organizational socialization, evaluation of PQF (quality program Fruki) and performance evaluation.

Key-words: Organizational values; Corporate rituals; Legitimacy; Familiar enterprise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 -	Dimensões de Empresas Familiares	30
Figura 02 -	Esquema de governança corporativa em empresas familiares	31
Figura 03 -	Quadro conceitual para abordagem qualitativa	48
Figura 04-	Organograma da Fruki	52
Figura 05-	Genoma da empresa familiar Fruki	98

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 -	Fraquezas e vantagens das empresas familiares	26
Quadro 02 -	Tipologia dos Rituais	38
Quadro 03-	Filosofia empresarial da Fruki	51
Quadro 04-	Perfil dos Entrevistados	55
Quadro 05-	Síntese do método	60
Quadro 06-	Categorias de análise	62
Quadro 07-	Formação da categoria intermediária “Empreendedorismo do fundador”	96
Quadro 08-	Formação da categoria intermediária “Profissionalização da empresa”	100
Quadro 09-	Formação da categoria intermediária “Inovações/técnicas gerenciais”	104
Quadro 10-	Formação da categoria intermediária “Valores da organização Fruki”	106
Quadro 11-	Formação da categoria intermediária “Rituais Corporativos”	113
Quadro 12-	Formação da categoria final I- “A história da empresa familiar”	118
Quadro 13-	Formação da categoria final II – “Os rituais e a preservação da Ideologia Central da empresa familiar”	120

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1.1 Problemática	17
1.2 Objetivos da Pesquisa	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.1 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa	19
1.4 Estrutura do Trabalho	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Empresa Familiar	23
2.1.1 Conceituando empresa familiar	23
2.1.2 As forças e fraquezas das empresas familiares	26
2.1.3 Governança Corporativa: a chave para a perpetuação da empresa familiar.....	28
2.2 Valores Organizacionais	32
2.2.1 Valores Organizacionais: origens	32
2.2.2 Valores organizacionais declarados <i>versus</i> compartilhados/percebidos.....	33
2.3 Rituais Corporativos	36
2.3.1 Rituais: origens e conceito	37
2.3.2 Rituais Corporativos: conceito e tipologias	38
2.4 A legitimação dos valores organizacionais através das práticas rituais	42
2.4.1 Legitimação	42
3. MÉTODO DE TRABALHO	47
3.1 Tipo de Pesquisa	47
3.2 Método de Pesquisa	48
3.2.1 Unidade de análise	49
3.2.1.1 Organograma	51
3.3 Método de coleta de dados	53

3.3.1	Entrevistas	53
3.3.2	Observação	55
3.3.3	Pesquisa documental	56
3.4	Protocolo de estudo de caso	57
3.4.1	Questões centrais que guiaram a coleta de dados	57
3.4.1.1	Questões básicas da entrevista com a responsável pela área de Recursos Humanos	57
3.4.1.2	Questões básicas da entrevista com presidente/diretores	58
3.4.1.3	Questões básicas da entrevista com funcionários	58
3.5	Análise e interpretação dos dados	59
3.6	Síntese do método	60
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	61
4.1	Análise do conteúdo das entrevistas	61
4.2	Categorias de análise	62
4.2.1	Categorias Iniciais	62
4.2.1.1	A constituição da empresa familiar	63
4.2.1.2	Amadorismo e relações paternalistas	64
4.2.1.3	Mão de obra familiar	66
4.2.1.4	Trabalho árduo	68
4.2.1.5	Expansão física	70
4.2.1.6	Modernização tecnológica	73
4.2.1.7	Governança corporativa	74
4.2.1.8	Gestão pela qualidade	75
4.2.1.9	Programas/projetos especiais	77
4.2.1.10	Responsabilidade socioambiental	80
4.2.1.11	Lucratividade/rentabilidade	81
4.2.1.12	Clientes e consumidores	83
4.2.1.13	Pessoas comprometidas e motivadas	84
4.2.1.14	Ética	86
4.2.1.15	Qualidade	87
4.2.1.16	Rituais de passagem	89
4.2.1.17	Ritos de degradação	90
4.2.1.18	Ritos de reforço	91

4.2.1.19	Ritos de renovação	92
4.2.1.20	Ritos de integração e redução de conflitos	94
4.2.2	Categorias Intermediárias	96
4.2.2.1	Empreendedorismo do fundador	96
4.2.2.2	Profissionalização da empresa	100
4.2.2.3	Inovações/técnicas gerenciais	104
4.2.2.4	Valores da organização Fruki	106
4.2.2.5	Rituais Corporativos	113
4.2.3	Categorias Finais	117
4.2.3.1	A história da empresa familiar	117
4.2.3.2	Os rituais e a preservação da Ideologia Central na empresa familiar	120
4.3	Considerações finais do estudo de caso	125
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	131
	REFERÊNCIAS	136

INTRODUÇÃO

Conforme Gersick et al. (1997), empresas familiares representam cerca de 80% do total de todas as empresas no mundo, sendo que grande parte delas estão entre as maiores e mais bem sucedidas. No Brasil, a grande maioria das empresas nacionais existentes também são consideradas familiares (MACEDO, 2001). Muito embora inexistam dados fidedignos que projetem o real percentual de empresas familiares no Brasil, visto as diferentes definições que podem ser adotadas nas pesquisas, fala-se que o percentual pode chegar a 90% (BETLEM, 1994; OLIVEIRA, 1999). Tais afirmações incitam a importância das empresas familiares tanto no contexto Brasil quanto no mundo em relação às esferas econômica, social, política e cultural (BERNHOEFT, 1989).

Bernhoeft (1989) foi um dos primeiros autores a atentar acerca da temática empresa familiar no Brasil e de forma ampla afirma que uma empresa é considerada familiar quando: “tem sua origem e sua história vinculadas a uma família ou ainda aquela que mantém membros da família na administração dos negócios” (BERNHOEFT, 1989, p. 29). Outra distinção acerca de empresa familiar é a identificação com os valores da família. Autores afirmam que a identificação, muito mais do que grau de parentesco, é o que distingue a empresa como familiar (DONNELLEY, 1976; BERNHOEFT, 1989; LODI, 1993).

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 JR, 2001; REDFIELD, 1985).

A ausência de definição interna pode ser ainda mais evidente nas empresas familiares, já que em muitos casos, os objetivos da família podem conflitar com os objetivos da empresa, colocando em risco a sobrevivência da organização. As empresas familiares possuem características peculiares e, por vezes, deixam de aproveitar o potencial de conhecimento que possuem (BORNHOLDT, 2005; GERSICK et al., 1997; RICCA NETO, 1998).

Portanto, a comunicação dos valores organizacionais nas empresas familiares deve atentar para o fato de que, ao ingressar em uma organização, o novo membro traz consigo sua bagagem de valores e cultura, ou seja, sua linha de atuação, para que ele possa compreender a nova realidade na qual está se inserindo. É indispensável, então, que a organização transfira

de forma clara as informações de que ele precisa dispor para realizar seu trabalho, assim como as normas, a conduta e os valores organizacionais (BERGER; LUCKMANN, 2002; GALLO, 1995; MARTINS, 1999).

Dentre as formas de comunicação da cultura de uma organização, este estudo evidenciará dois elementos da cultura organizacional: os valores e os rituais. Os valores, por serem considerados o ponto central da cultura, constituem os pilares internos das ações que se apresentam através da conduta definindo "o caráter da Empresa" e os rituais porque, segundo Da Matta (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).

Peters e Waterman (1983), assim como Gallagher (2003), afirmam que as empresas bem sucedidas são aquelas em que as crenças e os valores estão bem sedimentados entre os funcionários. Collins e Porras (1995) corroboram que as empresas que possuem definição clara de sua ideologia central permanecem por longos períodos no mercado e são líderes nos setores em que atuam. Os autores supracitados respaldam suas conclusões em pesquisa empreendida com cerca de dezoito empresas norte-americanas.

A ideologia central de uma empresa engloba os motivos pelos quais ela existe além das questões econômicas, ou seja, os valores nos quais a empresa está calcada são elementos condicionantes que proporcionam sobrevivência de longo prazo. Valores centrais, ideologia ou ainda núcleo básico são termos tomados como sinônimos por Collins e Porras (1995) e tidos como diferencial que viabiliza a perpetuação da empresa, podendo ser denominada a razão de existir da organização. Portanto, para preservar e, ao mesmo tempo, disseminar estes valores centrais, as empresas apoiam-se em diferentes elementos culturais (SCHEIN, 2007; HOSFTEDE, 1991; DEAL E KENNEDY, 1982; FOSSÁ, 2003).

Criar condições internas para que todos compartilhem a ideologia implica orientar os indivíduos, através de mecanismos simbólicos, como os elementos da cultura organizacional. A clareza na determinação da ideologia por parte dos gestores proporcionará a efetivação de ações voltadas a reforçar seus ideais; portanto o alinhamento consistente entre práticas e valores é essencial para alcançar união dos esforços em prol de uma causa comum (COLLINS e PORRAS, 1995; PASCHINI, 2006).

Os valores são considerados os elementos que melhor evidenciam a cultura de uma organização. O âmago da cultura são os valores organizacionais, segundo Deal e Kennedy (1982). Neste sentido faz-se necessária a reflexão por parte do corpo diretivo acerca dos

valores desejados, pois, após a delimitação, acontece a disseminação e, por consequência, se bem trabalhados, resulta a legitimação destes valores. Dentre as maneiras de disseminação e compartilhamento dos valores, os seguintes elementos culturais são amplamente citados na literatura: artefatos, mitos, heróis, símbolos, tabus, estórias e rituais (DEAL; KENNEDY, 1982; FOSSÁ, 2003; JOHANN, 2004; RODRIGUES, 2002).

Rodrigues (2002) considera que os rituais organizacionais configuram-se como meios eficazes para a interpretação dos aspectos culturais, pois, nessas práticas, os valores do grupo são revelados. Johann (2004) ressalta que ritos, rituais e cerimônias de maneira geral são atividades e/ou eventos planejados que servem para reforçar normas e valores importantes. Portanto, para fins de concisão metodológica neste estudo, denomina-se que essas práticas, independentemente de suas particularidades individuais, são consideradas rituais corporativos.

Os rituais se diferenciam das situações do cotidiano por apresentarem determinadas características: “são situações marcadas pelo formalismo, pela solenidade, pelo cerimonial, pela observância de normas e práticas prescritas” (TEIXEIRA, 1981, p. 1574). Conforme Da Matta (1997), o ritual é o tempo/espaço em que a sociedade destaca os valores que estão depositados no seu cotidiano, de maneira que estes podem ser condecorados com a pretensão de serem exaltados, questionados ou ainda reavaliados em longo prazo, para então serem moldados gradativamente, segundo as novas formas de relações sociais. Destarte, à medida que o ritual pode reforçar e manter o *status quo*, também pode produzir novos padrões de comportamento.

A participação dos indivíduos em rituais proporciona diferentes sentidos para quem os realiza, constituindo, dessa forma, um tipo de expressão de um comportamento social regular; sendo assim, estudos que abrangem rituais são considerados chave para o conhecimento de organizações (BETTEGA, 2007). A repetição e regularidade são características fundamentais dos ritos e, segundo Cazeneuve (1985), pode ser entendido como “um ato que pode ser individual ou coletivo, mas que sempre, mesmo quando é bastante flexível para comportar uma margem de improvisação, permanece fiel a certas regras que constituem precisamente o que há nele de ritual”. Visto a estrutura de certa forma inflexível, pautado em conformidade a regras e princípios, o rito torna-se um instrumento privilegiado na tarefa de descrever e interpretar fenômenos sociais. Portanto, a prática de rituais direcionados a fins específicos é um fato que contribui de maneira positiva no melhor planejamento e execução destes (JOHANN, 2004).

A constatação de que os rituais se fazem presentes nas diversas fases da vida particular dos indivíduos, assim como nas organizações, possuindo significado idiossincrático para quem os experencia, configura-se como uma das principais motivações para a realização deste estudo (VAN GENNEP, 1978; AZEVEDO, 1987; TRICE E BEYER, 1984, 1993; DAMATTA, 1997; RODRIGUES, 2002; JOHANN, 2004).

Visto que a literatura afirma que os rituais corporativos são fonte de expressão dos valores organizacionais, este estudo tem a intenção de identificar 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 E BEYER, 1984, 1993; TURNER, 1974).

1.1 Problemática

A orientação do comportamento humano nas organizações é fator primordial para esclarecer seu papel, responsabilidades e objetivos. “Sem dúvida, a empresa é, cada vez mais, formada como um sistema aberto e dinâmico, que precisa ser conhecido em todas as suas variáveis temporais e espaciais, visando entender seu funcionamento” (GASALLA, 2007, p. 27).

Os valores organizacionais declarados consistem no discurso defendido pelos gestores, delimitando o comportamento, forma de pensar e agir preconizados por estes (KABANOFF; DALY, 2002). A coerência entre discurso e prática é percebida pelos indivíduos por intermédio das práticas organizacionais adotadas, visto que os valores se refletem nestas (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004). Caso ocorra a falta de consonância entre os valores que são praticados e os que são declarados, os indivíduos perceberão tal incoerência. Esta discrepância torna-se prejudicial, velando, até mesmo, a relação de comprometimento e confiança do indivíduo com a organização (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998).

Buscar a consonância entre as práticas rituais é vital, pois para criar, disseminar e manter a cultura, as normas e os valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de maneira tangível, através dos elementos culturais, ou seja, os ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos. Porém, as empresas promovem rituais de forma inconsciente, realizam-nos sem propósito definido, deixando de aproveitar a oportunidade de fortalecer e legitimar os valores desejados, trazendo consequências negativas às organizações. Ao realizar rituais sem objetivos e propósitos previamente definidos, os gestores perdem

investimento e tempo, além de favorecer o surgimento de percepções distorcidas acerca dos valores que a organização pretende difundir aos colaboradores (FLEURY, 1991).

Dessa forma, infere-se que o estudo dos rituais torna-se importante, pois estudos anteriores, como os de Rocha et al. (2010), ao analisar os artefatos culturais de empresas aéreas, ressalta que aspectos comportamentais como treinamentos, homenagens e reuniões apresentam-se com maior frequência nessas organizações. Silva e Fonseca (2009) também identificaram no Relatório de Gestão de um órgão da marinha, evidências de ações direcionadas a treinamento e qualificação da equipe, assim como homenagens e interação das pessoas por meio da comemoração de aniversários e datas festivas, ou seja, rituais. O estudo de Jacometti (2005) aponta que a importância atribuída à capacitação dos membros da equipe, foi um fator relevante na visão da administração da organização, caracterizando-se como um tipo de ritual corporativo.

A partir da identificação dos rituais que realmente contribuem para a legitimação do núcleo da cultura organizacional, parece ser possível então avaliar a forma de realização dos rituais corporativos desempenhados atualmente na organização, bem como realizar melhorias ou, ainda, inserir ou até mesmo extinguir algumas práticas. A análise das práticas rituais proporciona uma reflexão consciente, que, por sua vez, pode contribuir nos processos de mudança e até mesmo motivar a inserção de inovações nas organizações, de modo a oportunizar o vislumbrar de novos caminhos. Portanto, é essencial que cada ritual atenda sempre ao objetivo pré-estabelecido quanto à realização de determinada prática (JOHANN, 2004).

Da mesma forma, Deal e Kennedy (1982) afirmam que os ritos, os rituais, as cerimônias e os símbolos assumem importantes funções, tais como: comunicar de que maneira as pessoas devem se comportar e quais os padrões de decoro aceitáveis; chamar a atenção para o modo como os procedimentos são executados; estabelecer a maneira como as pessoas podem se divertir; liberar tensões e encorajar inovações, aproximando as pessoas, reduzindo conflitos, criando novas visões e valores; guiar o comportamento dos membros da organização através da dramatização dos valores básicos; exibir e fornecer experiências agradáveis para sempre serem lembradas.

Analisar valores sob a perspectiva dos rituais é uma nova perspectiva multidisciplinar, visto que o estudo dos rituais é uma temática consolidada na área da antropologia, mas, na área da administração, os estudos, em sua grande maioria, pautam-se em modelos e análises quantitativas e estudos, abordando conceitos de outras áreas, ainda são muito escassos,

contudo necessários, pois possibilitam outro olhar sobre assuntos que estão presentes no cotidiano organizacional (CAVEDON, 1988; FOSSÁ, 2003; FISCHER; SILVA, 2007; ISLAN et al, 2006).

No tocante às empresas familiares, pressupõe-se que os valores fundacionais estejam extremamente presentes em sua trajetória, porém exaltados de diferentes formas ao longo do tempo. Visando fazer frente ao cenário supracitado este estudo tem o seguinte problema como norteador da pesquisa:

Como os rituais organizacionais legitimam os valores organizacionais em empresas familiares?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Este tópico tem o propósito de explicitar o objetivo geral que o presente estudo pretende alcançar, assim como os objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

- Analisar os valores legitimados pelos rituais organizacionais em uma empresa familiar do ramo de bebidas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os rituais organizacionais praticados na empresa familiar pesquisada;
- Identificar os valores organizacionais declarados pela cúpula da empresa e os percebidos por parte dos colaboradores;
- Verificar a existência de interação ou dicotomia entre os rituais praticados e os valores expostos.

1.3 Justificativa

Para a garantia e a sustentação das ações, políticas, planejamento e estratégias das empresas, Collins e Porras (1995) afirmam que a manutenção da ideologia central é decisiva e fundamental para a sobrevivência das organizações. Portanto, uma das ferramentas

disponíveis e eficazes de que os gestores dispõem, visando a manutenção dos valores organizacionais, são os rituais corporativos (RODRIGUES, 2002; JOHANN, 2004).

Gasalla (2007), afirma que a tendência atual nas empresas é a de que os aspectos humanos e culturais da organização assumam papel principal e de forma estratégica, de modo que processos (funcionamento e aplicação eficientes) dependem hoje, muito mais que antes, do posicionamento e realidade humana e cultural da empresa.

Embora, desde a década de 80, estudos, abordando cultura organizacional, obtivessem proliferação, o interesse por estudos empíricos, abrangendo as variáveis de interesse, parecem não ter acompanhado tal evolução, conforme a relevância das nuances culturais que envolvem as organizações (ISLAM et al., 2006). Em levantamento realizado sobre os estudos desenvolvidos e publicados nos anais dos eventos realizados pela Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), no período de 2000 a 2010, objetivando encontrar estudos que abordassem no título as denominações ritos, rituais e festas corporativas, observa-se que dos dez eventos promovidos pela Associação apenas três destes eventos englobaram pesquisas com as denominações supracitadas, a saber: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR), Encontro de Estudos Organizacionais (EnEO).

Assim como os estudos que abarcam o tema referente à empresa familiar têm, em sua maioria, focado questões relacionadas ao processo sucessório (DONNELLEY, 1976; LODI, 1993; REBOUÇAS, 1999; ROSSATO NETO, 2003, FOSSÁ, 2003). Portanto, vislumbrando tal lacuna acerca de estudos que contemplem valores organizacionais em empresas familiares, percebe-se como necessário desnudar essa perspectiva, no sentido de indicar fragilidades e lacunas para novas investigações da temática em questão.

Ao realizar este levantamento sobre as temáticas, foi perceptível que as bibliografias e pesquisas existentes auxiliam para um conhecimento geral das questões, mas certamente as temáticas ainda carecem de pesquisas mais aprofundadas dos elementos culturais importantes no fortalecimento dos valores organizacionais nas empresas familiares. Além disso, outro fator que também contribui para o lento desenvolvimento é que os estudos existentes apresentam-se como compilações e reproduções de obras mais antigas, ou ainda, trazem padrões estabelecidos na realidade de diversas sociedades ao redor do mundo, mas que, na escassez de novas abordagens, continuam a ser aplicados em diferentes países, nem sempre apresentando os melhores resultados, seja para a organização, seja para a sociedade.

Muito embora a literatura afirme que a prática de rituais corporativos revela os valores organizacionais, a recuperação dos estudos efetuados evidencia que ainda existe carência de estudos empíricos enfatizando a prática de rituais corporativos, principalmente em empresas familiares. Com base nessa argumentação, este trabalho se justifica em função de que a prática de rituais é inerente às organizações de diferentes atividades econômicas, sua origem, bem como seu porte. Ao identificar de que forma os rituais fornecem legitimidade aos valores organizacionais expostos pela cúpula da organização, essas práticas se afirmarão como sendo cada vez mais importantes e necessárias no processo de gestão simbólica.

A manipulação de rituais pode ser realizada para enfatizar ou até ratificar valores e comportamentos que eram aprovados no passado, porém sofreram mudanças ao longo do tempo (DA MATTA, 1997; JOHANN, 2004). Os rituais corporativos existem nas empresas e têm, como objetivo principal promover a exaltação diária da cultura organizacional; destarte, entender como as pessoas que nela estão inseridas percebem os rituais é de extrema importância, e pode trazer informações capazes de promover melhorias e mudanças nos mesmos.

Partindo do pressuposto de que os rituais fazem parte das organizações, de diferentes formas, valer-se desses mecanismos a favor do compartilhamento e disseminação dos valores expostos torna-se uma alternativa recomendável para os gestores, que objetivam concatenar esforços no intuito de promover a legitimação da ideologia central da organização.

1.4 Estrutura do trabalho

Como o objetivo principal deste estudo é conhecer como os rituais praticados na organização efetivamente contribuem no processo de legitimação dos valores, o primeiro capítulo, acima apresentado, estabeleceu o problema de pesquisa, bem como a problemática que abrange o tema escolhido; também foram contemplados os objetivos específicos do estudo, finalizando com a importância deste.

O capítulo seguinte enfatiza o arcabouço teórico que envolve a temática do estudo, sustentando assim a presente pesquisa. Este capítulo abrange:

- i) Empresa familiar;
- ii) Valores organizacionais;
- iii) Rituais Corporativos;
- iv) A legitimação dos Valores Organizacionais através das práticas Rituais.

No terceiro capítulo, apresenta-se o método balizador deste estudo, tipo da pesquisa, vantagens e desvantagens que abrangem a escolha do método, bem como a forma de levantamento e análise dos dados.

A discussão dos resultados será evidenciada no quarto capítulo e, por fim, as considerações finais, indicações de futuros estudos bem como as limitações deste estudo estarão evidenciadas no quinto capítulo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o propósito de apresentar o referencial que fornece suporte para esta pesquisa, o qual está estruturado da seguinte forma: inicialmente, na primeira seção, os conceitos de empresa familiar são apresentados e discutidos, na segunda seção os valores organizacionais, na sequência, rituais corporativos e, por fim, a legitimação dos valores organizacionais a partir de rituais em empresas familiares.

2.1 Empresa familiar

Sabendo da importância das empresas familiares no cenário econômico mundial, conceituar empresa familiar, identificar as forças e fraquezas desse tipo de organização, assim como identificar o mecanismo chave para sobrevivência destas organizações é o propósito deste subcapítulo.

2.1.1 Conceituando empresa familiar

De fato, ainda não existe consenso entre os autores no que tange ao conceito de empresa familiar (DÉRY et al., 1993). Autores como Donnelley (1976), Lodi (1993) e Rebouças (1999) valem-se de conceitos mais restritos, afirmando que uma empresa é familiar quando ocorre o processo de sucessão dos membros fundadores, ou seja, uma empresa fundada por alguém que não possui herdeiros, jamais será uma empresa familiar. Enquanto 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 apresentarem 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, 2005). 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 é familiar quando os valores organizacionais identificam-se com o fundador ou a família (LODI, 1993).

Contudo, Bernhoeft (1989) advoga que uma empresa não pode ser considerada como familiar somente quando segue a linha supracitada. O autor afirma que a organização pode também ser qualificada como tal, à medida que existem relacionamentos balizados em variáveis como dedicação, afetividade, gostar e não gostar, tempo de casa, dentre outros. De acordo com Silva, Fischer e Davel (1999), para caracterizar uma empresa como familiar, ela deve admitir simultaneamente os seguintes atributos: propriedade, parcial ou integral, do capital; influência sobre a direção estratégica; influência ou identificação dos valores organizacionais com os da família e decisão sobre o processo sucessório.

Conforme Lethbridge (1997) existem diferentes tipos de empresas familiares:

a tradicional, que mais corresponde ao estereótipo da instituição, o capital é fechado, existe pouca transparência administrativa e financeira e a família exerce um domínio completo sobre os negócios; a híbrida, onde o capital é aberto, mas a família ainda detém o controle, havendo, contudo, maior transparência e participação na administração por profissionais não-familiares; e a de influência familiar, em que a maioria das ações está em poder do mercado, mas a família, mesmo afastada da administração cotidiana, mantém uma influência estratégica através de participação acionária significativa (LETHBRIDGE, 1997, p. 77).

Nesta mesma linha de raciocínio, Bernhoeft (1989) afirma que quando o fundador responsabiliza-se pela gestão da organização, existem alguns traços sobressalentes como:

- a valorização dos funcionários antigos, principalmente os que começaram com o fundador;
- a provisão de cargos, promoções e premiações geralmente seguem critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores, em detrimento da produtividade ou até mesmo da qualidade desse serviço;
- influência de laços afetivos nos comportamentos, relacionamentos e nas decisões empresariais;
- preferência pela comunicação verbal e contatos pessoais;
- exigência de dedicação ilimitada ao trabalho (sem horário fixo para sair, dispor dos fins de semana, levar tarefas para realizar em casa);
- vínculo exclusivo com a empresa;
- ambiguidade entre as decisões emocionais e as racionais;
- aplicação frequente de “jogos de poder”, prevalecendo a habilidade política em detrimento da competência.

Conforme exposto, a rigor, não há uma definição de empresa familiar que seja completamente aceita e legitimada pelos teóricos do tema; ressalta-se ainda que muitas características visualizadas em empresas familiares também podem ser vistas nas demais

empresas, dificultando ainda mais sua conceituação. Demonstrando assim que o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo com que a empresa é administrada do que apenas ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias (BERNHOEFT, 1989).

Contudo, grande contingente de autores que se dedicam ao estudo deste tipo de empresa concorda que uma empresa é familiar quando: a) os valores organizacionais coincidem com os valores de uma família; b) a maioria de seu controle pertence a uma ou mais famílias; c) alguns acionistas/sócios atuam como conselheiros ou diretores da organização, e por fim; d) existe mais de uma geração envolvida, mostrando a intenção de continuidade da organização. (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1993; LETHBRIDGE, 1997).

Empresas familiares geralmente desenvolvem relacionamentos mais informais; seja no âmbito interno ou externo, tal fato é percebido pelo mercado, fazendo com que clientes e fornecedores depositem maior confiança, em função da possibilidade de concretizar negócios com os membros da família proprietária. Neste contexto, o fundador desempenha papel relevante na trajetória da empresa, pois nela projeta suas crenças e seus valores, estabelecendo a missão da organização, 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, apoiam a estrutura organizacional; caso o fundador constitua um indivíduo despido de valores éticos e morais, comprometerá a atuação da organização, em termos de comportamento ético e bem-estar coletivo. Na perspectiva de Guth e Tagiuri (1965), os valores são conceitos do desejável e não as coisas, condições ou ideias consideradas desejáveis. Os autores supracitados salientam que os valores básicos de uma pessoa se adquirem em tenra idade como resultado da construção social, entre os que aprendem e os que educam, de sua individualidade e do contexto e época em que estão inseridos. Logo, princípios e valores decorrem da inspiração fundacional e justificam a razão de existir da organização.

Assim, a preservação dos valores advindos da fundação proporciona a preservação da memória organizacional no transcorrer dos processos de sucessão. Essa memória organizacional permite, além de construir a ligação entre passado e futuro, também proporciona a manutenção da ideologia, o fortalecimento da lealdade, através da identificação dos funcionários com os valores e objetivos preconizados. Herrigel (1982) compactua, afirmando que o legado ideológico do homem é maior e mais importante que os bens

materiais, visto que é este legado que define o caráter e a identidade da empresa frente aos seus diferentes públicos de interesse.

Fritz (1993) reitera a importância dos relacionamentos interpessoais no contexto de uma empresa familiar, inferindo que, caso um indivíduo tente impor seus valores a outro membro da família, os resultados poderão ser desastrosos. Assim a sobrevivência e conseqüentemente o sucesso das organizações familiares está pautado no desenvolvimento de mecanismos para orientar os funcionários a atuar e legitimar a ideologia da empresa.

Para fins desta pesquisa, utilizar-se-á o conceito teórico que caracteriza uma empresa como familiar defendido por autores como Donnely (1964); Lodi (1993); Rebouças (1999). Ou seja, empresa familiar é toda aquela que tem sua origem e história vinculadas a uma família ou grupo familiar e está alicerçada em valores essenciais preconizados por seus fundadores, os quais são mantidos e ampliados durante a trajetória da organização, prevendo sucessão de gerações vinculadas à administração do negócio.

2.1.2 As forças e fraquezas das empresas familiares

É necessário que as empresas familiares identifiquem, ao longo do tempo, suas forças e suas fraquezas, com vistas a minimizar os efeitos de suas fraquezas e promover-se através de suas forças identificadas (LODI, 1993). Segundo Donnelley (1976), a presença de membros da família, na gestão do negócio, não pode ser considerada como sinônimo de ineficiência e má administração, pois a própria relação sanguínea pode ser capaz de promover maior comprometimento destes com a organização.

O quadro comparativo que segue tem o propósito de evidenciar as fraquezas e as vantagens presentes em empresas do tipo familiar:

FRAQUEZAS	VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">• Conflitos entre os interesses da família e os da empresa.	<ul style="list-style-type: none">• Lealdade dos empregados, em função da identificação com as pessoas.
<ul style="list-style-type: none">• Apropriação de recursos da organização para membros da família.	<ul style="list-style-type: none">• Continuidade do negócio, pela sucessão de familiares capacitados e competentes.
<ul style="list-style-type: none">• Falta de controle e planejamento de custos e recursos financeiros.	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de decisão mais rápido.
<ul style="list-style-type: none">• Resistência à modernização da área comercial, sujeitando-se a antigos vendedores de confiança.	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilidade social e política, pela possível influência da família nas relações nacionais e regionais.
<ul style="list-style-type: none">• Emprego e promoção de parentes	<ul style="list-style-type: none">• Maior humanismo nas relações e

por nepotismo, em detrimento da qualificação profissional.	permanência em função das sucessões, dos valores fundacionais e visões pessoais dos dirigentes.
--	---

Quadro 1: Fraquezas e vantagens das empresas familiares
 Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Lodi (1973).

É responsabilidade do corpo gestor da organização familiar, valer-se de suas vantagens com vistas à perpetuidade da empresa e reconhecer suas fraquezas com objetivo de transformar essas em melhorias para a perenidade do negócio. Dentre as principais causas de mortalidade das empresas familiares, destacam-se: falta de profissionalização, foco em apenas um produto, inexistência de um sucessor preparado e conflitos no processo sucessório (LODI, 1993; SCHEFFER, 1995).

Um dos pontos mais discutidos quando se estuda empresas familiares é a questão da sucessão da gestão. Situação esta, promotora de muitos conflitos internos dos dois sistemas envolvidos: família e empresa. Leone (1991, p. 245), conceitua sucessão “o rito de transferência de poder e capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir; esta transferência poderá acontecer de forma gradativa e planejada ou de forma repentina por ocasião de morte ou doença do fundador da organização”.

Scheffer (1995) afirma que são poucos os executivos que dão atenção à questão da sucessão e o planejamento de sua aposentadoria, gerando diversos problemas que poderiam ter sido evitados anteriormente. A sucessão mal conduzida põe em risco a sobrevivência e a expansão da organização, visto que o desejo do fundador de dar continuidade ao seu negócio pode transparecer aos herdeiros que eles são “obrigados” a definir sua profissão de acordo com a empresa. Lodi (1973) incita que a sucessão deve ser vista sob o prisma do pai, que deve se perguntar: eu empregaria meu filho? Sendo que a congruência de interesse entre pais e filhos deve ser procurada depois que o herdeiro definiu sua profissão, pautado em sua vocação, não necessariamente alinhada ao perfil da empresa. Ou seja, segundo Scheffer (1993), as diferentes visões entre os atores envolvidos no processo de sucessão, bem como as rivalidades familiares e a falta de preparo da família para administrar a sucessão, são os principais inibidores do sucesso no processo de gestão da sucessão.

Para Oliveira (1999), o processo sucessório é um momento de extrema relevância e dos mais importantes que as empresas familiares podem passar neste contexto Adachi (2006, p. 199) comenta que "esse processo estará associado à duas disposições de vontade: o sucedido deve ceder sua posição e o sucessor deve assumir novo posto".

O fundador, assim como os interessados em participar da gestão, precisam entender que pode haver familiares não interessados em participar do negócio, pois, ao serem forçados

a ingressar na organização, no futuro, correm o risco de vir a ocupar cargos-chaves, ou até mesmo o cargo de sucessor do fundador. Interferindo assim, no comprometimento desse familiar com a organização, podendo resultar na ineficiência da sucessão (LODI, 1986). Lodi (1986) afirma que qualquer familiar deve estar apto a ocupar cargos de gestão, por isso a importância de buscar os familiares que se interessam no negócio.

Portanto, os familiares que optarem por atuar na empresa devem saber lidar com a convivência, pois irão trabalhar juntos por muito tempo e ainda se encontrarão em casa. Quando familiares trabalham e residem juntos, o dia-a-dia fica bem mais difícil, porque geralmente, os problemas e situações que ocorreram na empresa acabam sendo discutidos em casa, o que pode acarretar conflitos na família e, por conseguinte, interferir na gestão da empresa. Por isso, a família carece de sintonia tanto interna quanto externa da empresa, visando não prejudicar os negócios e, para que, fora da empresa, os familiares possam ter seus momentos de descanso e lazer (TONDO, 2008). O fator convivência precisa ser trabalhado para que os processos tanto de sucessão quanto os diários não sejam prejudicados (TONDO, 2008).

Visto a complexidade inerente a qualquer processo sucessório, existem algumas alternativas que promovem a otimização desse processo, minimizando erros, conflitos e injustiças, tais como: o planejamento de longo prazo, pautado em discussões familiares balizadas nos objetivos futuros desejados à organização; assessoria de consultores especializados em processos sucessórios; conscientização do sucedido da necessidade de desligar-se da organização, oportunizando abertura de espaço para o futuro condutor da organização; consideração do perfil do sucessor, preparação intelectual de longo prazo; oportunizar ao sucessor experiências em outras organizações; treinamento interno do sucessor nas diferentes áreas da empresa, desenvolvendo a capacidade de liderança; profissionalização do negócio, pautada em práticas de governança corporativa, racionalidade e impessoalidade. (CASTANHEIRA, 1991; FOSSÁ, 2003; LODI; SCHEFFER, 1995).

2.1.3 Governança Corporativa: a chave para a perpetuação da empresa familiar

A governança corporativa é uma das estratégias mais atuais para a profissionalização da gestão das empresas familiares. Tendo em vista a complexidade subjacente às relações afetivas e financeiras emerge a necessidade da busca de novos conhecimentos (BORNHOLDT, 2005). Muito embora essa temática já tenha surgido nos países avançados,

há cerca de 10 anos, no Brasil é apenas nos últimos anos que surgem diferentes aplicações e definições (ÁLVARES et al., 2003; BERNHOEFT; GALLO, 2003; LODI, 2000).

Ventura (2000) supõe que para que as empresas familiares continuem fortes e saudáveis, atuando no mercado de alta competitividade, necessitarão adotar os mecanismos ou órgãos de governança corporativa, uma vez que precisam ser dirigidas, controladas e devem prestar contas de seus procedimentos. A transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados auxilia na administração de muitos dos conflitos típicos de empresas familiares.

Bornholdt (2005) afirma que a epistemologia da palavra governo metaforicamente está associada ao ato de conduzir uma embarcação através de mares revoltosos de um porto a outro de forma segura. Governo de forma geral é sinônimo de direção, comando, gerência, enfim controle sobre um empreendimento. A prática da governança corporativa intenta analisar formas e caminhos para criar critérios de convivência harmoniosa e separação entre as partes envolvidas na sociedade: propriedade, família e gestão (BORNHOLDT, 2005).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa- IBGC conceitualiza o termo governança corporativa como: “o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal” (IBGC, 2003, p. 6). E segundo Shleifer e Vishny (1997, p. 737-783),

a governança corporativa é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Ela estabelece os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos.

O papel da governança corporativa é facilitar as relações de poder, desenvolvendo mecanismos diferenciados de comunicação e o afastamento da propriedade/acionista. Os fundamentos de uma estrutura organizacional de governança familiar são constituídos por princípios de equidade, transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa e social tanto com a empresa quanto com as famílias e, tendem a reduzir os conflitos (BERNHOEFT; GALLO, 2005; BORNHOLDT, 2005; LEONE, 2005; LODI, 1998; OLIVEIRA, 1999). Como resultado da implantação da governança corporativa, espera-se que o alinhamento dos interesses na organização converta em possíveis reduções de custo e também no aumento do valor das companhias (SILVEIRA, 2004).

Um modelo de governança bem estruturado deverá definir claramente o papel de cada membro que faz parte desta dinâmica e aprimorar o processo decisório da alta gestão, em que

se lida com os órgãos de governança, conselhos, comitês, regimentos internos e códigos de boas práticas. O importante é criar mecanismos para fazer com que as decisões sejam tomadas no melhor interesse dos acionistas, conseqüentemente, no melhor interesse de longo prazo da empresa familiar (BORNHOLDT, 2005; BERNHOEFT; GALLO, 2005).

A governança corporativa pressupõe separação dos subsistemas que na fase inicial da empresa estão unificados. A figura abaixo representa os três subsistemas unificados na fase inicial da empresa, e para a perpetuidade da organização, faz-se necessário a separação, ou seja, instituir práticas de governança no sentido de desenvolver em diferentes direções, mas sempre inter-relacionados, os interesses dos subsistemas.

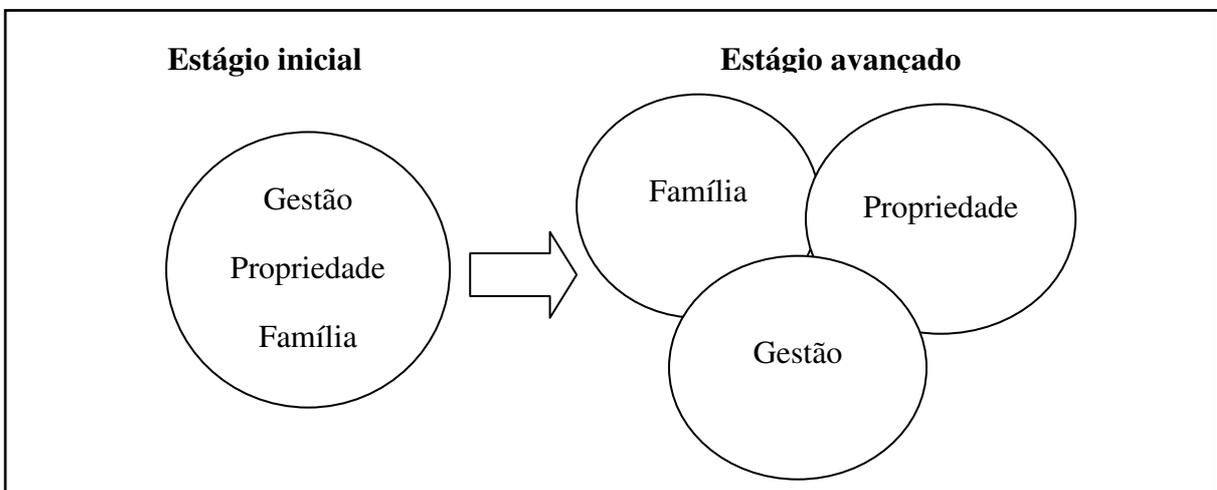


Figura 1: Dimensões de Empresas Familiares
Fonte: Gersick et al. (1997).

O desenvolvimento da empresa familiar está sujeito a sua capacidade de se adequar às novas realidades impostas, seja pela estrutura familiar ou quanto ao próprio negócio. Apostar no desenvolvimento da governança corporativa significa profissionalizar a empresa, prevendo a resolução dos conflitos; subjacente a essa profissionalização está a substituição total dos membros familiares ou a modificação no sistema de gestão através da qualificação dos herdeiros (LODI, 1993).

Dentre os principais resultados advindos da profissionalização, destaca-se: a empresa familiar assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; a integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais.

Implantar o processo de governança corporativa em empresas familiares, não é uma tarefa fácil e exige planejamento e envolvimento de todos os familiares no processo (BORNHOLDT, 2005). Até mesmo porque, conforme Bornholdt (p. 22, 2005), “O processo

de governança na empresa familiar é essencialmente constituído por atos de conquistas e renúncias”, ou seja, todos os indivíduos precisam estar envolvidos e sensibilizados quanto à necessidade da implantação da governança corporativa, para a efetividade desse processo, visto que a má condução do processo pode acarretar mal-entendidos entre os familiares, comprometendo a sustentabilidade do negócio. A estrutura sistêmica da governança em uma empresa familiar pode ser visualizada na figura 2:

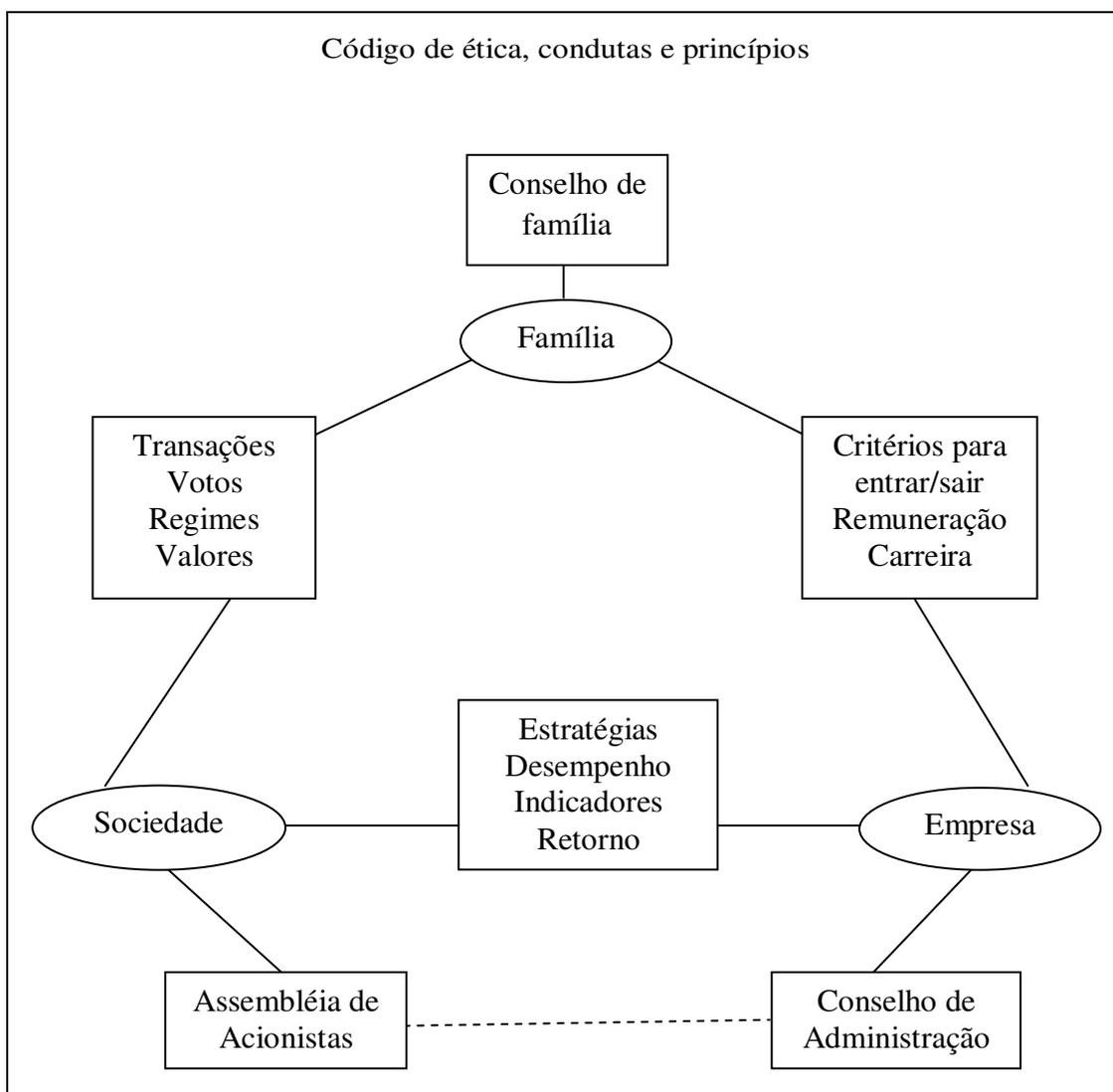


Figura 2: Esquema de governança corporativa em empresas familiares
 Fonte: Bornholdt (2005, p. 22).

Ainda é Bornholdt (2005) que ressalta a necessidade de considerar a questão da cultura organizacional na adesão ao sistema de governança corporativa, pois a cultura organizacional constitui os vínculos e os laços que formam a coesão grupal em torno da identidade dos familiares ligados à empresa. Os laços familiares aglutinam-se em torno das

crenças e valores advindos da cultura familiar, que, inevitavelmente, desenvolver-se-á numa cultura organizacional.

Sendo então a cultura organizacional o reflexo da cultura das famílias empresariais para poder desenvolver a governança nas empresas familiares, é extremamente necessário compreender os traços culturais, caracterizados pelos princípios e valores advindos do convívio familiar.

2.2 Valores Organizacionais

Nesse tópico são apresentados os conceitos sobre os valores organizacionais, uma discussão acerca da diferença entre os valores organizacionais declarados e os percebidos/compartilhados e inicia-se com a origem desta temática que se formou no estudo dos valores humanos.

2.2.1 Valores organizacionais: origens

Ao discorrer sobre valores organizacionais, faz-se necessário um breve resgate do conceito de valores individuais, visto que as organizações são essencialmente constituídas por seres humanos dotados de valores pessoais; sendo assim, os valores organizacionais, inevitavelmente, originam-se dos valores dos indivíduos.

Valores representam as concepções racionalizadas que delimitam preferências por determinados cursos de ação em detrimento de outros, ou seja, princípios que norteiam a vida do indivíduo (TAMAYO; MENDES; PAZ, 2000). Nossos comportamentos e ações diárias são pautados em nossos valores pessoais edificados ao longo da nossa formação como indivíduos. Os valores são projetados na infância e atuam como programas mentais tanto para os indivíduos quanto para as coletividades (HOFSTEDE, 2001). As formas de ser e de agir que as pessoas julgam ideais e que tornam suas condutas desejáveis também estão associadas ao seus valores (ROCHER, 1971).

Na definição de Schwartz (2005), valores humanos são crenças acerca do desejável, transcendem situações específicas, variam em grau de importância e atuam como princípios que guiam a vida dos indivíduos. Após realização de testes empíricos em amostras de diversos países, o autor desenvolveu uma estrutura de valores humanos, a qual compreende 10 tipos motivacionais, a saber: autodeterminação, estimulação, hedonismo, realização, poder,

segurança, conformidade, tradição, benevolência e universalismo, os quais apresentam relações de compatibilidade e conflito entre si.

Rokeach (1973, p. 122) afirma que “o conhecimento dos valores de uma pessoa nos deveria permitir prever como ela se comportará em situações experimentais e em situações da vida real”, já que os valores são as convicções básicas de um modo específico de conduta que é individual ou socialmente preferível a outro comportamento. Valores são a base do julgamento, individual ou grupal, do que é certo, bom ou desejável (ROBBINS, 2002).

Os valores individuais são também denominados crenças, ideologias ou julgamentos que despertam atitudes individuais, motivando os sujeitos ao pensamento e à ação. Portanto, afirmar que uma pessoa crê em um determinado valor, significa dizer que ela segue uma linha de conduta específica em razão de opções pessoais ou sociais (ROKEACH, 1973).

2.2.2 Valores organizacionais declarados *versus* compartilhados/percebidos

Na perspectiva organizacional, Tamayo e Gondim (1996, p. 63) reiteram 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”. Para Tamayo e Gondim (1996), os valores organizacionais são definidos como aqueles percebidos pelos empregados como característicos da organização, ou seja, princípios, crenças que, organizados hierarquicamente, remetem aos modelos de comportamento desejáveis, orientando a vida da empresa, ou seja, são os valores compartilhados pela maioria dos integrantes de uma organização.

No entanto, Kabanoff e Daly (2002) salientam que podem existir diferenças entre os valores declarados e os valores percebidos. Os valores declarados são 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. Valores são principalmente declarados pelos fundadores e 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).

Thévenet (1986) incita a coexistência de três tipos de valores atuando nas organizações:

- 1) **Declarados:** referem-se às mensagens publicadas oficialmente pela empresa, traduzindo sua cultura dominante: nos projetos, discursos oficiais, e também nos comportamentos cotidianos dos indivíduos;
- 2) **Aparentes:** não são proclamados abertamente, mas visíveis nas decisões e nos acontecimentos. Revelam-se nas escolhas dos heróis, definições de sucesso de produtos, vendas e aparecem também nas comunicações externas;
- 3) **Operantes:** encontram-se no sistema de gestão; são estes valores que fundamentam e expressam as normas, influenciam comportamentos desejáveis e excluem os insatisfatórios, norteiam as decisões, as estratégias e a forma de funcionamento da organização.

Tamayo et al. (2007) apresentam contribuições abrangentes e esclarecedoras acerca de valores organizacionais e ao desenvolver diferentes escalas que hierarquizam os valores organizacionais, demonstram que focam seus interesses no estudo dos valores percebidos pelos colaboradores, o que restringe as análises aos valores descritos em escalas; portanto, por vezes podem não ser os valores endossados pela organização. Para fins deste estudo considerar-se-ão como valores organizacionais os visualizados através das diversas fontes de coleta de dados, com foco principal nos valores declarados pela organização em estudo.

Valores são as justificações e aspirações ideológicas generalizadas, atuam como elementos integradores, na medida em que são compartilhados pelos indivíduos que compõem uma organização. Norteiam as práticas e o comportamento dos colaboradores, fornecendo identidade e constituindo uma ideologia. É por meio dos valores, que a organização comunica suas metas, afirmando-se como diferente das demais tanto na sociedade quanto no mercado (TAMAYO et al., 2007).

O compartilhamento dos valores configura-se como fonte de força integradora em organizações bem sucedidas, os funcionários se sentem parte integrante da empresa e motivam-se em visualizar significado no trabalho que desempenham e na trajetória da organização. Valores compartilhados relacionam-se a sentimentos de pertencer, sucesso pessoal, comprometimento organizacional, correspondência entre os valores pessoais e organizacionais, comportamento ético e objetivos organizacionais (FREITAS, 1991). E de acordo com Rokeach (1973), o valor compartilhado é uma convicção ou crença estável ao longo do tempo, que segue um curso específico de conduta ou finalidade, sendo pessoalmente ou socialmente preferível, ou seja, os valores organizacionais tendem a ser estáveis por longos períodos de tempo e não mudam tão facilmente.

Contudo cabe salientar que cada indivíduo traz consigo um portfólio de valores individuais adquiridos e construídos ao longo de sua vida, portanto, ao ingressar em uma organização e se deparar com os valores organizacionais, muitas vezes até antagônicos aos seus, é possível que ocorra um choque, uma ruptura (TAMAYO, MENDES E PAZ, 2000). Logo, as empresas precisam estar preparadas para conduzir esse processo, desenvolvendo mecanismos no intuito de que os indivíduos pratiquem os valores preconizados pela organização.

Pode-se afirmar que todas as organizações estão pautadas em valores, visto que é inerente ao ser humano possuir determinadas crenças que guiam seus comportamentos. Geralmente, pequenas organizações não expressam seus valores de forma clara, ainda assim, estes não deixam de estar presentes na atuação empresarial, exercendo grande influência sobre o comportamento dos indivíduos; assim sendo, devem ser trabalhados com vistas à perpetuação, principalmente quando a empresa cresce e se expande (GALLAGHER, 2003).

A consistência interna é primordial para a formação da concepção filosófica da empresa, pautada em valores esposados, em outras palavras, o compartilhamento e clareza na definição dos valores organizacionais deve estar muito bem sedimentando nos níveis hierárquicos mais elevados para que então esses valores se reflitam nas práticas organizacionais (MATOS, 1996). Destarte, quando a disseminação dos valores é coerente com a prática, independente dos níveis hierárquicos, os colaboradores percebem e passam a confiar nos valores declarados. Todavia, se os valores organizacionais declarados não forem coerentes aos comportamentos e práticas institucionais, os colaboradores perceberão tal incongruência, situação essa que tende a desfavorecer o alcance dos objetivos da organização.

Stinglhamber, Bentein e Vandenberghe (2004) evidenciam, através de uma pesquisa desenvolvida com cerca de 200 colaboradores de 10 empresas, que o comprometimento dos colaboradores com a organização geralmente é explicado pelos valores vigentes da organização e na convergência de valores individuais e organizacionais. Também neste sentido, Freitas (1991) empreendeu uma pesquisa com mais de 1.000 administradores americanos, e dentre os principais resultados evidenciou que a proximidade dos valores pessoais com os valores organizacionais proporciona sentimento de sucesso nos administradores, aumentando o desejo de trabalhar nessa organização, assim como desenvolve uma relação de confiança de que esses colaboradores permanecerão na organização, estando comprometidos e respaldados por ela. Por essas razões, os valores organizacionais declarados desempenham papel importante nas organizações, uma vez que

podem facilitar o compromisso dos indivíduos com a organização, bem como influenciar na qualidade de vida do colaborador, gerando benefícios recíprocos.

Os valores são noções e definições compartilhadas pelos membros das organizações sobre o que é realmente importante e acessível para a mesma. Eles transmitem um sentido comum sobre a importância do trabalho e da existência da empresa para todos os funcionários e quanto mais duradouros forem, maior será seu poder de penetração e reforço a partir dos elementos culturais como os rituais. “Assim é que as organizações bem-sucedidas têm nos seus valores compartilhados, uma fonte de força. Os empregados se sentem como parte importante da organização e são motivados, porque a vida organizacional tem significado para eles” (FREITAS, 1991, p. 14).

Ainda em relação aos valores, eles também podem ser considerados guias para os comportamentos desejáveis no ambiente organizacional. Sinalizam as questões prioritárias para a empresa, indicam como lidar com as mesmas no dia-a-dia de trabalho, orientam a forma de compartilhamento das informações, quais cargos são mais valorizados e respeitados e as possíveis formas de ascensão da carreira (FOSSÁ, 2003, HUPPES, 2008).

Já as crenças e pressupostos, de acordo com Freitas (1991, p. 19), “têm sido usados quase como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização”. Esses conceitos, quando tomados como verdade, são naturalizados e conseqüentemente se tornam inquestionáveis. Bowditch e Buono (1992) afirmam que as crenças e os valores antecedem as atitudes, que conseqüentemente influenciam o comportamento e, segundo Tamayo e Borges (2001, p. 343), “os valores organizacionais são crenças relativas a condutas e metas organizacionais desejáveis que orientam a vida da organização”. Isto posto, considera-se então que os valores estão impregnados nas práticas e políticas das empresas familiares, conseqüentemente, os rituais corporativos realizados pelas empresas estão condicionados por seus valores.

2.3 Rituais Corporativos

O presente subcapítulo tem a intenção de esclarecer o conceito de rituais corporativos. Para atender tal objetivo, inicia a discussão pautada em suas origens antropológicas, pautando-se nos seguintes autores: Peirano (2003); Trice e Beyer (1985) e Van Gennep (1978).

2.3.1 Rituais: origens e conceitos

O estudo de rituais tem suas origens na antropologia social, visto que os rituais fazem parte da vida social dos indivíduos em qualquer tempo ou lugar. Geralmente minimizamos a relevância dos rituais, principalmente por considerar que são eventos históricos, religiosos ou indígenas. Esse preconceito implícito faz com que nos afastemos, deixando assim de aproveitar a oportunidade de absorver o que os rituais podem revelar, ou seja, desprezar os rituais é excluir-se (PEIRANO, 2003; RODRIGUES, 2002).

Arnold Van Gennep foi um dos precursores a considerar que os ritos são fenômenos a serem estudados. Tornou-se conhecido pela ênfase no estudo dos ritos denominados “de passagem”. Praticamente todas as sociedades praticam ritos, principalmente para marcar transições significativas na vida ou status social dos indivíduos. Os ritos de passagem mais correntes são: nascimento, puberdade, casamento, morte, assumir um cargo político, participar de uma sociedade secreta, entre outros (VAN GENNEP, 1978). O autor afirma que esses ritos servem de ingrediente essencial para o rejuvenescimento da sociedade, assim como preservar a estabilidade e segurança, facilitando a transição de gerações. Na ausência de ritos de passagem, a sociedade estaria repleta de conflitos, uma vez que os rituais fornecem apoio social aos indivíduos para fazer frente à ansiedade que podem sentir ao assumir novos papéis sociais ou enfrentar grandes mudanças na vida.

Os ritos também podem ser vistos como forma de criar laços pessoais e emocionais, assim como o simbolismo para reforçar normas e valores e aumentar a solidariedade de um grupo, promovendo empatia entre as pessoas (VAN GENNEP, 1978; PEIRANO, 2003). Estudos que contemplam a análise dos rituais foram, em sua grande maioria, realizados em sociedades indígenas ou sociedades chamadas de “primitivas”, fato este que, em primeira instância, pode causar certo estranhamento ao transportar o conceito para a sociedade ocidental (BETTEGA, 2007). De acordo com Segalen (2002), são poucos os estudos que julgam os rituais como uma prática das sociedades urbanas e atuais. A autora enfatiza que “todo o rito é sempre contemporâneo” (p. 11), e salienta que o que existe é uma constante recomposição das formas simbólicas.

Segalen (2002) ainda afirma que os rituais são as sínteses dos valores vivenciados numa determinada cultura que vão sendo transferidos de geração a geração. Sendo assim, a importância de estudos sobre os ritos é vista como uma forma de compreensão da cultura e valores que nela estão presentes como garantia de sua manutenção futura. A análise ritual está

sempre relacionada à ação social e à comunicação. Nesse processo, pode-se verificar a forma como os indivíduos ordenam o mundo e constroem a realidade em que vivem.

2.3.2 Rituais Corporativos: conceito e tipologias

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 os referidos autores, os ritos e rituais corporativos expressam valores estabelecidos no passado e ratificados ou reiterados no presente.

Para Trice e Beyer (1985), 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. “Por meio dos ritos, as regras sociais são definidas, estilizadas, convencionadas e principalmente valorizadas” (TOMEI e BRAUNSTEIN, 1993, p. 16). Visando fornecer maior entendimento acerca dos rituais corporativos, Trice e Beyer (1984) os classificam em seis tipos básicos, a saber: os ritos de passagem, de degradação, de reforço ou confirmação, de renovação ou reprodução, de redução de conflitos e de integração, conforme Quadro 02:

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	Encoraja e revive sentimentos compartilhados que unem as pessoas e as mantém comprometidas com o sistema social.

Quadro 02: Tipologia dos Rituais

Fonte: Adaptado de Trice e Beyer (1984).

Cabe salientar que os ritos de passagem são os mais comuns nas organizações. Configuram-se como ocasiões especiais, tais como promoção, incorporação de novos membros ou até mesmo demissões.

Johann (2004) incita que as cerimônias, ritos e rituais são atividades planejadas previamente que visam ilustrar de forma prática e tangível o que é valorizado na empresa. Na maioria das vezes, são eventos coletivos e que unem pessoas que compartilham os mesmos valores culturais. As cerimônias são realizadas com propósito de reforçar as normas e os valores que são considerados importantes, os quais são passados por intermédio de ritos que, em função da repetição e importância, passam a ser denominados rituais. Conforme as palavras de Johann, “ritual corporativo é todo e qualquer evento interno, seja ele propriamente um ritual, uma cerimônia, ou um simples rito” (2004, p. 68).

Deal e Kennedy (1982) sustentam que nas organizações nenhuma ocorrência é um evento trivial, visto que qualquer evento no contexto organizacional pode ser administrado. Os ritos, rituais e cerimônias desempenham papel importante para fundamentar as expressões culturais, são exemplos de atividades planejadas com consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa. Os rituais corporativos não apenas fazem, mas também comunicam muitas coisas que a princípio e, principalmente, para quem não compartilha desta ideologia, são de difícil interpretação, pois revelam crenças e valores mais intrínsecos das pessoas e instituições, sendo os mecanismos mais utilizados na disseminação de valores. Os valores dos grupos são revelados na prática de rituais, que também são considerados regras de conduta, e fornecem a chave para a compreensão da constituição das sociedades humanas; é um meio eficaz para a interpretação de aspectos culturais (RODRIGUES, 2002).

O ritual corporativo tem papel importante, pois, conforme Johann (2004), através dos rituais existe a possibilidade de exaltar a ideologia central da empresa, 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.

É necessário o estabelecimento de objetivos prévios no planejamento de rituais, pois, muitas vezes, estes passam a exercer apenas caráter festivo e acabam corrompendo o seu papel principal de compartilhamento, disseminação e legitimação dos valores organizacionais. Cabe às empresas identificar e desenvolver seus próprios rituais de modo a entrar em

consonância com seus valores, proporcionando uma fonte de solidificação destes (JOHANN, 2004).

Machado (2004) denomina os ritos, rituais e cerimônias de artefatos comportamentais, os quais estão no nível mais visível da cultura e dos valores das organizações. Para Kilman, Saxton e Serpa (1988), estes artefatos comportamentais delimitam a maneira de comunicar regras, assim como reafirmar a identidade organizacional. São considerados expressões físicas dos valores e crenças. Machado (2004) salienta ainda a importância do trabalho ritualizado para toda a organização, pois possibilita aos empregados a justificação das crenças e da atividade que realizam, proporcionando a construção de uma cultura forte. Cada organização possui seus próprios rituais que irão variar conforme as oportunidades, as crenças e os valores incorporados por seus membros. Dessa forma, os rituais proporcionam o controle e exercem influências no comportamento da organização.

Turner (1974, p. 20) advoga que “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”. Portanto, faz-se necessário buscar o entendimento dos rituais corporativos para a realização de análises mais profundas e consistentes da manifestação dos valores que permeiam as organizações.

Objetivando encontrar pesquisas relacionadas à prática de rituais, observa-se que as publicações pesquisadas diferem no enfoque fornecido a cada estudo, Freitas (2000) publicou artigo com o seguinte título: “Vida de executivo expatriado: a festa vestida de riso ou de choro”. A publicação não faz referência a festas ou rituais, apenas enfoca a questão da expatriação de executivos franceses. Lengler e Cavedon (2001), a partir de esforço etnográfico visam identificar o significado do rito de frequentar Shopping Centers na sociedade contemporânea, sob a perspectiva do público jovem. Almeida e Martins (2003) analisam os diferentes rituais mantidos pela Polícia Civil e pela Brigada Militar, visando à unificação das duas instituições.

Já Toledo e Bulgacov (2004) direcionam sua pesquisa ao processo de socialização de *trainees*, abordando os ritos de passagem, através da perspectiva de Van Gennep (1960), como forma de controle social e de ocultação das contradições existentes. Dentre as publicações pesquisadas, chama atenção o estudo estrangeiro empreendido por Islam et al. (2006), o qual aborda a necessidade de uma conceitualização mais consistente e clara acerca de rituais nas organizações, ressaltando também a relevância dessas práticas nas empresas,

pois permite acessar o que é negligenciado pela racionalidade. No estudo de Ferraz e Cavedon (2007), os autores ressaltam que, ao considerar o treinamento um rito organizacional, a análise deste pode revelar muito mais do que apenas informações técnicas que circundam essas atividades.

Carmo (2008), através dos postulados de Da Matta (1987; 1997) sobre ritos de passagem, aborda a formação científica no Brasil, à luz da avaliação de desempenho proposta pela Capes, ou seja, a transformação dos alunos em pesquisadores, como principal resultado, aponta que existe maior ênfase no rito de publicações em detrimento da obtenção da titulação. Zamberlan et al. (2009) abordam a questão dos rituais alimentares atuando na diferenciação da identidade cultural, comparando o ritual do churrasco em dois países, Brasil e Argentina.

O estudo de Maciel, Sato e Kato (2010) ressalta a importância dos rituais de interação e propõe um framework balizado em Goffman (1967) e Collins (2004), o qual oferece possibilidades de investigação da influência das conversações estratégicas que ocorrem em meio a práticas ritualísticas de interação entre alta e média gerência sobre o potencial de inovação das capacidades organizacionais. Por fim, Diniz e Barreto (2010), ao discutirem as manifestações simbólicas que permeiam as festas organizacionais, vivenciam três rituais corporativos em diferentes organizações, uma empresa nacional, uma multinacional, com sede no país e uma instituição pública. Constatam que estes eventos abarcam em grande medida o universo simbólico, reproduzindo assim, durante o ritual, o cotidiano do ambiente de trabalho. Ressaltam ainda que sob a rubrica de festividade, os eventos colaboram para que os indivíduos se resignem aos ditames da alta administração, construindo um falso senso de comunhão, e reforçando as distinções e hierarquia.

Após essa reflexão teórica, percebe-se que o estudo dos rituais ainda é muito incipiente na área da administração, contudo necessário, visto que a análise de rituais permite descortinar um panorama muito amplo acerca do entendimento da realidade organizacional, bem como seus valores pensados e vividos (CAVEDON, 1988; FOSSÁ, 2003; ISLAN et al., 2006).

2.4 A legitimação dos valores organizacionais através das práticas rituais

A articulação conceitual das variáveis apresentadas ao longo do referencial teórico foi realizada neste tópico. A construção teórica da temática legitimação é realizada, imbricando os conceitos de valores e rituais organizacionais.

2.4.1 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.

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 e 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. 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. Estamos constantemente envolvidos por objetos que “comunicam” as intenções subjetivas de nossos semelhantes, muito embora, por vezes, não saibamos ao certo o que tal objeto intenta “comunicar”, principalmente se for proclamado por indivíduos que não conhece 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 a seus significados objetivados. 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 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 instituição da legitimação é subjacente aos processos de socialização. Socialização pode ser definida como a introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma determinada sociedade. Os indivíduos no decorrer de suas vidas passam por dois estágios básicos de socialização: **primária** e **secundária**, os quais contribuirão para a construção de sua realidade. A família geralmente responsabiliza-se pela primeira socialização, a qual envolve mais do que a simples aprendizagem cognitiva, uma vez que ocorre por meio de identificação emocional do indivíduo com os valores transmitidos pelo primeiro grupo com quem tem contato. Os atores sociais tendem a manter comportamentos conforme padrões preestabelecidos socialmente e incorporados na socialização acima descrita, ou seja, socialização primária.

Neste primeiro processo de socialização, não há problema de identificação, pois, a sociedade já apresenta um conjunto de significados ao indivíduo, que ele tem que aceitar. A criança não tem escolha, identifica-se automaticamente com os significados que lhes são postos, interioriza aquele mundo como sendo único. O término da socialização primária acontece quando o conceito do outro generalizado foi fixado na consciência do indivíduo, porém a socialização nunca é findada.

A socialização secundária consiste no processo de inserir um indivíduo já socializado em outros setores do mundo objetivo de sua sociedade. Ocorre no grupo de amigos e demais grupos sociais, ou ainda quando o indivíduo ingressa no mercado de trabalho. Na socialização secundária, os conhecimentos são adquiridos através de uma sequência de aprendizagem e reforçados por técnicas de comunicação. Os elementos cognitivos e emocionais aplicados para explicar a realidade originam o universo simbólico do indivíduo que, ao entrar em contato com outras esferas simbólicas, sofrerá alterações decorrentes da incorporação de novos significados (BERGER e LUCKMANN, 2008).

A socialização secundária consiste na aquisição de conhecimentos das funções específicas diretas ou indiretas, com raízes na divisão do trabalho. Exige a aquisição de vocabulários próprios, “além disso, também exigem pelo menos os rudimentos de um aparelho legitimador, frequentemente acompanhado de símbolos rituais ou materiais” (BERGER e LUCKMANN, 2008, p. 185).

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 no qual 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 fundamental na construção da realidade de determinada organização, visando sua sobrevivência, assim como a obtenção da legitimidade das demais organizações (BERNHOFER, 1989; MEYER e SCOTT, 1981).

A legitimação acontece quando a estrutura ou 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 e 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, favorecendo a sobrevivência da organização através 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.

As organizações estão sujeitas a dois focos distintos de legitimidade: a legitimidade **vicária**, a qual nasce de sua própria essência e a legitimidade que é **delegada** por outras organizações. Cada organização ou campo social está apto a promover sua legitimidade através da linguagem que perpassa os arranjos singulares, esclarecendo e justificando suas práticas. Fossá e Pérsigo (2009, p.10) afirmam que “toda organização, tendo ou não consciência, busca sua legitimação”, pois, de alguma forma, ela necessita reconhecer e justificar sua existência na sociedade. Principalmente no contexto atual marcado pela rápida e constante transformação e evolução das tecnologias, a globalização, a mudança na natureza do trabalho, questões ambientais, emerge a necessidade de legitimação que, por vezes, pode até determinar sua permanência no mercado. O processo de legitimação fornece reconhecimento às organizações, frente a seus públicos, colaborando na construção de sua identidade, podendo resultar na perpetuação da organização ao longo do tempo no mercado, e no caso das empresas familiares, contribuindo assim, para a continuidade do negócio familiar. Em suma, a sustentabilidade de uma organização está subordinada ao reconhecimento da legitimação de suas ações na sociedade em que atua.

Uma organização é considerada legítima na medida em que os seus meios e fins parecem estar em conformidade com as normas sociais, valores e expectativas (DOWLING e PFEFFER, 1975). Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Suchman (1995) define legitimidade organizacional como: “uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (SUCHMAN, 1995, p. 574). Reitera-se, assim, que o foco dessa dissertação contempla a análise dos rituais corporativos utilizados como estratégia de legitimação dos valores em organizações familiares, uma vez que a

sobrevivência de empresas familiares está à mercê da legitimação dos valores que estas imprimem ao longo do tempo durante as sucessões.

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 assim legitimidade.

3 MÉTODO DE TRABALHO

A partir do problema de pesquisa proposto: “*Como os rituais organizacionais legitimam os valores organizacionais em empresas familiares*”, são descritos os procedimentos metodológicos que balizaram o desenvolvimento deste estudo. Ressaltando que para fins desta pesquisa foi considerada empresa familiar a organização que possui identificação com valores vinculados a uma família, prevendo sucessão de gestão. Valores organizacionais foram considerados os declarados pela direção como os desejados na organização, e, por fim, ritual corporativo, todo e qualquer evento anual, mensal ou diário desempenhados na organização.

Sendo assim, o presente capítulo subdivide-se em seis seções: tipo de pesquisa, método de pesquisa, método de coleta de dados, protocolo de estudo de caso, forma de análise dos dados, finalizando com a síntese do método.

3.1 Tipo de Pesquisa

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 neste estudo em função de se buscar maior entendimento acerca do problema de pesquisa, assim como busca obter maior conhecimento dos aspectos que não podem ser facilmente observados e medidos de forma direta, tais como sentimentos, pensamentos, intenções e comportamentos (AAKER; KUMAR e DAY, 2001; GIL, 1999).

Entende-se que, empregando este tipo de abordagem, tem-se a possibilidade de obter dados com maior profundidade, autenticidade e riqueza acerca do contexto. O pesquisador interage diretamente com o objeto de pesquisa, o que possibilita presenciar a realidade dos fatos, contribuindo para a fidedignidade do estudo. Para a realização de um estudo qualitativo, é importante que se tenha clareza do objeto de estudo, para isso é interessante conhecer o contexto histórico por meio de análise documental, observações e entrevistas, conforme quadro conceitual:

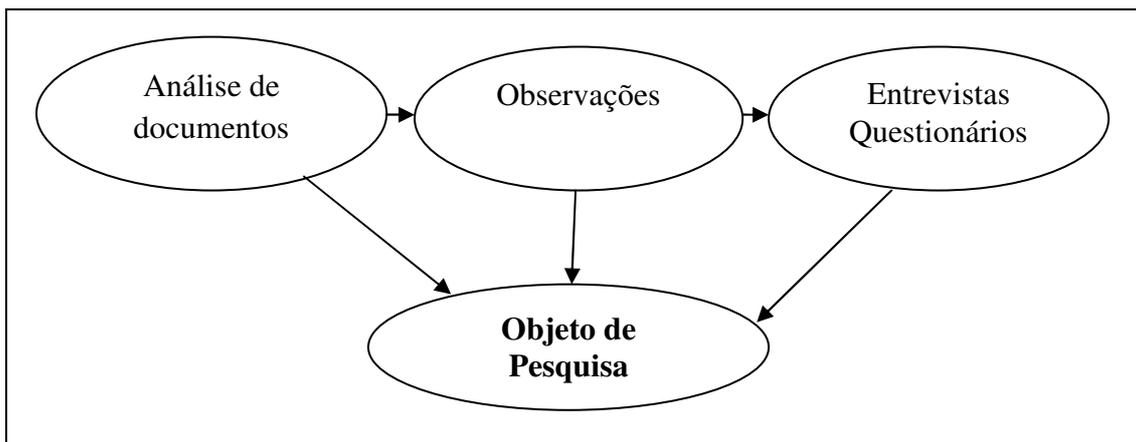


Figura 3: Quadro conceitual para abordagem qualitativa
 Fonte: Oliveira (2010).

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 e RUSSEY, 2005). Portanto, 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).

3.2 Método de Pesquisa

A estratégia de estudo de caso é adotada nesta pesquisa, 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 e 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”.

Como limitação do método, destaca-se a dificuldade de inferir generalizações, uma vez que os resultados obtidos podem não se estender a outros casos (GIL, 1999). Por outro lado, segundo Triviños (1987, p.11), o valor peculiar do estudo de caso está em “fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas”.

Este estudo de caso de caráter único teve como cenário de pesquisa uma organização familiar, que atua a cerca de 87 anos no mercado do Rio Grande do Sul, no ramo de bebidas.

3.2.1 Unidade de análise

A Bebidas Fruki S/A, foi o objeto escolhido de maneira intencional como cenário desta pesquisa, principalmente por apresentar características peculiares às que este estudo se propõe: é uma empresa familiar, possui declaração de seus valores organizacionais e faz uso constante da prática de rituais corporativos.

A Fruki é uma empresa de administração familiar, com cerca de 87 anos de história, possui um parque industrial de aproximadamente 25 mil metros quadrados de área construída e uma capacidade anual de cerca 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 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 Centros de Distribuição, nos municípios de Osório, Santo Ângelo, Pelotas, Cachoeirinha e demais Centros de Vendas nas cidades: Santa Maria, Santa Cruz do Sul e São Leopoldo. Aproximadamente 6 mil clientes são visitados diariamente por uma equipe de vendas composta por mais de 250 profissionais próprios.

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. A empresa continuou pequena por muitos anos, quando em 1971, diversas mudanças foram impulsionadas juntamente com a entrada da 3ª geração da família.

No ano de 1971, a empresa transfere suas instalações para o município vizinho Lajeado/RS, modifica sua razão social, sua marca e redefine seu mix de produtos. Durante todos esses anos, a empresa foi crescendo lentamente, mas com solidez. As instalações da indústria destacam-se pela alta tecnologia, as linhas de engarrafamento são completamente automatizadas e contam com tecnologia européia de ponta, tornando a Fruki uma referência

para todo o setor industrial de bebidas. Foi pioneira na aquisição de novas tecnologias, maquinário, computadores e na instalação de sua estação de tratamento de efluentes no ano de 1988. Sempre buscando investimentos e visando à ampliação de 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 repositor energético Fruki, além dos refrigerantes que já faziam parte do portfólio de produtos.

A profissionalização efetiva da organização tem início na entrada da 4ª geração da família, quando decide investir em práticas gerenciais, até então inexistentes na organização, como: planejamento estratégico, programas de qualidade e governança corporativa. Hoje, há 87 anos no mercado, alcançou o terceiro posto de refrigerantes no mercado gaúcho. A Fruki vem, ao longo desses anos, 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, através de pesquisa realizada pela revista Amanhã. Algumas das demais premiações concedidas à Fruki são listadas abaixo.

- Medalha Bronze do PGQP – 2005;
- Certificado de Mérito Social RS – 2006;
- Troféu Bronze do PGQP – 2007;
- Certificado de Mérito Social RS – 2007;
- Carrinho AGAS Melhor fornecedor de bebidas – 2007;
- Troféu Prata do PGQP – 2008;
- Certificado de Mérito Social RS – 2008.
- Troféu Prata do PGQP – 2010;
- Troféu Ouro do PGQP – 2011;

Baseado nas discussões do planejamento estratégico, a Fruki desenvolveu sua filosofia: missão, visão, valores organizacionais e negócio listados no Quadro abaixo, conforme o balanço social do ano de 2010.

Missão: “Levar naturalmente mais sabor à sua vida”	
Visão: “Queremos fazer parte da sua vida em todos os momentos”	
Valores	1. Clientes e consumidores nossa razão de ser: realizamos nosso trabalho com paixão, criatividade e inovação para surpreendê-los e encantá-los.

	<p>2. Relacionamentos de confiança: somos íntegros, honestos, éticos e construímos relações de respeito mútuo com nossos profissionais, clientes, acionistas, sociedade e fornecedores.</p> <p>3. Pessoas comprometidas e motivadas: valorizamos o desenvolvimento contínuo, o espírito empreendedor, o trabalho em equipe e o ambiente sadio e seguro.</p> <p>4. Compromisso com a excelência: primamos pela qualidade nos nossos produtos e serviços.</p> <p>5. Rentabilidade: buscamos o lucro para garantir crescimento e a perpetuação da empresa.</p> <p>6. Sustentabilidade: promovemos o desenvolvimento econômico, social e ambiental.</p>
<p>Negócio: Momentos compartilhados com o melhor sabor.</p>	

Quadro 03: Filosofia empresarial da Fruki

Fonte: Adaptado do balanço social (2010).

É importante ressaltar que a filosofia empresarial sofreu algumas modificações no último ano. Na redação anterior, a empresa não apresentava a definição do seu negócio. Apresentava 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.

3.2.1.2 Organograma

O organograma da Empresa Bebidas Fruki S/A é apresentado na Figura 04: este organograma representa a estrutura formal da organização, evidenciando as áreas e a hierárquica organizacional.

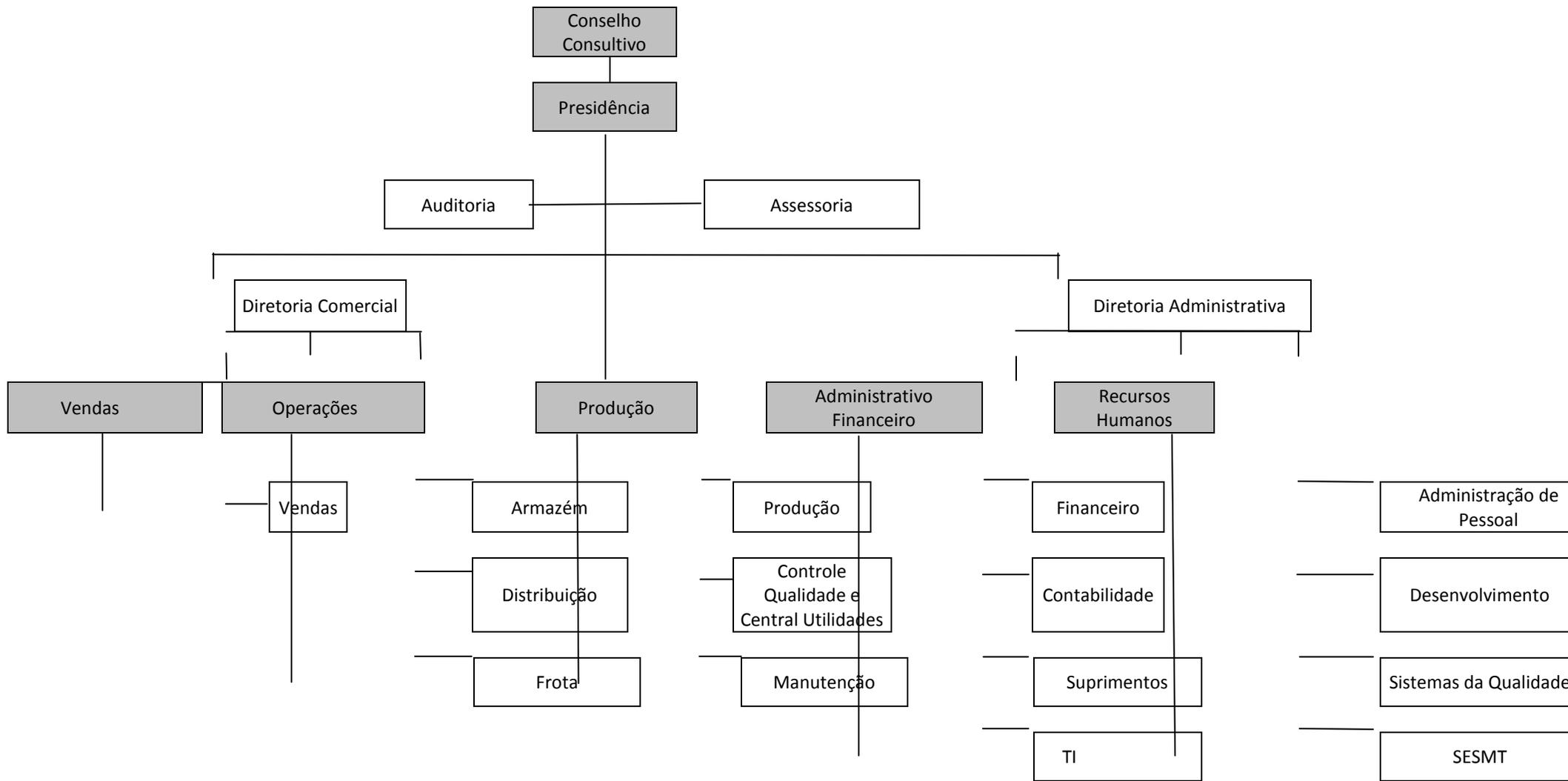


Figura 04: Organograma da Fruki
 Fonte: concedido pela empresa.

3.3 Método de coleta de dados

O esforço de coleta dos dados foi realizado através de entrevistas individuais semi-estruturadas, observação direta e pesquisa documental. A coleta dos dados abrange tanto dados primários quanto secundários. Como instrumento de coleta de dados primários, foram realizadas entrevistas com 45 indivíduos, integrantes do quadro da organização. As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos, foram gravadas e, posteriormente, transcritas para então serem analisadas. A coleta de dados secundários se concretizou através de pesquisas no site da empresa e demais documentos institucionais, assim como através da técnica de observação direta na rotina organizacional.

3.3.1 Entrevistas

As entrevistas semiestruturadas foram o principal instrumento de coleta de dados. As entrevistas individuais possibilitaram alcançar uma variedade de impressões e percepções que os diversos grupos, classificados de acordo com a escala hierárquica e o tempo de trabalho na empresa possuem em relação aos rituais e valores da empresa. Por meio das entrevistas, é possível identificar quais são os valores vivenciados na organização e como se dá a internalização destes através das práticas rituais. Conforme Richardson (1985, p. 160), “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida”.

A opção pela técnica de entrevista semiestruturada se deu em função de proporcionar ao entrevistador melhor entendimento e captação da perspectiva dos entrevistados, pois as entrevistas livres, ou seja, totalmente sem estrutura, onde os participantes da pesquisa falam livremente, “resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar que, muitas vezes, não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado” (ROESCH, 1999, p.159).

O corpo de análise da presente pesquisa compõe-se de indivíduos que estão diretamente ligadas à organização, tais como funcionários, gerentes e diretores. A escolha dos respondentes aconteceu de forma não-probabilística, ou seja, 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. Por fim, foram realizadas cerca de 44 entrevistas, conforme ilustrado no quadro que segue.

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 ano 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 Máquina
9	M	2 anos	Auxiliar de Carregamento
10	M	4 anos	Auxiliar de Manutenção Industrial
11	M	8 meses	Auxiliar de 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 Produção
16	F	5 anos	Analista de Desenvolvimento de 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 do Depósito
21	M	10 anos e 7 meses	Auditor Interno
23	M	5 anos	Vendedor
24	M	6 anos e 7 meses	Supervisor de Vendas
25	F	2 anos e 6 meses	Analista de Recursos Humanos
26	M	11 meses	Auxiliar dos Sistemas de Qualidade
27	F	3 anos e 10 meses	Secretária
28	M	4 anos e 6 meses	Assistente Fiscal
29	M	4 anos e 6 meses	Operador de Máquina
30	M	6 anos	Supervisor de Logística
31	M	3 anos	Diretor Comercial
32	F	7 anos	Assessoria do Presidente
33	M	4 anos	Supervisor Área Comercial
34	F	7 meses	Consultora interna de Recursos Humanos
35	M	4 anos e 9 meses	Vendedor
36	M	1 ano e 4 meses	Vendedor
37	M	1 ano e 2 meses	Supervisor Key Account
38	M	7 meses	Supervisor Key Account
39	M	7 anos e 3 meses	Supervisor de vendas
40	M	6 anos	Gerente comercial
41	F	4 anos e 4 meses	Caixa
42	M	1 ano e 6 meses	Assistente de vendas
43	M	1 ano e 4 meses	Supervisor de vendas
44	M	4 anos e 4 meses	Vendedor
45	M	3 anos	Vendedor

Quadro 04: Perfil dos Entrevistados

Fonte: elaborado pela autora a partir das entrevistas

3.3.2 Observação

A coleta de dados, através da técnica de observação, busca conseguir informações, utilizando os sentidos no processo de alcançar certos aspectos da realidade, a primeira vista incompreensíveis. É um instrumento de investigação, advindo da Antropologia, onde se constitui uma técnica de pesquisa fundamental. Essa técnica auxilia o pesquisador a obter e identificar provas sobre os objetivos que os indivíduos não têm consciência, entretanto, guiam seu comportamento. A observação desempenha papel importante, pois obriga o investigador a estabelecer um contato direto com a realidade estudada (LAKATOS; MARCONI, 2002).

Dentre as técnicas de observação existentes, optou-se pela observação direta, com o propósito de facilitar o entendimento do comportamento dos indivíduos. Esse tipo de observação ocorre quando o pesquisador está presente fisicamente, monitorando os acontecimentos. Como vantagem, essa técnica se apresenta muito flexível, pois permite registrar os eventos assim que ocorrem. O pesquisador também é livre para trocar de lugar, mudar o foco das observações ou concentrar-se em fatos inesperados, além de permitir a comparação entre as informações recebidas das pessoas pesquisadas e a própria realidade. Por outro lado, não podemos creditar total confiança às nossas percepções e impressões sensoriais, pois, vez por outra, podemos ser conduzidos a tirar conclusões precipitadas (COOPER; SCHINDLER, 2003).

A aplicação desta técnica foi realizada no período de abril de 2011 a outubro de 2011, por ocasião da realização das entrevistas, visto que no intervalo destas a pesquisadora circulava livremente pelas áreas, assim como almoçava nas dependências da empresa, podendo observar o relacionamento interpessoal estabelecido. A pesquisadora também participou ativamente de algumas atividades diárias e rotineiras da organização, como treinamentos de desenvolvimento de lideranças, nos quais interagiu livremente com os colaboradores participantes. Seleção de pessoal, participando de entrevistas e verificando como se dá a escolha de um novo colaborador. Socialização organizacional, a qual consiste no acolhimento inicial dos novos membros, e/ou promovidos, no intuito de apresentar ou reforçar a filosofia da Fruki. Auditorias internas, que consistem em avaliar as áreas em relação ao PQF (programa de qualidade Fruki) e por fim, 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.

A observação 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. Neste estudo, foram observados os elementos constitutivos do tecido simbólico - 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.

Através dessa técnica, objetiva-se captar os aspectos descritivos e analíticos, para perceber a consistência ou não, entre o discurso e a prática dos sujeitos. A escolha desta técnica fundamenta-se em Faria (1992), o qual afirma que esse instrumento permite a obtenção de dados adicionais para a complementação de informações. Para balizar a observação direta, algumas questões pautaram essa técnica, as quais foram elaboradas a partir do referencial teórico previamente consultado (CAVEDON, 1988; FOSSÁ, 2003; HUPPES, 2008; JOHAN, 2004; RODRIGUES, 1993; TRICE e BEYER, 1985). A saber:

- Observar se os programas de treinamento transmitem valores, normas, história e tradições da organização;
- Observar se os ritos, rituais e cerimônias reforçam os valores organizacionais;
- Observar os processos de socialização organizacional;
- Observar o relacionamento interpessoal;
- Observar os processos de comunicação formal e informal;
- Observar os métodos de reconhecimento e recompensa de pessoal;
- Observar as ações e eventos que ocorrem no cotidiano profissional e que favorecem a internalização dos valores organizacionais;
- Observar se há coerência entre os valores declarados e as ações praticadas nos rituais organizacionais;

3.3.3 Pesquisa documental

Para complementar e enriquecer os dados, os documentos institucionais foram analisados, pois acredita-se que esses documentos representam o sistema e a estrutura da organização (VERGARA, 2000). A análise dos documentos compreendeu documentos históricos como o livro *Fruki: uma história com sabor* (KIRST, 2009), publicações internas tais 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, relatórios, 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 através das outras fontes de coleta de dados.

3.4 Protocolo de Estudo de Caso

Conforme Yin (2001), o protocolo de um estudo de caso abrange um conjunto de questões que possibilita analisar a questão central da pesquisa. No caso desta pesquisa, que consiste em responder como os rituais praticados legitimam os valores organizacionais em empresas familiares. As questões, que emergiram por meio do referencial teórico, foram previamente elaboradas pelo pesquisador e serviram de guia para a coleta dos dados.

3.4.1 Questões centrais que guiaram a coleta de dados

Visando sistematizar o processo de coleta de dados de forma a obter informações relevantes a fim de responder à questão de pesquisa, optou-se por determinar diferentes questões para os entrevistados de níveis hierárquicos distintos.

3.4.1.1 Questões básicas da entrevista com a responsável pela área de Recursos Humanos

- a) Comente sobre o processo de recrutamento e seleção de funcionários.
- b) Como é realizado o processo de socialização dos novos membros?
- c) Como se configura a política de treinamento e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários?
- d) A empresa possui um programa de avaliação de desempenho? Como ele é realizado?
- e) A empresa possui um plano de desenvolvimento de carreira? Como funciona?
- f) A empresa adota algum procedimento para recompensar comportamentos e desempenhos desejáveis dos funcionários? Quais?
- g) Quais são os principais eventos realizados pela empresa? Existe planejamento prévio? Com que objetivos são realizados?

h) Com relação à participação dos eventos, os funcionários são convidados ou convocados? Todos participam?

i) Quais os valores da empresa?

j) Quais práticas revelam esses valores?

k) Em sua opinião existe a necessidade da inserção ou exclusão de algum ritual?

Justifique.

3.4.1.2 Questões básicas da entrevista com o Presidente/Diretores

l) Fale sobre a história da Empresa, como foi o início, por que foi fundada?

m) Quais os valores que nortearam a fundação da empresa? Esses valores ainda estão presentes na organização? Como são evidenciados?

n) Quais os mecanismos que a empresa utiliza para compartilhar os seus valores centrais e objetivos com seus funcionários?

o) Em sua opinião, qual destes mecanismos é mais eficiente no processo de transmissão e fortalecimento dos valores?

p) A empresa vivenciou algum momento crítico? Nesses momentos, quais os valores que nortearam as decisões tomadas?

3.4.1.3 Questões básicas das entrevistas realizadas com os funcionários

q) Comente sobre os valores organizacionais. Sabe dizer se esses valores eram pregados pelos fundadores da empresa? De que forma esses valores se fazem presentes no cotidiano da empresa?

r) Que eventos são realizados pela empresa?

s) Você acha que os valores pregados pela organização fazem-se presentes nestes eventos? De que forma?

t) Em sua opinião, quais eventos refletem melhor os valores?

u) Em sua opinião, existe a necessidade da inserção ou exclusão de algum ritual?

Justifique.

v) Comente como é realizado o processo de socialização organizacional.

w) A empresa possui programas de treinamento e desenvolvimento? Como os funcionários têm acesso a esses programas?

- x) A empresa possui programa de avaliação de desempenho? Como ele é realizado?
- y) A empresa possui um plano de desenvolvimento de carreira?
- z) A empresa possui algum mecanismo para recompensar os comportamentos e desempenhos valorizados e punir as ações que contrariam as normas estabelecidas?

3.5 Análise e interpretação dos dados

A análise e a interpretação dos dados coletados pelas entrevistas semiestruturadas foram realizadas através do método de análise de conteúdo. Este método de análise é dividido em três fases: pré-análise, exploração do material e interpretação (BARDIN, 1977, MORAES, 1999, FOSSÁ, 2003).

A pré-análise é desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelece indicadores para a interpretação das informações coletadas. Essa fase compreende uma leitura geral das entrevistas transcritas e dos documentos relacionados ao tema.

A segunda fase, exploração do material, consiste em analisar as categorias geradas previamente pelo referencial teórico bem como pelo confronto com os dados coletados. Nessa fase, o texto das entrevistas e de todo o material coletado é recortado em unidades de registro.

Tomar-se-ão, como unidades de registro, os parágrafos de cada entrevista. Desses parágrafos, as palavras-chaves são escolhidas, faz-se o resumo de cada parágrafo para realizar uma primeira categorização. Essas primeiras categorias são agrupadas tematicamente e dão origem às categorias iniciais. As categorias iniciais são agrupadas tematicamente e originando as categorias intermediárias e estas últimas também aglutinadas em função do tema resultam nas categorias finais.

Assim o texto das entrevistas é recortado em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos), agrupadas tematicamente em categorias iniciais, intermediárias e finais, as quais possibilitam as inferências. Por este processo indutivo ou inferencial, procura-se não apenas compreender o sentido da fala dos entrevistados, mas também buscar-se-á outra significação ou outra mensagem através ou junto da mensagem primeira (FOSSÁ, 2003).

A terceira fase, a interpretação, consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação). A análise comparativa é realizada através da justaposição das diversas categorias existentes em cada

análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes na formação, manutenção ou ampliação dos valores organizacionais.

Sintetizando, o método de análise de conteúdo compreende as seguintes fases:

- 1) transcrição das entrevistas na íntegra;
- 2) leitura geral do material coletado (entrevistas e documentos);
- 3) formulação de categorias de análise, usando o quadro referencial teórico e as indicações trazidas pela leitura geral;
- 4) recorte do material, em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos) comparáveis e com o mesmo conteúdo semântico;
- 5) estabelecimento de categorias ou classes que se diferenciam, tematicamente, nas unidades de registro (passagem de dados brutos para dados organizados). A formulação dessas categorias segue os princípios da exclusão mútua (entre categorias), da homogeneidade (dentro das categorias), da pertinência na mensagem transmitida (não distorção), da fertilidade (para as inferências) e da objetividade (compreensão e clareza);
- 6) agrupamento das unidades de registro em categorias comuns;
- 7) agrupamento progressivo das categorias (iniciais → intermediárias → finais);
- 8) inferência e interpretação, respaldadas no referencial teórico.

3.6 Síntese do método

Objetivo	Unidade de análise	Categorias de análise (roteiro)	Autores	Análise dos dados
1. Identificar os rituais praticados nas organizações.	Gestor de RH e demais entrevistados.	Questões: b; c; g; h; l.	Johann (2004); Trice e Beyer (1984).	Análise de conteúdo.
2. Identificar os valores expostos pela cúpula da empresa e os percebidos por parte dos colaboradores.	Todos os entrevistados.	Questões: a; d; e; f; i; l; m.	Tamayo et al (2000); Kabanoff e Daly (2002).	Análise de conteúdo.
3. Verificar a existência de interação ou dicotomia entre ritos praticados e valores expostos.	Todos os entrevistados.	Questões: o; q; s; t; y.	Kabanoff e Daly (2002); Trice e Beyer (1984).	Análise de conteúdo.

Quadro 05: Síntese do método
Fonte: elaborado pela autora.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados das entrevistas, as quais foram realizadas na organização, objeto deste estudo, anteriormente apresentada. Para tanto, a técnica de análise de conteúdo foi aplicada e, após a análise das entrevistas, emergiram as categoriais iniciais, intermediárias e finais.

4.1 Análise do conteúdo das entrevistas

Com vistas a responder ao problema e aos objetivos a que este estudo se propõe, as entrevistas previamente realizadas foram analisadas, 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 pelo método análise de conteúdo, respaldada pelas observações in loco. Resultando assim nas **categorias iniciais**: a constituição da empresa familiar; amadorismo e relações paternalistas; mão-de-obra familiar; trabalho árduo; expansão física; modernização tecnológica; governança corporativa; gestão pela qualidade; programas especiais; responsabilidade socioambiental; lucratividade/rentabilidade; clientes e consumidores; pessoas comprometidas e motivadas; ética; qualidade; rituais de passagem; ritos de degradação; ritos de reforço; ritos de renovação; ritos de integração e redução de conflitos, que dizem respeito às primeiras interpretações, as **categorias intermediárias**: empreendedorismo do fundador; profissionalização da empresa; inovações/técnicas gerenciais; valores da organização Fruki; rituais corporativos, que evidenciam a fusão das primeiras interpretações e, por fim, as **categorias finais**: a história da empresa; os rituais e a preservação da ideologia central na empresa familiar, que demonstram a síntese do aparato das significações, visualizadas no estudo. Tais categorias podem ser melhor visualizadas no Quadro 06.

Iniciais	Intermediárias	Finais
1. A constituição da empresa familiar		
2. Amadorismo e relações	I. Empreendedorismo	

paternalistas	do fundador	I- A história da empresa familiar
3. Mão-de-obra familiar		
4. Trabalho árduo		
5. Expansão física	II. Profissionalização da empresa	
6. Modernização tecnológica		
7. Governança corporativa		
8. Gestão pela qualidade	III. Inovações/técnicas gerenciais	
9. Programas especiais		
10. Responsabilidade socioambiental	IV. Valores da organização Fruki	
11. Lucratividade/rentabilidade		
12. Clientes e consumidores		
13. Pessoas comprometidas e motivadas		
14. Ética		
15. Qualidade		
16. Rituais de Passagem	V. Rituais corporativos	
17. Ritos de degradação		
18. Ritos de reforço		
19. Ritos de renovação		
20. Ritos de integração e redução de conflitos		

Quadro 06: Categorias de Análise
Fonte: elaborado pela autora.

4.2 Categorias de Análise

O ponto de partida para as análises se efetivou por meio das categorizações, as quais aglutinaram-se por similaridade de conteúdo, constituindo, assim, as categorias iniciais. Da mesma forma, à medida que entrelaçavam cadeias de significações, conduziram até as categorias intermediárias, fornecendo suporte às categorias finais, que serão apresentadas nas respectivas seções 4.2.2 e 4.2.3.

4.2.1 Categorias Iniciais

As categorias iniciais configuram-se como as primeiras impressões acerca da realidade organizacional estudada. Resultaram do processo de categorização das entrevistas transcritas, um total de vinte categorias, que forneceram suporte às próximas categorias, ou seja, as

intermediárias. Cada categoria constitui-se dos trechos selecionados das falas dos entrevistados e, também, conta com o respaldo do referencial teórico.

4.2.1.1 A constituição da empresa familiar

A primeira categoria inicial diz respeito à constituição da empresa, fazendo alusão principalmente ao espírito empreendedor do fundador que antes mesmo de constituir a indústria de bebidas, empreendeu outros negócios como construção de casas e pontes e uma espécie de casa de cura, porém sem sucesso. A história da Fruki começa efetivamente na cidade de Arroio do Meio/RS, no ano de 1924, tal qual evidenciado nas falas dos entrevistados.

A empresa foi fundada pelo Emílio Kirst que é meu bisavô. Na verdade, o motivo específico da fundação, nós não sabemos. Meu pai comenta que, inicialmente, houve uma tentativa de ser feito um “hospital”, mas não deu certo. A partir daí, ele também tentou fazer uma cervejaria e foi quando tudo começou. Essa visão meio empreendedora, de engenheiro e empresário, faz parte da história da Fruki, no caso era a Kirst & Cia. Então, quando ele construiu esse prédio, a primeira finalidade não teria sido para bebidas (entrevistado 32).

A nossa história começou com uma cervejaria. Pelos dados que nós levantamos, foi em 29/04/1924, e ele (o fundador), quando começou esse negócio, já tinha filhos que podiam ajudar e o negócio foi progredindo. Ficou por alguns anos como uma cervejariazinha e, em 1941, passou a fabricar refrigerante. E essa empresa ficou muitos anos, trocando ou anexando mais outros produtos, sabores e tipos de bebidas (entrevistado 1).

A história da Fruki parece inacreditável, porque começou no fundo de um quintal. Primeiramente vendiam cachaça, depois cerveja, que não deu certo, e finalmente começaram a vender refrigerante. O início não foi fácil, pois era um pequeno negócio entre as grandes empresas. Mas, a pequena empresa foi se profissionalizando e hoje esse crescimento é reconhecido, tanto que a AmBev e a Vompar já tentaram comprar a fórmula do refrigerante (entrevistado 38).

A história da fundação da empresa entra em consonância com os postulados de Colins e Porras (1995). Os autores referenciam que no início as empresas de sucesso não precisam necessariamente ter um produto ou serviço inovador, até mesmo, porque todas as grandes ideias um dia tornam-se obsoletas, ou seja, os mercados podem se tornar obsoletos e não prosperar, mas as empresas permanecem “vivas” por muitos anos e muitas gerações ao longo dos ciclos de vida dos produtos e serviços. A Fruki “tinha uma gama de produto que atendia vários públicos, sabia como atender, a persistência também dos fundadores. Sr. Nelson sempre diz que começou com um hospital” (entrevistado 31).

O portfólio de produtos da empresa hoje conta com refrigerantes da marca Fruki nos sabores: guaraná, laranja, limão, cola e uva; repositores energéticos, ostentando a marca

Frukito nos sabores: frutas cítricas, frutas tropicais, frutas vermelhas e uva, água mineral com e sem gás sob a marca Água da Pedra.

4.2.1.2 Amadorismo e relações paternalistas

Esta categoria refere-se às dificuldades enfrentadas tanto no início como até mesmo nos dias atuais pelas empresas familiares, em função da falta de respaldo teórico, do amadorismo propriamente dito e das relações paternalistas que se estabelecem. A fala do entrevistado 12 demonstra a questão da sobreposição e sobrecarga de funções, evidenciando a inexistência de discriminação de cargos, antes da profissionalização da empresa.

Eu comecei como telefonista, fazia cafezinho, era secretária. É que, naquela época, era uma pessoa só que fazia várias coisas, eram pouquíssimos funcionários, então eu era tudo, às vezes, fazia até curativo. Arquivava documentos, era secretária do seu Nelson, seu Lauro, seu Gilberto que eram os três chefes da época (...) também fazia fechamentos, conferência dos produtos, escrita fiscal. Depois eu comecei com a folha de pagamento e todos os trâmites de RH que havia na época, fazia contato com o Ministério do Trabalho e atendia fiscalização (entrevistado 12).

Muito embora, hoje em dia, os dirigentes busquem a profissionalização e a implantação das políticas previamente estabelecidas no planejamento estratégico, pode-se perceber que, por vezes, torna-se inviável e perde-se o controle sobre tais questões. O relato do entrevistado abaixo evidencia que quem executa as políticas, na prática, são diversas pessoas, o que pode favorecer as relações paternalistas. Tal característica é apontada por autores que corroboram que as relações de favoritismo, apadrinhamento, nepotismo e paternalismo são muito presentes principalmente nas empresas familiares (BARROS, 2006; BERNOEFT, 1989; MOREIRA; NETO, 2007; LODI, 1998);

A empresa tem a sua política, mas quem implanta as políticas são os funcionários, às vezes, julgamos uma empresa ruim, mas não é que a empresa seja ruim ou não está implantando seus métodos, por vezes, são os superiores que não estão sabendo passar aquilo que a empresa quer para seus comandados (...) A empresa dá oportunidade para todos, mas quem decide são poucos, e essas pessoas colocam quem elas querem lá dentro. E isso aí, eu acho muito ruim aqui na empresa, porque o cara já é amigo, já trabalhou junto em outra empresa, eu vou trazer ele pra cá. Então surgiu uma vaga de supervisor, vou colocar ele que já trabalhou comigo, e os daqui ficam insatisfeitos com a empresa e ficam até muito revoltados, chateados porque não tiveram a oportunidade. Isso aí eu acho muito errado na Frukí, apadrinhamento, porque é meu amiguinho, independente de ser bom funcionário ou não, mas é meu amigo, vai ser promovido (entrevistado 45).

O predomínio do nepotismo ou favoritismo é uma característica das empresas familiares. A promoção rápida de um parente na empresa ou a contratação de filhos de amigos, não por mérito, mas por laços familiares e de amizade, revela a prática do nepotismo

ou favoritismo. Este tipo de prática denota um modo de administração incorreta, na qual cada decisão tomada fica envolta de sentimentos emocionais e pouco racionais. Entretanto, no discurso dos entrevistados 37 e 38, fica claro que muito embora a empresa tenha pecado em alguns aspectos anteriormente, vem num crescente amadurecimento de suas práticas e processos:

Toda empresa tem um ciclo de maturidade, e eu já vi falarem que a Fruki sempre foi amadora em tal aspecto, mas hoje eu vejo uma empresa madura. Já vi muito amadorismo aqui? Sim já vi! mas já vi na coca-cola também, houve épocas de amadorismo total lá, depois a empresa começou a amadurecer. Então não adianta ficar conceituando passado e apontando os erros, hoje a empresa está amadurecendo. Então vamos para frente, e não me apegar ao passado, agora preciso procurar o horizonte. Se não for aqui, vai ser em outro lugar. E eu tenho esse conceito de empresa, eu falei isso na entrevista de seleção. Me perguntaram: por que tu queres trabalhar na Fruki? Falei: Porque eu acredito, que seja uma empresa diferenciada, já ouvi muitas informações da Fruki. A Fruki tem problemas, com certeza! Todas as empresas têm, mas eu acho que eu tenho condições de ser feliz na Fruki e, hoje em dia, não me serve mais trabalhar numa empresa só para ganhar dinheiro, eu preciso ser feliz onde eu estou, porque assim eu vou render mais. E é por isso que eu estou aqui, resolvi abraçar a causa, e estou muito contente por estar aqui (entrevistados 37).

A Fruki evoluiu muito em processos não só comercial, financeiro, fiscal, armazém, estoque, está crescendo muito rápido e muito profissionalmente. Fizemos agora o planejamento estratégico até 2016, então a gente tem umas metas bem audaciosas que é, por exemplo, ser a segunda marca em água mineral até 2016, e a gente está falando de Água da Pedra, uma marca que está há dez anos no mercado, brigando com águas Ijuí e Sarandi que são marcas antigas. Então eu vejo que, do jeito que a gente vai, vamos crescer mais expandir mais e cada vez mais se profissionalizar, todos os setores foram evoluindo com a empresa (entrevistado 38).

Ressalta-se então que, muito embora hoje existam investimentos e a busca constante da profissionalização, a característica de paternalismo ainda permanece enraizada, fato este que merece atenção especial por parte dos dirigentes da empresa a fim de otimizar o profissionalismo.

4.2.1.3 Mão de obra familiar

Valer-se da mão de obra dos familiares, é outra das muitas características peculiares das empresas familiares, e, na Fruki, não é diferente. Inicialmente, conforme relato do entrevistado 17, o fundador contou com auxílio de seus filhos, que, após sua morte, convidaram o cunhado Theobaldo Eggers para trabalhar na empresa, e este, por conseguinte, convida seu filho Nelson Egges, atual Diretor Presidente, a ingressar no negócio.

Logo no início, eram o Emílio Kirst, e três filhos. Um dos filhos se desinteressou pelo negócio, ficou só ele e dois filhos. Após o falecimento do fundador, a empresa seguiu com Bruno e Walter Kirst, esses dois filhos do fundador que seguiram tocando a empresa. Foi então que convidaram o meu avô Theobaldo Eggers para trabalhar naquela época. Eles nem estavam muito pensando em sucessão, eles estavam pensando em trabalho mesmo, um carrega o caminhão, o outro dirige, o outro cuida da fábrica. E não era para ser gerente, era trabalhar na máquina. E então, na verdade, eles estavam preocupados em trazer familiares para ajudar a trabalhar. Naquela época, as pessoas paravam de trabalhar cedo. Com cinquenta anos, eles já achavam que estava na hora de parar, e eu acredito que meu avô tenha convidado meu pai Nelson Eggers, pensando nisso. Então, foi muito mais uma substituição de mão-de-obra do que sucessão. Quando o meu pai me convidou para vir para a Fruki, eu senti nele, não que ele pensasse que eu seria a sucessora dele, mas ele tinha muitas ideias, muitas coisas para fazer e precisava da ajuda de alguém. Mais uma vez estava precisando de mão-de-obra, alguém para assumir algumas frentes, para ele ficar mais livre e se dedicar a outros projetos que ele tinha em mente, mas eu acho que nunca, conscientemente pensou em sucessão (...) até porque os empresários, a grande maioria deles, acham que são imortais, eles acham que não vão morrer nunca. Meu pai estava preocupado, porque ele não tinha mais tempo, precisava de alguém para ajudá-lo para sempre (entrevistado 17).

Os mitos estão repletos de desejo de imortalidade. É natural, portanto, que as organizações ao renovarem-se tecnologicamente e até administrativamente, queiram preservar a sua institucionalidade, ou seja, os valores e os princípios que lhe concedem um caráter impar. Segundo Enriquez,

a organização não pode viver sem segregar um ou alguns mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de execução, sem formar os seus heróis tutelares (colhidos com frequência entre os fundadores reais ou os fundadores imaginários da organização), sem narrar ou inventar uma saga que viverá na memória coletiva: mitos, ritos, heróis, que têm por função sedimentar a ação dos membros da organização, de lhes servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida às suas práticas e à sua vida (ENRIQUEZ, 1997, p. 34).

João Bosco Lodi (1978), um dos maiores especialistas em empresas familiares, afirma que o direito de sucessão está ligado aos princípios de descendência hereditária, que é identificada pelo sobrenome familiar ou com os donos. Lodi também assinala que uma empresa sem herdeiros não é uma empresa familiar. Durante a geração pioneira, a empresa é, na maioria das vezes, pessoal e não familiar, ou seja, pertence ao fundador e empreendedor.

É característico das empresas familiares contarem com a mão-de-obra familiar como forma de os filhos e demais parentes auxiliarem na permanência e continuidade do negócio (BERNHOEFT, 1989; LODI, 1998; SCHEFFER, 1995). Na Fruki, esse fato aconteceu até mesmo quando a empresa chegou a 4ª geração de familiares, sendo que as sucessões aconteceram muito mais como forma de substituição da mão-de-obra do que por meio de um processo sucessório formalizado.

A profissionalização da empresa, processo que caminha lado a lado com a governança corporativa, auxiliou na instituição de regras para entrada, permanência e saída de membros da família no negócio. Muito embora valorize-se que os familiares façam parte da empresa, está claro e disseminado tanto na família quanto na organização que os familiares que optarem em atuar na organização precisam se profissionalizar, além de apresentar bom desempenho para que continuem exercendo suas atividades. Tal fato pode ser identificado na citação que segue.

Eu entrei em 1959, junto com outros familiares e hoje não tem mais nenhum deles aqui, eu sou a terceira geração. A Aline, minha filha, é quarta geração; o diretor comercial é um profissional contratado do mercado, não é da família. Hoje há poucas pessoas da família, trabalhando aqui. Eu queria profissionalizar a empresa e estou conseguindo, mas eu também gostaria que os parentes se profissionalizassem, pois não precisa formar uma empresa familiar só com estranhos se a gente consegue profissionais da família, bem preparados, pois certamente eles serão mais comprometidos. E é isso que nos estamos buscando, ontem mesmo quatro dos meus filhos estiveram num evento em Porto Alegre sobre sucessão na empresa familiar, nós também fizemos todo o plano de sucessão na governança corporativa. Já implantamos, nos temos acordo societário, no acordo, resolvemos todas as entradas, permanências, saídas de parentes. Parentes hoje, aqui, são só meus filhos, mas está decidido, porque tem que decidir não só como entra, mas como sai. Se não tiver o comportamento ou desempenho adequado tem que sair. E, às vezes, é melhor nem admitir, do que admitir e depois ter que despedir (entrevistado 1).

O relacionamento entre os superiores e as pessoas de mais baixo nível hierárquico não está baseado em regras formais. Muitas vezes, o superior toma suas decisões baseado em opiniões pessoais, formadas a partir do seu relacionamento informal com os empregados. E quando indagados a respeito da mão-de-obra familiar, atuando com os demais profissionais na empresa, os colaboradores apontam que não veem problemas no relacionamento e, inclusive, indicam as vantagens dos familiares atuarem na organização “O seu Lauro sentava com a gente e conversava. Hoje ele não está mais, ele era um dos diretores da empresa, falava sobre a história da Fruki, contava os casos, sempre foi muito familiar, tanto que os filhos dos donos trabalham aqui conosco” (entrevistado 42). Outros entrevistados também ressaltam.

Eu acho que é o espírito, o lado humano do seu Nelson, não só dele, mas de todos os filhos. Eles nos tratam muito bem, eu até me emociono quando falo isso, porque isso não é comum. Não é comum um dono de uma empresa ter esse contato direto com a gente. As gurias, filhas dele, e o Júlio, também filho dele, se dá muito bem com nós todos (entrevistado 44).

Eu já tinha trabalhado com a Fabíola Eggers em outra empresa, mas não sabia que ela era da Fruki. E trabalhando com ela, a história da Fruki começou a entrar mais forte em mim, por ela falar muito, porque a Fabíola é a Fruki então ela me conta muito do histórico e eu acabo tendo muito mais riqueza de detalhes (entrevistado 34).

O entrevistado 38 “evidencia” que a literatura aponta as dificuldades de se trabalhar em empresas familiares, dentre estas Lodi (1978) destaca conflitos de interesse entre família e empresa, uso indevido de recursos da empresa por membros da família, resistência à modernização, emprego e promoção de parentes por favoritismo. Entretanto, o mesmo entrevistado afirma que a Fruki é uma empresa familiar diferenciada, principalmente em decorrência da profissionalização.

Eu trabalhei em outra empresa familiar há anos atrás, e sabe-se que empresa familiar é quebra de paradigma, barreira em cima de barreira, e nessa outra empresa era totalmente o inverso da Fruki. A Fruki, por ser uma empresa familiar, ter membros da família trabalhando na empresa, é uma empresa muito profissional. Chegando aqui, não se nota que ali está a filha do dono, e aqui está o filho dele. Eles são irmãos, são os futuros donos, são responsáveis, mas não se vê isso. Veem-se pessoas, profissionais trabalhando, se especializando, dando o sangue igual a todos. Nas outras em que trabalhei, não era assim. O profissionalismo em empresa familiar é difícil, os livros, os estudos mostram isso, e, na vida profissional, é exatamente isso. E eu sofri muito na outra empresa familiar em que trabalhei. Tanto é que eu durei três meses lá, daí me falaram: tu és um ótimo profissional, vai agregar muito aqui, mas não vai dar porque tu vais derrubar o irmão, o parente (entrevistado 38).

Portanto, percebe-se que o fato de alguns profissionais da família atuarem na gestão do negócio, não chega a ser um fator prejudicial, conforme referenciado na literatura. Um dos motivos para tal constatação está relacionado à qualificação dos familiares e às experiências que obtiveram antes de serem convidados a fazer parte da Fruki. Lodi (1994) afirma que o começo do fracasso da empresa familiar pode estar presente na falta de comprometimento das próximas gerações com o “sonho” do fundador, pois muitos familiares estão no negócio por obrigação e pelo dinheiro, não porque realmente acreditam na causa e querem trabalhar. Oliveira (1999) aponta as vantagens dos familiares estarem atuantes no negócio: continuidade do comando familiar, processo decisório ágil e flexível, interesse societário na otimização dos resultados da organização.

4.2.1.4 Trabalho árduo

Há 87 anos atrás, quando a empresa foi fundada, não existiam muitos recursos tecnológicos, sendo que o trabalho árduo, duro e braçal perpassou a trajetória inicial da organização. Gersick et. al. (1997) afirmam que os anos iniciais das empresas familiares são marcados pelo trabalho intenso, buscando a permanência da empresa no mercado, resultando assim em longas jornadas de trabalho e muito esforço dos envolvidos. Tal fato pode ser corroborado nas verbalizações dos entrevistados: “A gente escuta bastante seu Nelson falar,

até agora, na entrega do troféu ouro, que, quando eles começaram o serviço, era muito pauleira, era mais no braço” (entrevistado 6); “Essa trajetória toda sobre a qual Nelson sempre comenta, do início de tudo. E era tudo manual, muito difícil e da maneira como está hoje, então é uma empresa que a gente vê que não vai parar por aqui que vai continuar” (entrevistado 27).

Eu tive a oportunidade de, numa das nossas reuniões, o seu Nelson encher o olho de lágrima e falar da história da Fruki como começou, as dificuldades, o trabalho de vida que ele teve, quando faleceu a esposa dele, que ele tocava a Fruki que era uma empresa de fundo de galpão, ele ainda tinha que cuidar da Associação dos Comerciantes de Lajeado. Eu escutei isso vindo do dono da empresa. E eu valorizo isso e eu, como funcionário, tenho mais vontade de trabalhar aqui. Porque o cara que está lá em cima, o seu Nelson, já poderia estar aposentado há um bom tempo, mas não, ele está aqui, porque ele gosta, é a vida dele (entrevistado 38).

Muito embora, hoje em dia, as instalações da organização serem modernas, automatizadas e as áreas contarem com todo suporte tecnológico, ainda permanece a característica de trabalho árduo e cobrança intensa sobre as responsabilidades e resultados dos profissionais que atuam na empresa, como pode ser observado nos comentários que seguem.

O maior faturamento, em nível de supervisor, é da minha mesa junto com minha equipe, então a responsabilidade é grande. Nós temos que entregar 110 mil volumes da Fruki. A equipe é enxuta e a engrenagem tem que andar, eu me preocupo, porque, além do meu número, a minha engrenagem tem que funcionar. Qualquer eixo que sair fora da normalidade, não tem mais volta. No meu setor, qualquer erro traz o resultado para trás. Fazer os clientes comprarem na hora certa, momento certo, e estar acompanhando a logística no momento certo, porque se tu não entregar quando o cliente quer, a engrenagem desanda, então tem sempre que dar duro (entrevistado 38).

É sorte, mas trabalho duro também. Ontem eu estava falando com seu Nelson, que é uma figura marcante, a Fruki é muito seu Nelson e o Gilvan gosta de levar ele nas universidades para dar palestras. Ele queria levar seu Nelson a Rio Grande, mas seu Nelson está de férias, e seu Nelson fica chateado de tirar férias, ele acha que tem que estar sempre lá na Fruki. E é isso, trabalho duro, seu Nelson está de segunda a sábado na empresa e a gente também acaba tendo esse ritmo de trabalho duro também, é outra coisa que faz a empresa ter o sucesso que tem (entrevistado 31).

Os relatos supracitados podem ser validados por Oliveira (1999), o qual sugere que nas empresas familiares de gestão profissionalizada existe a tendência de que, quando solicitado pela empresa, os profissionais sejam *workaholic*. A dedicação e comprometimento também são fatores muito presentes e exigidos dos profissionais que atuam em empresas familiares (BERNHOEFT, 1989; COLBARI, 1996).

4.2.1.5 Expansão física/Crescimento

A presente categoria de análise faz referência ao crescimento que a empresa conquistou ao longo do tempo, com destaque ao primeiro grande passo que foi a transferência das instalações da cidade de Arroio do Meio para a cidade de Lajeado, fato que ocorreu quando a empresa contava com membros da 3ª geração.

Em 1971, viemos para Lajeado, para esse local. Estamos completando, agora em outubro, 40 anos aqui (...) Eu diria que esse foi o nosso grande salto, porque uma localização como essa aqui é privilegiada com muito movimento, as pessoas passando aqui, imagina que aqui deve passar 30 mil veículos por dia, vendo as nossas instalações, isso ajuda muito a divulgar, facilita e barateia não precisa ir para televisão, para rádio gastar muito dinheiro, e, é por isso que a gente veio para cá (...) Criamos a marca Fruki no dia que se inaugurou aqui, então foram três eventos, a inauguração da fábrica, a marca Fruki e os novos sabores das bebidas. Reformulamos tudo e criamos sabores novos que persistem até hoje. Já fabricávamos guaraná, mas mudamos toda a formulação, fazíamos limão, mudamos a formulação tudo pra melhor e isso continua até hoje (entrevistado 1).

O crescimento e a expansão da empresa tiveram continuidade de forma lenta, ao longo dos anos, através da inauguração de centros de distribuição (CD's), centros de vendas (CV's), contratação de profissionais, ampliação das linhas de produção e capacidade produtiva, conforme relato:

Nós começamos a olhar para o mercado, a partir de 2002. Antes, a gente tinha um olhar muito para dentro da nossa fábrica, nossos produtos, foi então que pensamos, “agora nós temos que vender esse produto”. Então a gente calculou assim: um vendedor, consegue atender por dia 40 estabelecimentos diferentes, ele trabalha 5 dias por semana ele consegue atender 200 clientes, e na semana seguinte ele vai atender os mesmos 200. A Fruki hoje trabalha com 30.000 clientes. Se eu dividir por 200 clientes, eu preciso de 150 vendedores pra atender os 30.000 clientes. Mas se a gente quiser atender 70.000, porque é o mercado do RS, então eu preciso ampliar minha equipe (entrevistado 17).

Inicialmente no ano de 2003, foi inaugurado um CD na cidade de Osório e em 2004 outro centro de distribuição em Porto Alegre, que anos depois foi transferido para a cidade de Cachoeirinha. Também aconteceram lançamento de novos sabores, produtos e embalagens. A narrativa dos entrevistados denota o processo de crescimento da organização:

A Fruki é uma empresa de 87 anos. A empresa está na 4ª geração da família, começou em Arroio do Meio após isso mudou pra Lajeado, ampliou e está, atendendo todo o RS. Em 2004, a Fruki resolveu dar uma passo a mais, resolveu optar, vamos crescer ou saímos do negócio?! E daí a empresa decidiu abrir centros de distribuição e de vendas, foi aí que tudo realmente começou a crescer, aumentou bastante. É uma empresa familiar que está com um processo de gestão muito forte, um produto excelente e que vem crescendo no mercado e assustando a concorrência (entrevistado 39).

Aconteceram coisas como o lançamento da embalagem dois litros, antes era garrafa de vidro, depois teve o lançamento do Frukito e da Água da Pedra que também foram marcos. O maquinário novo, a abertura dos centros de distribuição: Cachoeirinha, Osório, Pelotas, Santo Ângelo, agora estão pensando em abrir em Caxias do Sul. E também tem direção nova, o diretor comercial é novo, e isso também deu uma alavancada muito boa na empresa (entrevistado 12).

Apesar do crescimento constante dos últimos anos, principalmente em vendas, a empresa enfrenta restrições de espaço físico, tanto na matriz quando em algumas filiais. Visualizando essa lacuna procura fazer investimentos para dar continuidade a sua expansão. Principalmente na filial de Cachoeirinha, a qual ainda está alocada em uma empresa terceirizada e, no próximo ano, será então transferida para a cidade de Canoas, onde a empresa adquiriu um terreno e começa a construir seu centro de distribuição em prédio próprio. Os entrevistados comentam a questão do crescimento da empresa através das narrativas abaixo:

Há algumas restrições de espaço físico, mas já estão correndo ações para eliminar essas restrições. A empresa adquiriu quatro unidades de terra em Canoas, vai ter um grande centro de distribuição, então são coisas que vão desafogar, e projetos pra ampliação de capacidade ou criar centros de distribuição em outras regiões. Fala-se inclusive em ter fábrica em outro estado. Então eu vejo hoje que a Fruki está num caminho que ali na frente vai dar muito resultado. Talvez o que a gente pode achar que demore um pouco, mas é por não querer dar nenhum passo em falso, porque quando se tem projetos grandes nas mãos, e se executa, tem que ter certeza que eles vão trazer resultado senão o resultado da empresa fica comprometido (entrevistado 19).

Agora com a construção do CD em Canoas, vai gerar uma grande melhoria, eu não vejo tanto problema nosso de vendas, vejo mais pessoal de logística, é constrangedor tendo uma reunião matinal, numa peça apertada onde metade tem que ficar de fora, e a outra metade dentro. Aqueles que estão de fora não estão participando, e não é por culpa deles, é porque não tem espaço físico. E isso me incomoda, isso é bem negativo, hoje mesmo, o pessoal do RH veio de Lajeado fazer seleção e está usando aquela sala pequena. Vêm os candidatos, os cara fazendo processo seletivo chegam nervosos, então tem que ter um clima mais leve, uma sala melhor (entrevistado 33).

Um dos fatores mais citados pelos entrevistados é a questão da morosidade em alguns aspectos de crescimento “o produto é muito bom, a localização no centro do estado, a gestão é extremamente positiva, a vontade de crescer, mas pode não ser a velocidade que eu imaginava em crescer” (entrevistado 31). Esses aspectos de crescimento não somente de espaço físico, mas lançamento de novos produtos, embalagens e expansão de mercado, são evidenciados no relato abaixo.

Acho que nos falta uma agressividade maior em lançamentos, por exemplo, cerveja, água saborizada, embalagem de consumo diferente, embalagem menor, uma latinha menor pra ser comercializada por R\$ 1,00, embalagem 3 litros. Somos atacados pela concorrência, porque eu não tenho uma embalagem pra competir com os eles, então

o lançamento de embalagens é muito lento, nos não acompanhamos o mercado (entrevistado 40).

Entretanto, alguns entrevistados também apontam os motivos de tal morosidade, afirmando que a empresa por não ser líder de mercado, precisa ter cautela ao trilhar seus próximos rumos, tal estratégia da empresa entra em consonância com as ideias de Lodi (1998, p. 44) “não violentar o crescimento através de rumos estranhos ou de níveis de aceleração excessivos”, ou seja, as mudanças, crescimentos e expansões precisam ser galgados com cautela, vislumbrando o crescimento consolidado ao longo do tempo. As reivindicações e insatisfação em relação a lançamento de novos produtos e embalagens advêm da área comercial, é natural que a área tenha essa visão, pois está na linha de frente e em contato direto com os clientes. A contradição existente diz respeito à falta de “ousadia” comercial, em contraponto, há capacidade empreendedora inicial de correr riscos do fundador. Parece que, ao passar de uma empresa pessoal, antes, havia apenas de um empreendedor para uma empresa familiar através das sucessões de gerações, acontece a diminuição da capacidade de assumir riscos. Esse fato pode ser explicado em função de que, com o passar do tempo, a organização tem um nome e uma imagem a zelar, favorecendo assim, a falta de agressividade em lançamentos no mercado.

Então tem que ter calma. No início, eu tive dificuldade pra entender isso, a Fruki não tem velocidade, mas é porque ela não é líder, é a 3ª marca. Para ela ter um crescimento solidificado, ela tem que ter passos firmes e certos não tem como errar. Se o líder errar, pela capacidade de faturamento, busca rápido a derrota, mas no caso da Fruki não. Pode custar muito caro até reverter essa situação, por isso precisa ter uma direção mais exata, sem correr risco daquela virada e depois ter que reverter. Então me parece uma empresa mais voltada e segura para o negócio (entrevistado 37).

Quando questionados acerca da sobrevivência da empresa familiar, ou seja, como veem a empresa no longo prazo, os entrevistados foram unânimes ao afirmar que confiam não só na sobrevivência, mas também no crescimento e expansão da empresa, principalmente para outros estados do Brasil.

Acho que vai crescer muito, daqui dez ou quinze anos, não vamos estar só no Rio Grande do Sul, nos já vamos ter ido para alguns estados, já vamos ter outra planta, inclusive aqui no Sul, outra fábrica. A gente já vai ter, ano que vem, nosso centro de distribuição próprio em Canoas, então vejo crescimento pra Fruki muito grande. Semana passada saiu a notícia de que das 250 empresas médias e pequenas do Brasil, avaliadas pela revista exame, a gente ficou na posição 159ª, quer dizer que, no Brasil, a gente é a 149ª que mais cresceu em 2010. Então é uma satisfação bastante grande, pois imagina que atuamos no estado e já estamos refletindo no Brasil, quer dizer em dez a quinze anos acho que ainda há muito para crescer, e, dentro do nosso planejamento estratégico, há vários marcos estratégicos que a gente estabeleceu pra que isso se concretize (entrevistado 32).

Olha, se continuar na batida que vem nosso, crescimento e investindo, ela tem tudo para derrubar as marcas grandes. Se investir mais um pouco em mídia, marketing, ponto de venda, aquela coisa natural pra fazer uma marca consolidada, ela explode a Vompar. Refrigerante em matéria de guaraná, principalmente, e água, eu acho que vai ser líder, por um bom tempo, hoje água ainda não somos líder, porque tem gente que foca preço e a gente foca qualidade, então são dois caminhos, mas é uma empresa que daqui a dez ou quinze anos vai estar explodindo. Aqui eu me sinto bem trabalhando, eu me sinto valorizado, eu me sinto bem à vontade, é a primeira empresa em que eu consigo ser reconhecido pelo profissional que eu sou, e financeiramente. Meu salário hoje em vista do mercado, ele está até um pouquinho acima do parâmetro, eu não me vejo sair tão cedo da Fruki se continuar o que está continuando, vindo até do nosso diretor comercial eu não vejo que a empresa vai quebrar. (entrevistado 38).

Estamos crescendo, expandindo, conseguimos contratar pessoas boas, enquanto numa Vompar e AmBev eles já estão no mercado há muito tempo e o maior desafio deles hoje é manter o que eles conquistaram. Eles não têm como crescer. Nós não, nós crescemos, abrimos mais áreas, precisamos de mais supervisores, mais promotores, vendedores, mais gerente. Há 5 anos atrás a Fruki tinha 4 gerentes, hoje tem 8 (entrevistado 40).

Um dos motivos que contribuem para a sobrevivência das empresas familiares, segundo Vidigal (2000), é a reconcentração do controle acionário, ou seja, a minimização do número de acionistas. A reconcentração acionária proporciona a minimização dos conflitos, resultando na estabilidade econômica/financeira da organização, gerando confiança dos profissionais que nela desempenham suas funções. Expor a verdade e permitir o acesso a dados referentes aos funcionários, afirma as empresas como éticas (MOREIRA, 1999).

4.2.1.6 Modernização tecnológica

Ao longo de sua trajetória a Fruki vem se aperfeiçoando, automatizando e modernizando suas instalações e linhas de produção “nos modernizamos muito, principalmente, no começo, na área industrial. Um fato muito importante que ocorreu lá, em 1980, é que nós já nos informatizamos. Há 30 anos, tivemos o primeiro computador de toda a região” (entrevistado 1). Os demais entrevistados ainda fazem comentários.

A forma como a empresa trabalha está servindo como modelo, na parte industrial da empresa que é bem atual, bem moderna (...) as pessoas de outras empresas vêm para conhecer só essa parte industrial, também estamos sendo premiados e certificados várias vezes (entrevistado 28).

O que realmente salta aos olhos e me desperta é essa questão empreendedora que a Fruki tem, que é uma característica muito forte na empresa, transmitida pelo seu Nelson, de fazer investimentos em coisas novas, seja em tecnologia, em gestão em processos, e também essa questão da valorização das pessoas, de desenvolver pessoas. Isso é uma coisa muito legal, muito importante. A nossa gestão melhorou

muito ao longo do tempo. A própria entrada da Aline veio dar velocidade nesta promoção, da excelência nos nossos processos. Começamos a participar do PGQP, concorrer a prêmios, e a Fruki tem essa cultura de desenvolver o funcionário de investir em novos processos novas tecnologias, melhorar a gestão do dia a dia e esse eu acho que é o grande diferencial da Fruki (entrevistado 19).

Na área industrial da organização, não existe intervenção humana no processo de fabricação dos produtos, tudo é automatizado. Tal fato concedeu à empresa, desde 2008, a certificação do PAS (Programa Alimento Seguro), após a implantação dos programas Sistema de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) e Boas Práticas de Fabricação (BPF). Programas que contribuem de forma significativa para a garantia da qualidade do produto e da segurança do alimento. Na fala do entrevistado 19, fica evidenciada a opção da empresa pela certificação APPCC, concedida pelo SENAI em detrimento da certificação ISO 22.000.

Nós buscamos APPCC que seria a mesma ISO 22.000, mas concedida pelo SENAI, que vem aqui auditam e nos entregam o certificado. Não tem o comercial, o marketing que tem a ISO, mas é o mesmo programa de segurança alimentar, porém não é pela ISO é pelo SENAI (...) Se nós quiséssemos hoje, buscar uma ISO 22.000, não teríamos grandes problemas, mas é uma questão de custo, porque custa uns 50 mil pra ter o certificado na parede. Como não há ninguém exigindo, optamos por continuar com SENAI que 90% é a mesma coisa, são escolhas. Então a Fruki trabalha dentro desses critérios, porém não tem certificado na parede para alguns programas, para outros tem, mas não é para um órgão da ISO (entrevistado 19).

As empresas mais identificadas com a realidade de mercado trabalham para adequar suas estratégias aos novos paradigmas de qualidade e competitividade, características da contemporaneidade. Neste cenário, impõe-se um novo modelo de gestão das relações externas e internas e uma visão modificada do homem, tanto na posição de consumidor quanto na de produtor. Nas palavras de Fossá, esse novo homem é também produto da organização, ou seja, “a organização, ao modificar seus processos produtivos, criando novas tecnologias modifica também seus processos sociais internos” (1997, p. 73-74).

Entende-se, assim como Fossá, que o envolvimento necessário do trabalhador para atender as novas exigências dos processos produtivos precisa ser criado e, para tanto, a organização pode se valer dos rituais para imortalizar os valores organizacionais. Assim, consolidam-se novos modelos de governança corporativa, gestão pela qualidade e outros tantos programas especiais com vistas à inserção da organização no cenário local, regional, nacional e internacional.

4.2.1.7 Governança corporativa

A governança corporativa é um dos caminhos para respaldar a profissionalização das empresas familiares (BORNHOLDT, 2005). A Fruki começou o processo de governança corporativa no ano de 2005. Conforme narrativa do entrevistado 17, “começamos um trabalho de governança em 2005, assinamos acordo em 2007. Agora a gente está revisando e isso tudo faz parte deste acordo”. No ano de 2007, foi assinado o Acordo de Acionistas. Foram dois anos de discussão com os 21 acionistas, cônjuges e herdeiros, com o objetivo de implantar a governança corporativa, por meio de regras claras de inter-relacionamento entre família, acionistas e empresa. Além disso, foram definidos critérios para a sucessão e foi criado o Conselho Administrativo. Os relatos que seguem evidenciam que a adoção da governança corporativa foi determinante para a sobrevivência e profissionalização da organização. A criação de holdings e a eliminação das pessoas físicas facilita a gestão do negócio.

A nossa empresa não tem mais sócio pessoa física, temos 4 holdings e uma holding controladora já elimina as Pessoas Físicas. E aí nós elegemos a diretoria que faz a gestão. Das holdings, se forma o conselho. Da minha holding, eu sou um conselheiro, a minha filha Aline indicou um conselheiro externo para a holding deles. Um neto do fundador é conselheiro de outra holding, e um dos acionistas é o outro conselheiro. Nós nos reunimos e fazemos a avaliação da empresa. Essa nossa estrutura societária está funcionando muito bem (entrevistado 1).

O motivo de a empresa estar dando certo, eu acredito muito que seja a governança corporativa. Acho que todo negócio independente de qual seja tendo gestão dá certo. Não precisa inventar a roda, a roda já existe, ela está aí para ser usufruída, então eu não preciso inventar, mas tenho que inovar. Acho que a Fruki tem traçado esse caminho, a gente está no mercado há muitos anos, faz 87 anos que a empresa existe e desde sempre se deu um passo de cada vez, nunca se trilhou nada ao desconhecido, sempre se tentou ir, devagarzinho alcançando seu espaço, e estamos aí e eu creio muito nessa questão de gestão, governança corporativa, que se implantou na empresa já tem um tempo e que torna ela muito sólida (entrevistado 32).

A governança corporativa foi instituída na Fruki, visando otimizar as relações e promover a profissionalização da empresa, corroborando com Bornholdt (2005), que afirma que a implementação da governança normalmente inicia em função do planejamento estratégico. Ainda conforme Bornholdt (2005), o processo de governança corporativa quanto mais cedo instituído, maiores serão as chances de perpetuação da empresa. Apesar de esse processo ter demorado a acontecer na Fruki, ou seja, foi instituído quando a empresa já tinha 81 anos, apresenta resultados positivos, contribuindo para a permanência e solidez do negócio.

4.2.1.8 Gestão pela qualidade

A entrada da 4ª geração da família impulsionou muitas mudanças na organização. Com destaque, a profissionalização, a instituição do processo de governança corporativa, anteriormente citado, e o ingresso da empresa no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). No ano de 2002, a empresa desenvolveu seu programa interno de qualidade, denominado Programa de Qualidade Fruki (PQF), com a criação de um comitê, formado por profissionais de diferentes áreas da empresa. O programa PQF consiste em auditorias mensais realizadas por auditores internos com intuito de estimular a organização e limpeza das áreas na empresa, assim como suscitar a discussão sobre segurança no trabalho e a filosofia empresarial.

Foi quando a Aline entrou aqui na empresa, que começou a cultura da qualidade, deve fazer uns 8 ou 9 anos. Mudou muita coisa, a gente começou com o 5s, todos os funcionários fizeram um curso, houve palestras e curso de gestão da qualidade. E, desde lá, a gente vem aplicando todos os valores que puder e o 5 s, sempre também. A gente tem reuniões setoriais, todas as coisas que envolvem a qualidade a gente está trabalhando sempre, ficou na consciência do pessoal, faz parte do nosso trabalho (...) o seu Nelson é ele, não é o fundador, mas ele é nosso diretor presidente, ele sempre busca isso da qualidade e ele é o que mais exige. Eu acho que o seu Nelson sempre teve vontade, acho que ele não sabia bem o que seria isso, mas quando começou a qualidade no Brasil ele sempre procurou, mesmo que não tivesse o nome qualidade, ele sempre quis qualidade (entrevistado 22).

Prima muito pela qualidade do que faz, quando falo qualidade não é só qualidade do produto, qualidade dos atos e isso é uma coisa que veio muito a casar com o que eu penso. Eu acho que não é só ter produto bom, a gente tem que ter gente boa, tem que ser muito responsável pelas coisas. Eu trabalhei por quase 10 anos na AmBev, e dizem que é uma empresa que cobra muito, e, depois, quase 5 anos na Sadia, uma empresa que prima muito pela qualidade. Quando eu estava lá a gente tinha pesquisas que Sadia era sinônimo de qualidade. Mas eu vejo que a Fruki apesar de ser uma empresa que trabalha somente no estado, ela supera essas duas empresas que citei, quando a gente fala em cobrança e qualidade, porque acho que intrinsecamente essas duas palavras exigência e qualidade, estão muito presentes aqui (entrevistado 31).

Temos o programa de qualidade Fruki. Dentre outras coisas, o funcionário é questionado em missão, visão e citar os valores, então, assim, em todos os nossos treinamentos, nós colocamos missão, visão e valores. Então a pessoa que está aqui dentro e querendo ir para algum lugar, ela vai se ver sempre diante dos valores ele são diretos passados pra todo mundo (entrevistado 40).

No ano de 2011, a empresa conquistou o troféu ouro no PGQF, sendo que nos anos anteriores, já havia conquistado troféu prata e bronze e demais medalhas que antecedem os troféus. Um dos fatores destacados foi a seriedade com que a organização conduz sua permanência neste programa que focaliza resultados a longo prazo. A narrativa abaixo explicita essa questão.

Se a gente for ver a história nos últimos anos, ela ingressou e foi levado a sério, não desistiu. Muitas empresas chegam no troféu bronze, tentam o prata não conseguem,

tentam de novo e desistem. Mas aqui, por exemplo, o prata a gente recebeu duas vezes, por não ter conseguido o ouro, mas este ano a gente conseguiu. Eu vejo que isso é só um reflexo, um reconhecimento, não necessariamente precisaria ter um troféu, uma medalha, para a empresa ter excelência na gestão, até porque cada empresa tem seu próprio modelo de gestão, e são empresas reconhecidas mundialmente. Também acho que isso aí está bem claro, esse compromisso com a excelência, na verdade em todos os outros processos e o PGQP, é um programa que abrange todo este processo de gestão e o reconhecimento mostra que está comprometido com a qualidade (entrevistado 18).

Vale ressaltar que a qualidade só é feita por pessoas comprometidas, pessoas envolvidas com os valores da organização. Portanto, há necessidade de os profissionais estarem motivados e aqui está a importância dos rituais na sua função de mobilizar, motivar, solucionar conflitos e promover integração.

A qualidade é uma postura gerencial e leva a empresa a valorizar as pessoas e abrir caminho para que elas cresçam, se realizem, se profissionalizem, e, cada vez mais, o sucesso da implantação, manutenção e aprimoramento de um programa de qualidade está na disseminação dos valores organizacionais e da sua prática cotidiana, sendo assim, os rituais constituem-se em instrumentos eficazes e eficientes para desenvolver a cultura de participação. Ainda na concepção de Fossá, “mobilizar forças é gerar o compromisso de todos com os resultados. Na gestão da qualidade, gerenciar passa a ser a capacidade de mobilizar esforços, delegar competências, motivar, propiciar o debate, ouvir sugestões, compartilhar objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes” (1997, p. 157).

4.2.1.9 Programas/projetos especiais

Esta categoria faz alusão aos diversos programas interdepartamentais, ou seja, são comitês que contam com a participação de profissionais das diferentes áreas, bem como projetos que beneficiam os colaboradores. Podemos citar os seguintes programas/projetos: ideia 10; bolsa de estudos; banco de talentos; comitê de voluntariado; Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA); Brigada de Incêndio; Manutenção Produtiva Total (TPM); Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC); Boas Práticas de Fabricação (BPF); Tecnologias limpas; programa envolver; programa de desenvolvimento de lideranças; programa eu indico; incentivo de vendas; Programa de Participação nos Resultados (PPR) e demais benefícios especiais, além do Programa de Qualidade Fruki (PQF), já abordado na categoria anterior. As narrativas abaixo destacam os programas acima citados.

Há comitês, onde o funcionário acaba tendo mais autonomia, então a gente tem o comitê da CIPA, que toda empresa tem, tem o 5s que é o PQF, Programa de Qualidade de Fruki, BPF que é Boas Práticas de Fabricação, tem o TPM que é o da

manutenção, tecnologias limpas que é o pessoal que faz lá os resíduos da produção. Então é formado por equipes, geralmente é um de cada área que acaba representando, então é uma forma de estimular as pessoas a fazerem parte dos comitês, se sentir meio dono daquele negócio. Os comitês é que desenvolvem algumas ações, a CIPA faz a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho, blitz para ver se o pessoal está usando cinto de segurança, se o capacete está correto. Cada comitê tem as suas obrigações (entrevistado 16).

A Fruki tem muitos projetos novos e a gente acaba designando algumas pessoas para participar dos projetos de acordo com o potencial e a capacidade dela. É aquele que não mostra interesse em crescer, não vai participar de nenhum projeto, porque eu preciso de pessoas que tenham vontade pra participar de projetos (...) existe sim valorização em termos de remuneração inclusive, mas os desafios maiores hoje estão voltados para conquistas (entrevistado 4).

O envolver é um programa que a gente abre também para familiares, são treinamentos e cursos em parceria com o SESI. Cursos de inglês, informática, português. Nós divulgamos determinado curso e o funcionário pode se inscrever com mulher e filhos, gratuitamente (entrevistado 2).

A gente tem vários programas aqui na empresa, o funcionário pode estar participando de comitês, de programas de desenvolvimento de lideranças, programa integrar que a gente tem, que é o das pessoas com deficiência- PCD's, o envolver, que o pessoal pode ir com a família. Às vezes, há palestras aqui dentro e vem toda a família (entrevistado 16).

O programa ideia 10 é um projeto que estimula o fornecimento de sugestões. Através de formulários depositados em urnas espalhadas pela empresa, consiste em um canal de sugestão de melhorias. É uma forma de os profissionais indicarem sugestões, e ainda serem recompensados por suas ideias. O entrevistado 26 comenta sobre o programa.

O ideia 10 é um programa que já existia há um tempo na empresa, mas ele não estava funcionando muito bem, então, quando eu entrei, fiz um estudo, para ver onde eram os gargalos, as lacunas de um programa desse tipo, pesquisei esse tipo de programa em outras empresas, como funcionavam, e reestruturei todo ele. Então, nós criamos um projeto piloto na matriz, porque é mais fácil de gerenciar, e funcionou muito bem. De zero ideias, uma, duas, ideias que nós tínhamos no mês, passou a sessenta, setenta ideias no mês. É um canal para os funcionários sugerirem melhorias para a empresa, e os gestores são responsáveis por avaliar essas ideias, eles vêem se é viável ou não e dão o feedback para o funcionário que sugeriu. E o gestor é responsável por fazer a ideia acontecer, o funcionário só acha uma oportunidade de melhoria e lança a sugestão (...) o maior número de ideias aprovadas no mês, é recompensado com R\$50,00 em vale compras. Outra premiação que é a melhor ideia do ano, ganha R\$500,00 em vale compras, e tem mais uma premiação para o gestor. O gestor que teve maior média de ideias por funcionário da sua equipe no ano, ganha R\$ 200,00 em vale compras (entrevistado 26).

A Fruki conta com um comitê de voluntariado, constituído por presidente e vice-presidente, os quais coordenam as ações a serem desenvolvidas durante o ano. O comitê também conta com a participação de colaboradores de diferentes áreas. As principais ações promovidas são: viva o Taquari vivo; plante essa ideia e nesse Natal adote uma criança. A citação do entrevistado 20 evidencia a atuação do comitê.

O comitê de voluntariado é um grupo de voluntários da empresa e esse comitê monta e gerencia ações durante o ano todo. Nos temos um cronograma de ações e gerenciamos para que essas ações aconteçam sempre, no seu devido tempo. Então há ações tipo plante essa ideia que vai acontecer agora, início de outubro, na qual distribuimos uma muda, de uma planta nativa ou uma árvore frutífera, para os funcionários que estejam interessados, com intuito de incentivar esse cuidado com o meio ambiente. Tem outra ação que é viva o Taquari vivo, é uma ação em que nos mobilizamos as pessoas para fazer uma limpeza nas margens do rio Taquari, é uma ação bem interessante. Também temos a ação de Natal, que nos selecionamos uma entidade de crianças carentes e trazemos essas crianças pra cá, fazemos um dia recreativo para elas, com lanche, refrigerante. Nesse dia eles pintam um cartãozinho com um presente que eles queiram ganhar de Natal, então nos tiramos uma foto de cada um e colocamos num cartão, penduramos em pinheirinhos espalhados pela empresa. Os funcionários escolhem uma criança pra dar o presente que ela pediu, e depois trazemos as crianças de novo, e fizemos a entrega dos presentes (entrevistado 26).

Na área comercial, diversas campanhas de incentivo de vendas são desenvolvidas durante o ano. Os profissionais também contam com o reconhecimento público, que acontece na convenção anual Fruki, do melhor vendedor denominado campeão em vendas e melhor distribuição, premiação denominada craque em distribuição. Os profissionais ainda contam com o Programa de Participação nos Resultados (PPR) que abrange todos os profissionais da organização. As narrativas que seguem ressaltam os programas acima citados.

Temos campanhas de incentivo, agora para supervisores, vai ser iPad, uma campanha do fechamento do quadrimestre, então para gerencial o teto máximo além do PPR, tem um cruzeiro. Ano passado foi fórmula 1 para os gerentes, a gente bateu resultado daí a galera foi pra São Paulo. Então tem campanhas direto de incentivo, além do PPR, que inclusive esse ano foi pago na metade do ano. A gente sabe que tem empresas que colocam uma meta de PPR inatingível, e esse é o segundo que alcançamos o nosso PPR, além das campanhas de incentivo tradicionais do comercial (entrevistado 40).

Tem o nosso 14º salário, se a gente produzir e chegar ao número que a empresa quer, nós temos o PPR, que é um salário a mais e, às vezes, depende do dinamismo de cada gerente, ele cria situações do tipo, vou dar R\$ 100,00 pra quem vender mais hoje. Eles fazem esse tipo de coisa pra estimular, para dar uma sacudida no grupo, isso aí é importante (entrevistado 44).

A Fruki também desenvolve o programa “Eu indico”. Esse programa busca fomentar a indicação através dos profissionais que já atuam na empresa, a recomendarem seus conhecidos para ingressarem na organização. Como reconhecimento pela indicação, caso o profissional indicado permaneça na empresa, após o contrato de experiência, a pessoa que indicou recebe R\$ 100,00 em vale compras. O entrevistado 29 comenta sobre essa prática.

Tem o programa Eu indico para indicar uma pessoa para trabalhar aqui. Porque, hoje em dia, é difícil, a empresa abre uma vaga e parece que ninguém mais quer trabalhar, então é melhor pegar uma pessoa de confiança para indicar outra pessoa. A empresa está apostando nisso, quem indica, recebe uma premiação, um vale

compras de R\$100,00, depois de três meses se aquela pessoa indicada passou na experiência (entrevistado 29).

Ainda como benefícios especiais os profissionais da área administrativa que, no período aquisitivo de suas férias, não tiverem nenhuma falta injustificada, ganham mais quatro dias de férias e os profissionais da área de produção e comercial ganham vale compras.

4.2.1.10 Responsabilidade socioambiental

A responsabilidade socioambiental é uma necessidade intensiva para as empresas estarem em consonância com as aspirações de seus *stakeholders*. A Fruki declara que um de seus valores é a sustentabilidade, afirmando ainda: “promovemos o desenvolvimento econômico, social e ambiental” (balanço social 2011). A denominação responsabilidade socioambiental foi concedida a essa categoria, em função de assim ser proferida pelos entrevistados. Nas narrativas, fica evidente a preocupação ambiental expressa pelo corpo diretivo “fomos uma das primeiras empresas de todo Rio Grande do Sul a nos preocupar com o meio ambiente. Nós instalamos uma estação de tratamento de efluentes já no ano de 1988” conforme o entrevistado 1. Os demais entrevistados também relatam.

Em relação à responsabilidade social ambiental, há muitas coisas que a Fruki faz, desde os vidros do prédio para aproveitar a luminosidade do sol, na fábrica também um filete é de vidro para justamente entrar claridade solar. Todos os resíduos da fábrica vão pra estação de tratamento de efluentes que viram adubo e vão lá para nossa chácara, adubar as nossas árvores frutíferas. Lá existe uma horta, e, toda a terça-feira, essas frutas e verduras que são cultivadas, vêm para cá e ficam à disposição dos funcionários, não é cobrado nada (...) a Fruki cortou várias árvores que havia aqui na frente, porque elas estavam atingindo os fios de luz, daí teve que ser cortado, mas para cada uma árvore cortada, foram plantadas dez (entrevistado 13)

Responsabilidade socioambiental se formos ver nos processos isso está acontecendo, hoje como refinamento desta prática nos temos. O programa tecnologias limpas busca a redução de desperdício em todos os processos. Outro de nossos diferenciais é coletar a água da chuva; a gente coleta água da chuva pra usar nos banheiros. Este prédio aqui já foi construído com uma cisterna de 200 mil litros, justamente para aproveitar essa água da chuva. Hoje a gente tem mais de um ano e meio de capacidade para armazenagem total da água (...) A xaroparia é um projeto de quase três milhões e nós optamos por ele justamente pela economia de insumos, redução na emissão de efluentes e de resíduos sólidos, além da economia financeira economia de energia e ganhos de eficiência (entrevistado 19).

Na lavadora de garrafas do vidro se usa um detergente alcalino, a soda, na verdade, tem uma concentração baixa, mas se usa isso pra lavar as garrafas. A garrafa quando entra na máquina, ela entra com rótulo, entra com tudo, então no final gera esse resíduo e com soda, é um lixo complicado, e a empresa pagava um lugar para colocar esse resíduo lá armazenado e lacrado, para não interagir com o meio ambiente, e depois se identificou que a indústria que recicla papel usa a soda. Então nós temos o papel que eles procuram e ainda já tem uma parte da matéria-prima. Às

vezes, nessas ações que até não aparecem ou que muitos nem sabem, a empresa está preocupada sim com isso não é só um valor de agora, é de muitos anos. Eu acredito que sempre fez parte, desde o início da empresa, desde quando ela foi fundada em 1924, em Arroio do Meio (entrevistado 18).

Em relação à responsabilidade social, os entrevistados citam o comitê de voluntariado. Tal comitê desempenha algumas ações sociais e ambientais ao longo do ano. Também referenciam a geração de emprego e renda como um fator alusivo à responsabilidade social, podendo ser evidenciado nas citações.

A gente tem o comitê de voluntariado, onde a gente limpa o rio Taquari, a gente planta árvores, o comitê faz doações para instituições de caridade. Então a responsabilidade social não é só ambiental, mas no geral. A responsabilidade social, é bem forte aqui na empresa, acho que a empresa busca bastante isso e quem faz são os funcionários, a equipe. Esse comitê é integrado de pessoas de vários setores, que estão ajudando, voluntário fora do horário de trabalho. A condução é por nossa conta. Eu acho que a Fruki valoriza muito bem isso, os gerentes colocam as fotos, agradecem quem participa, a empresa vê isso como uma coisa importante (entrevistado 5).

É responsabilidade social a empresa tem bastante, temos grupo voluntário. Acho que a questão do emprego, é uma empresa que cresce e aumenta, além de aumentar a renda, ela aumenta muitas vagas, acho que a empresa hoje chega a ter quase 700 funcionários diretos, mais os indiretos que movimentam a economia (entrevistado 29).

Muito embora a empresa desempenhe diversas ações em prol das questões ambientais, o quesito social ainda é deficiente segundo o entrevistado 32 “temos muito para melhorar em sustentabilidade, em ajuda comunitária”. Apesar de ter um comitê de voluntariado responsável pelo social, o comitê desempenha ações pontuais, isoladas e voltadas a doações. Silva (2001) afirma que responsabilidade social corporativa é o comprometimento em adotar um comportamento ético, contribuindo para o desenvolvimento econômico, melhorando a qualidade de vida dos funcionários, familiares, comunidade e sociedade como um todo.

É interessante também destacar que a Fruki alterou a redação desse valor declarado, o qual era denominado responsabilidade social e ambiental e, a partir de 2011, passou a ser denominado: sustentabilidade. Responsabilidade social corporativa e sustentabilidade são termos muitas vezes tomados como sinônimos. Entretanto autores afirmam que praticar a responsabilidade social é um caminho que pode conduzir à sustentabilidade. Sustentabilidade é um conceito que abrange os aspectos “sociais, econômicos e ambientais” e, além desses aspectos, há ainda outro elemento no processo em busca da sustentabilidade que diz respeito à responsabilidade, transparência e envolvimento com os *stakeholders* (ARMANI, 2002; RATTNER, 1999; SILVA, 2002).

4.2.1.11 Lucratividade/rentabilidade

Outro valor declarado pela Fruki é o foco na rentabilidade, no seu balanço social ressalta: “Rentabilidade: buscamos o lucro para garantir crescimento e a perpetuação da empresa”. Esse valor acaba sendo algo inerente a qualquer negócio, mas o fato de a empresa explicitar que quer ser lucrativa e rentável passa a ser um ponto positivo, na visão dos profissionais. “Nossas ações todas voltadas à produção, tudo que a gente faz aqui é pra rentabilidade, porque é o que move a empresa” diz o entrevistado 26. Segundo o entrevistado 18:

Foco na rentabilidade até é um valor que parece um pouco agressivo, as pessoas podem pensar: querem dinheiro. Só que, para a manutenção do negócio e crescimento não tem como, não pensar em rentabilidade, em ter lucro, ou a empresa vai deixar de existir, não vai ter nem crescimento. Então isso faz parte de todas as empresas e, aqui na Fruki, isso está claro, não está escondendo que é isso que ela quer. As outras empresas também querem, talvez não digam desta forma.

Os entrevistados também apontam outras formas de buscar a rentabilidade na empresa “a gente está diretamente envolvido com economia de energia, economia de material, matéria-prima, enfim tudo” (entrevistado 29); “Rentabilidade, por exemplo, eu tenho produto excelente. Na fábrica, o laboratório pesquisou o melhor guaraná, mas o vendedor deu maior desconto possível ou impossível, toda rentabilidade foi por água abaixo num simples ato de vender” (entrevistado 31)

Onde a gente entra na rentabilidade? hoje a gente tem um mix de produto, no guaraná a gente tem a margem menor, é nosso carro-chefe, mas, em compensação, a gente tem outras embalagens que são mais rentáveis para a empresa, que ela ganha mais dinheiro ela tem um preço, um valor agregado maior, tipo o Frukito, a pet de 600 ml, a embalagem de consumo imediato. Então, no momento que tenho uma equipe que está voltada não só para o guaraná, mas vender o mix todo, isso traz rentabilidade pra empresa (entrevistado 32).

Portanto, gerar lucro é crucial para a continuidade do negócio, assim como conceder retornos aos acionistas. É através dos ganhos que as organizações viabilizam realizar investimentos e crescer. Entretanto, o lucro por si só não é capaz de sustentar um negócio a longo prazo, faz-se necessário que a organização pautar o relacionamento com seus públicos e valores morais e éticos (COLLINS E PORRAS, 1995).

A lucratividade também promove avanços tecnológicos, melhorias estruturais e gerenciais. A Fruki também demonstra que não existe apenas para obter ganhos, por desenvolver o programa de participação nos resultados. Caso a empresa trabalhasse apenas

com vistas a obter lucro, os trabalhadores estariam insatisfeitos e descomprometidos com a organização, justamente por visualizarem que a única razão de seu trabalho é trazer retorno aos acionistas.

4.2.1.12 Clientes e consumidores

“Clientes e consumidores, nossa razão de ser: realizamos nosso trabalho com paixão, criatividade e inovação para surpreendê-los e encantá-los” (balanço social 2011). Através desse valor, a Fruki quer evidenciar a preocupação com seus clientes e consumidores. A respeito de tal valor, os entrevistados reforçam “clientes e consumidores, nossa razão de ser, este valor para mim está bem claro. Se hoje a gente não tiver clientes e muito menos consumidores satisfeitos perdemos a nossa razão de ser, então ele já é explicativo” (entrevistado 18); “o foco também, em clientes e consumidores é a qualidade, então é frisado para a gente minuto a minuto. Há qualidade no produto, a cobrança é pela qualidade, porque a gente pensa lá no consumidor” (entrevistado 29). “Se preocupam muito em entregar no prazo. Primeiro entregar e entregar aquilo que o cliente pede, a missão é bem usada sim, valores praticados” comenta o entrevistado 36.

Clientes e consumidores, nossa razão de ser. Eu acho que sim, a gente tenta fazer a melhor coisa possível, sempre com paixão. O seu Nelson falou hoje de manhã que todo mundo, primeiro é vendedor e depois tem o cargo lá no RH ou no administrativo enfim. Eu tenho isso para mim, porque quando eu vou ao mercado, a primeira coisa que vou fazer, antes de fazer minhas compras, é visitar a ala de bebidas para ver se tem meu produto, pedir para alguém repor, ver se está gelado, ver a validade, se não está já aviso o supervisor. Às vezes, eu mesmo arrumo. Eu acho que isso é questão da paixão de querer atender, realmente bem, o cliente (entrevistado 25).

Nós temos pesquisas com os clientes e consumidores para saber o que eles estão achando dos nossos serviços. Essa pesquisa serve de *input* de ações para melhorar, é um processo bem interessante que nós temos aqui para os clientes e para os fornecedores (entrevistado 26).

Muito embora exista grande preocupação com clientes e consumidores por parte da organização, o entrevistado 38 evidencia a cobrança destes, por mais propagandas e opções de compras que a empresa ofereça atualmente, suscitando a necessidade de inovações e melhorias principalmente nas embalagens de consumo, conforme relato abaixo.

Uma das coisas que eu noto, referente a clientes e consumidores, coisas que escuto, e os valores estão nos mostrando aqui é criatividade e inovação, às vezes inovação por novas embalagens, por exemplo, embalagem 1,75 litros. Criatividade, o pessoal

cobra, mais propaganda da Fruki no mercado, teria que ter mais investimento em propaganda. Assim como a gente vê, na rede TV, o refrigerante Dolly, esse refrigerante é lá de São Paulo, é uma Fruki da vida. A Dolly é a Fruki no Rio Grande do Sul, são marcas regionais que derrubam as grandes, eu “linco” criatividade com propaganda. Inovação é formas de novas embalagens no mercado, embalagens mais alternativas. Acho que isso aí a gente poderia pensar e melhorar, agora restante dos valores da empresa quanto relacionamento de confiança, pessoas motivadas, comprometidas, isso aqui caminha no caminho exatamente o que é textualizado aqui eu vivencio isso, tanto eu quanto para equipe (entrevistado 38).

Os clientes de empresas familiares tendem a reservar maior confiança a esse tipo de relação comercial, pois há possibilidade de negociar com membros da família, de uma organização que tem mais que um nome, um sobrenome a zelar. A Fruki declara então que um de seus valores está relacionado à satisfação dos clientes. Entretanto percebe-se através dos relatos e observações, que a morosidade no lançamento de novos produtos e embalagens, prejudica a consolidação de tal valor. Característica essa apontada também como peculiar na empresa de gestão familiar (BERNHOEFT, 1989; DONNELEY, 1964).

4.2.1.13 Pessoas comprometidas e motivadas

Conforme o balanço social (2001), a Fruki também tem como valor pessoas comprometidas e motivadas, esclarece-o afirmando: valorizamos o desenvolvimento contínuo, o espírito empreendedor, o trabalho em equipe e o ambiente sadio e seguro. A empresa desempenha diversas ações no sentido de valorização do colaborador, incentivando o estudo, promovendo oportunidades, buscando a inclusão de pessoas com deficiência e desenvolvendo programa de apoio na aposentadoria.

O que eu notei, desde o início, foi uma valorização muito forte para o profissional, na pessoa, coisa que eu não tinha nos outros empregos. O ambiente é muito bom, as instalações aqui, excelentes, eles proporcionam tudo que a gente necessita para trabalhar, desde estrutura a treinamento para capacitar o profissional, então impressão desde o início foi excelente (entrevistado 26).

Eu acredito que, dentro da empresa, tudo que se pratica em relação ao funcionário é acima de tudo com muito respeito. Temos várias práticas de RH para isso, como: avaliação de desempenho, programa de participação nos resultados (PPR), ou seja, isso é valorização do funcionário, e a valorização dos funcionários faz parte dos nossos valores também, a gente até trocou recentemente o nome funcionários para profissional para dar mais valor ainda ao funcionário, ele não é um funcionário ele é um profissional que trabalha aqui na nossa empresa (entrevistado 32).

Eu tenho um ano e pouco de trabalho e infelizmente tive dois problemas sérios que aconteceram e contei com o apoio do João Miranda e do Fernando Schneider, apoio também do meu gerente. É que minha esposa perdeu dois filhos, estava grávida. Daí precisei sair, ir para o hospital várias vezes, pedi férias para tentar amenizar tudo isso, fui atendido na hora pela empresa. Depois, no primeiro dia que voltei, o Fernando e o João, me chamaram para bater um papo ver se eu estava me sentindo

bem, me aconselharam. Então, na parte da empresa o que ela pode fazer por mim, eu não posso reclamar. Eu posso garantir, pelo menos, todas as vivências que eu tive em um ano e pouco. Esses valores são muito claros na empresa e são cumpridos, não é para colocar no papel somente (entrevistado 37).

Ressalta-se que a organização estima proporcionar um ambiente de trabalho e convívio sadio na busca de estimular a motivação dos profissionais e, em contrapartida, busca o comprometimento destes. Porém, o comprometimento não é garantido, pois está a mercê da percepção idiossincrática dos indivíduos. A narrativa que segue corrobora esse aspecto.

Pessoas comprometidas e motivadas, a gente pode separar um pouco, pois depende muito das pessoas, mas eu acho que a empresa acaba fazendo a parte dela no sentido de motivação. Ela fornece as ferramentas que se precisa, um ambiente legal, seguro, limpo, preza por isso, cobra isso através de alguns programas (...) e comprometidas eu acho, que depende um tanto da pessoa também, às vezes se ela não quer ser comprometida, é complicado, por mais que se tenha um ambiente dessa forma, a empresa está sendo comprometida com isso, se a pessoa não é responsável, esse relacionamento não vi durar (entrevistado 18)

Muito embora a grande maioria dos entrevistados perceba as ações em prol do valor declarado em questão: pessoas comprometidas e motivadas. Alguns entrevistados mencionam que não se sentem devidamente valorizados, frente à grande responsabilidade que possuem, tal fato é manifestado no relato do entrevistado 6.

A única coisa que eu acho que eles não conseguem fazer é a questão de valorização salarial. Tem pessoas comprometidas e motivadas, motivada, comprometida eu sou. Sou comprometido com meu trabalho, não vou fazer alguma coisa errada, porque eu estou desmotivado com alguma coisa, mas acho que essa questão de motivação deveriam valorizar um pouco mais. As pessoas que estão num compromisso grande, estão trabalhando numa máquina, numa enchedoura, final de linha que é bastante importante para o processo (...) estou tentando um reconhecimento aí dentro. A gente vê fulano que foi promovido, daí tem a foto do cara no jornal, nós estamos ali, em três funcionários, todo esse tempo e estamos brigando por um espaço e a gente sabe do compromisso que tem ali dentro, mas a gente vê que está meio trancado nessa questão de valorização. Acho que a gente poderia ser mais valorizado. Mostrar para a empresa nosso trabalho o que a gente faz é importante, porque hoje, quando a gente participa do *Safe Money*, é falado sobre nossos indicadores, nossas metas, mas sobre a gente estar carregando um produto que vale muito para a empresa, eles não abrangem, falta eles mostrarem o chão da fábrica mesmo, um reconhecimento (entrevistado 6).

Barret (2000) ressalta que a única forma de constituir vantagem competitiva é por meio do capital humano. As empresas que adquirirem esta consciência se veem frente ao desafio de avaliar sua cultura e seus valores corporativos. As pessoas não se comportam conforme a realidade objetiva, mas sim conforme a realidade percebida por cada um (BERGER; LUCKMANN, 1996). Portanto, captar a percepção humana e oportunizar o compartilhamento e a participação dos profissionais contribui para a compreensão da realidade desejada pela organização, sendo que o comprometimento está atrelado à percepção

de cada indivíduo. Como já citado anteriormente, a Fruki desempenha várias práticas de valorização, incentivo e apoio aos profissionais, entretanto alguns relatos evidenciam a insatisfação de alguns indivíduos, principalmente os que estão em níveis hierárquicos inferiores.

4.2.1.14 Ética

A ética foi citada pelos entrevistados ao fazerem referência ao valor declarado pela empresa, ou seja, relacionamentos de confiança: somos íntegros, honestos, éticos e construímos relações de respeito mútuo com nossos profissionais, clientes, acionistas, sociedade e fornecedores. As narrativas abaixo denotam exemplos de como esse valor é vivenciado na organização.

A Fruki é reconhecida no mercado hoje por sua ética, sua honestidade. A Fruki não sonega nenhum centavo e hoje isso é uma questão ética inclusive, de responsabilidade social, como a gente quiser enquadrar. Sonegação é um negócio grave e a Fruki é reconhecida pelos fornecedores, bancos, clientes como uma empresa ética. Acho que a seriedade com que a Fruki leva as coisas sem querer passar alguém para trás, sem querer tirar vantagem, fazem dela, uma empresa diferente. Inclusive os funcionários dizem que a empresa é ética, por mais que alguém possa estar incomodado dificilmente um funcionário sai dizendo que ele foi lesado pela empresa, acho que por aí se traduz a ética da empresa (entrevistado 4).

Muito embora o valor relacionamentos de confiança não tenha sido muito lembrado quando solicitado que os entrevistados mencionassem os valores declarados pela organização, este foi um dos valores que mais exemplos apresentou ao longo das entrevistas, evidenciando, portanto, que é amplamente praticado, conforme as narrativas abaixo.

Acho que o relacionamento é de confiança 100% de tudo que a empresa faz é de forma honesta, transparente, por exemplo, a seleção, tem que ser bem transparente principalmente a interna. Eu digo para o candidato tu já és funcionário, mas não é por isso que estás na frente dos externos. Sempre deixo claro que a concorrência é interna e externa e se um externo estiver mais preparado, vai ser ele. Não é porque quem está aqui agora vai ter que parar de estudar, ou ficar acomodado, então acho que isso é uma forma de estar levando a honestidade, ética. Também todas as pessoas, inscritas, a gente entrevista, é tudo feito da forma mais correta possível (entrevistado 25).

A Fruki tem essa imagem no mercado que é uma empresa séria e trabalha dentro das normas. É considerada extremamente chata na questão financeira, é rígida, não concede crédito para quem não tem crédito. Isso cria uma figura da empresa no mercado, que não é uma empresa de fundo de quintal é uma empresa que trabalha dentro das leis, das normas, preocupada com a sustentabilidade, com o meio ambiente, com o consumidor, isso é bem forte. O sentimento que a gente tem é que a Fruki é uma empresa amiga (entrevistado 33).

Somos íntegros e honestos, isso ai eu acho que para a Fruki chegar aonde chegou nos seus 87 anos, é a base. E eu prezo muito isso, que é uma coisa de família, de criação, de honestidade e idoneidade, então eu me identifico muito bem com esse valor (entrevistado 40).

Collins e Porras (1995) afirmam que a permanência de uma organização no mercado, por longos períodos de tempo, está atrelada ao desenvolvimento de uma ideologia forte e compartilhada. Muitos relatos suscitam que um dos motivos da Fruki permanecer no mercado por mais de oitenta anos, está vinculado ao comportamento ético, mantido desde a fundação, revelando ser este um dos valores centrais que permanece inalterado ao longo de todos esses anos. Ressalta-se ainda que Oliveira e Tamayo (2004) acreditam que os valores organizacionais são originados dos valores pessoais, uma vez que são introduzidos por pessoas, seja o fundador, gestores ou os trabalhadores. Assim sendo, verifica-se que grande parte dos valores organizacionais resultam da transferência de princípios e metas de um ou mais indivíduos para o ambiente organizacional. Destarte, conclui-se que em empresas familiares, são os valores da família que constituirão grande parte dos valores organizacionais.

4.2.1.15 Qualidade

O valor declarado pela organização: compromisso com a excelência- primamos pela qualidade nos nossos produtos e serviços, foi referenciado por grande parte dos entrevistados apenas sob a palavra qualidade. Muito embora os programas de qualidade estejam bastante difundidos, ainda há pouca convergência a respeito de sua definição (HUFF et. al., 1994). Conforme Deming (1990), um dos maiores estudiosos desta temática, a qualidade é definida conforme as exigências e necessidades dos consumidores. E como estão em permanente mudança as especificações de qualidade devem ser constantemente alteradas. Um dos grandes desafios para desenvolver programas de gestão da qualidade está em integrar as diferentes visões de qualidade. Definir uma linguagem comum, que promova sinergia interna em torno de uma mentalidade orientada para a qualidade é o primeiro passo. Contudo, vale ressaltar que a qualidade, os procedimentos, critérios e padrões não se transformem em um fim em si mesmos, fazendo com que o objetivo principal seja suprir as expectativas dos clientes. Os relatos que seguem, ressaltam exemplos que evidenciam esse valor.

Todos os valores são importantes, mas eu vejo esses dois como mais importantes, primeiro a qualidade. Lá embaixo acontece muito de pacotes que estão com rótulo estragado ou algum arranhão na tampa ou até mesmo a 5 litros, quando ela cai,

amassa bastante, então esses pacotes não são comercializados e vão para consumo interno. Então nisso eu vejo a qualidade. Se eu for ao mercado e vir um litro com rótulo estragado, como eu trabalho aqui dentro, eu não vou pegar porque aconteceu alguma coisa, a gente já cuida esses pacotes para deixar de lado. A qualidade, o controle de validade. Os valores são praticados rigorosamente (entrevistado 9).

Eu sei que o seu Nelson sempre prezou muito pela qualidade no produto, e sem medir custos para isso, ele sempre quis oferecer um produto, um refrigerante de qualidade. O fato de estar no PGQP, isso não significa que temos qualidade só por estar no programa. Não é de 8 anos para cá, que nosso produto é um produto de qualidade, sempre foi prezado, sempre se priorizou isso, independente do custo (entrevistado 14).

Ressalta-se também que, quando os entrevistados verbalizaram acerca do valor qualidade, evidenciam que a qualidade não se refere apenas aos produtos, mas a todas as ações, processos, políticas, práticas e atitudes da organização. Mudar atitudes e comportamento das pessoas é fundamental na busca pela qualidade. Desenvolver uma cultura organizacional orientada para a qualidade, só será possível quando as atitudes e comportamentos estiverem incorporados nas crenças e valores das pessoas. Portanto, a busca pela qualidade só será consolidada quando todos os trabalhadores mudarem de mentalidade e compreenderem seus papéis e suas responsabilidades voltadas à melhoria contínua (AIDAR, 1994).

Qualidade nos seus serviços, eu vendo para os caras formadores de opinião, por exemplo, Zaffari, e não conheço nenhuma pessoa, não porque trabalho aqui, e uso como argumento de venda, mas nunca ouvi dizer: eu não gosto de Fruki! Conheço pessoas que não gostam de Kuat, de Antárdida, Charrua, mas nunca ouvi ninguém dizer, inclusive da concorrência, eu não gosto de Fruki, eu acho que a qualidade é o ponto mais forte (entrevistado 40).

A gente está selecionando muito melhor os funcionários do que antes. Antes acho que se sabia andar de moto, pegava aqui e saía vendendo Fruki. Agora a gente está conseguindo selecionar melhor, tem um salário mais atrativo do que as outras empresas, uma jornada de trabalho menor que as outras, e isso é bom, a gente está atrativo (entrevistado 43).

Compromisso com excelência, nossa! A fábrica principalmente está sempre em evolução, sempre crescendo, buscando coisas novas, buscando fazer diferente, fazer melhor, e não só na fábrica, mas em todo o resto até porque a gente não estaria com um troféu de ouro do PGQP. Eu vejo a questão até de pessoas, treinamento e capacitação, não só para os líderes, mas também para as outras pessoas, outros funcionários. Isso tudo também tem a ver com o compromisso com a excelência. Os gestores estão sempre participando de alguma coisa, depois também há as avaliações de desempenho deles que são bem fortes, é um dos valores na questão de produtos porque eu não falo só com excelência nos produtos, mas eu vejo em tudo porque temos um produto realmente excelente (entrevistado 13).

A gestão pela qualidade é considerada um dos mais poderosos geradores de crescimento nas vendas e receitas das organizações, também é uma variável que impulsiona a sustentação da expansão dos negócios (FEIGENBAUM; FEIGENBAUM, 1999).

Corroborando assim, com a história do crescimento da empresa, pois grande parte do crescimento e expansão aconteceu após sua entrada em programas de qualidade.

4.2.1.16 Rituais de Passagem

Segundo a tipologia de Trice e Beyer (1985), a Fruki realiza dois rituais de passagem: a seleção de pessoas e a socialização organizacional. O relato abaixo menciona a participação do entrevistado 35, nos rituais de passagem exercidos na organização.

Eu trabalhava em outra empresa e ouvia muito falar da Bebidas Fruki, e tinha curiosidade de trocar de segmento, daí deixei currículo na empresa e fui chamado. Fiz entrevista, teste, fui aprovado. Fui pra Lajeado, quando eu cheguei lá, não esperava ver a amplitude da empresa que cresce e a gente vê o enorme potencial que a gente tem de crescer junto (...) a integração eu acho muito interessante, porque quando a gente entra em qualquer empresa, é direto, já colocam a gente no serviço, com o portfólio e te vira. E aqui não, a empresa dá suporte, até para tu conhecer como é feito, da onde veio a empresa, como foi criada.

No que tange à prática de seleção organizacional, Dessler (1996, p. 111) sugere “não procure apenas conhecimento profissional ou habilidades técnicas. Utilize, além disso, perguntas, testes e exercícios de modo a combinar os valores e habilidades dos candidatos com as necessidades da empresa e com sua ideologia”. A Fruki já identificou essa oportunidade de melhoria e contratou uma consultoria para auxiliar no processo de seleção por valores. O entrevistado 31, também comenta sobre a prática.

Há uma prática que é muito pessoal e na qual eu acredito muito, 100% dos meus liderados eu contrato pessoalmente, eu participo na seleção de supervisor, gerente, eu participo da contratação deles. Desde a entrevista de contratação, eu converso com o candidato para conhecer, para identificar alguma característica dele, enfim conhecer a pessoa (...) mas acho que o olho no olho, a sinceridade de falar, faz um *coaching* verdadeiro. E caso chegue ao extremo de demitir alguém, poder demitir sem vergonha a ponto de a pessoa dizer tu já tinha me falado isso, umas duas ou três vezes e eu realmente não consegui melhorar (entrevistado 31).

A socialização organizacional foi uma das práticas amplamente citadas. Essa prática acontece toda semana em que há admissões, iniciando na terça-feira e finalizando na sexta-feira, dependendo do cargo que o profissional irá desempenhar. Num primeiro momento todos os profissionais contratados recebem o mesmo treinamento, focado na história da empresa e código de conduta. Após essa primeira etapa, dependendo da função, o treinamento é específico. As narrativas a seguir denotam a relevância dessa prática, principalmente no acolhimento inicial que a organização concede ao novo colaborador:

Isso é ótimo, porque até então, em todas as empresas que eu já tinha trabalhado, eu nunca tinha feito esse tipo de integração. Geralmente tu chega na empresa, te entregam a pasta e tens que trabalhar. Aqui não mostram a empresa, o produto, o que tu vai fazer. Algo bem diferente e fundamental para tu começares a trabalhar, porque, como a empresa estava em expansão na época, o pessoal, tinha muita curiosidade perguntava como era a fábrica, os produtos, então eu tinha a informação. Tinha que saber tudo, porque na realidade nem eu tinha noção do que era a Fruki, não tinha ideia do tamanho que era (entrevistado 23).

Uma coisa marcante que me lembro da minha integração, é que eu encontrei o presidente da empresa no corredor, e a gente ficou trocando uma ideia e eu não sabia quem ele era. E depois me falaram: esse aí é o dono da empresa! Fiquei muito surpreso, porque ele me tratou como se fosse uma pessoa conhecida há bastante tempo, me desejou sucesso. Então eu vim muito contente de Lajeado (entrevistado 44).

Além dos muitos elogios referenciados em relação à prática de socialização, sugestões de melhoria nesta prática também foram apresentadas. Como, por exemplo, focar mais nos produtos e sua composição, principalmente para os profissionais da área comercial. Com intuito de justamente auxiliá-los nos argumentos na hora da venda, o relato do entrevistado 38, ilustra.

A integração é muito boa, e quando eu fui para a integração, eu tinha em mente que era só tomar refrigerante, conhecer a fábrica, conhecer alguns setores, para mim foi muito. Eu tive um parâmetro do que estaria me esperando, as ferramentas com que eu ia trabalhar. Mas até vou dar uma sugestão, eles mostram um todo da empresa, mas poderia ter o momento de falar da qualidade do produto focar mais no produto, na composição, porque se alguém e perguntar pra um cara que fez integração da onde vem a nossa cola, o cara não sabe. Do que é feito nosso refrigerante, ele não sabe. Então a minha sugestão para melhorar nossa integração é “vender” mais o produto, vender a empresa para saber a dimensão que ela está (entrevistado 38).

Os rituais de passagem contribuem como uma resposta adaptativa obrigatória, no momento em que os indivíduos são obrigados a mudar de posição dentro de um sistema (VAN GENNEP, 1978). Dessa forma, o simbolismo dos ritos de passagem atuam na dramatização de valores e conflitos, com vistas a facilitar a transição de papéis; neste desde o desempregado ao novo membro da organização.

4.2.1.17 Ritos de degradação

Conforme Trice e Beyer (1994), os ritos de degradação tem por objetivo dissolver o poder e as identidades sociais, e são geralmente utilizados em casos de demissões e afastamento de altos executivos. Esta categoria não contempla muitas práticas rituais desempenhadas na Fruki e um dos únicos exemplos identificados são as entrevistas de desligamento. Prática que acontece toda vez que um profissional que fazia parte do quadro de

colaboradores pede seu afastamento ou é afastado por seu superior. A narrativa abaixo ressalta a relevância de tal prática.

Acho bem importante, porque a gente acaba, às vezes, descobrindo coisas, que o funcionário não fala quando está empregado, a gente faz a pesquisa de clima, tem o 0800, mas há algumas pessoas que não querem se manifestar. Então é uma ferramenta boa, pois nesse momento ele pode colocar algumas questões que não quis falar antes (entrevistado 16).

Talvez a justificativa para a organização optar em não desenvolver muitos rituais de degradação, é justamente em função de seus valores organizacionais. Como um dos valores declarados pela Fruki e já discutido anteriormente focaliza o respeito e a valorização humana, a prática de ritos que podem ferir a identidade dos indivíduos parece não ser uma escolha da organização.

4.2.1.18 Ritos de reforço

Dentre os ritos de reforço executados na Fruki, podemos citar: café com a direção, prática que acontece quando a área conquista a meta exigida pela empresa no Programa de Qualidade Fruki (PQF), comemorações pelo alcance de metas e premiações, reconhecimento de formatura dos colaboradores, almoço comemorativo ao tempo de empresa. Os entrevistados descrevem algumas dessas práticas nos relatos abaixo.

O café com o presidente acontece quando a equipe tira nota máxima no PQF. Participa toda equipe e é tipo uma reunião, primeiro o diretor presidente comunica várias coisas, ontem, por exemplo, ele comunicou o lançamento do Frukito uva, que vai acontecer agora em agosto, ele falou do troféu ouro para aqueles que não foram, mostrou o vídeo que foi feito pra aquele evento, ele também fez uma pesquisa sobre um novo modelo de garrafa que a gente tá pensando em lançar (entrevistado 17).

A gente procura comemorar normalmente toda vez que ocorre o fechamento do mês, nada mais justo que comemorar se tem batido todas as metas, tem que haver a comemoração o colaborador tem que saber que ele está sendo valorizado, normalmente se faz um churrasco isso é determinado com a gerência (entrevistado 39).

Destaca-se um evento que começou a acontecer neste ano, o qual consiste em oferecer um almoço ao colaborador, que completa cinco anos de trabalho na empresa, juntamente com um acompanhante. Portanto, neste ano todos os colaboradores que somam mais de cinco anos de trabalho, participaram do evento, para que daqui em diante os que venham a completar 5, 10, 15 anos e assim sucessivamente compartilhem tal homenagem. A narrativa abaixo

evidencia a importância desta nova prática, principalmente pela possibilidade de envolver os familiares:

Houve um almoço em Lajeado com a família, todos que tinham esse tempo de casa participaram. A minha esposa também foi e ficou maravilhada com a simplicidade do diretor da empresa com a família dele ali, a filha dele, Aline, diretora administrativa, e nosso gerente comercial. E a história de vida do seu Nelson, eu acho isso fantástico, porque atualmente é tão difícil pensar nessa questão social, que nem ele comentou que poderia ter outra função, poderia ter um cargo público, pois passou num concurso lá no início, mas ele optou por um projeto de vida, ele tem uma empresa é responsável, claro tem o conselho, mas ele é a grande cabeça pensante, e quanta responsabilidade ele tem quantas pessoas estão por trás disso, quantas famílias. E ele é focado nisso, se preocupa desde a pessoa que serve cafezinho até o último lá em cima, trata todos iguais, pensa que todos precisam se desenvolver (entrevistado 39).

Os rituais de reforço são promovidos com intuito de celebrar resultados positivos e também reforçar identidades e relações de poder. Nos rituais de reforço realizados na organização objeto deste estudo, é possível verificar a busca da legitimação principalmente dos valores pessoas comprometidas e motivadas, assim como o compromisso com a excelência. É também válido ressaltar que as relações de poder podem estar sendo afirmadas no rito de auditoria do PQF. Visto que essa é uma prática que envolve a participação das pessoas, as quais são questionadas a cerca do conhecimento dos valores organizacionais, sendo que o auditor é guardião de tal conhecimento.

4.2.1.19 Ritos de renovação/reprodução

Nesta categoria de ritos se enquadram os seguintes rituais: treinamentos, desenvolvimento de lideranças, reuniões setoriais, reuniões matinais e vespertinas da área de vendas, avaliações de desempenho, reuniões do conselho administrativo, reuniões dos acionistas, grupo de discussão de livro, avaliações do Programa de Qualidade Fruki (PQF). As citações que seguem evidenciam a realização desses rituais.

Reuniões diárias matinais e vespertinas têm treinamento também, a gente tem quatro horas de treinamento mensais, que a empresa pede que a gente faça, geralmente faz nas sextas aqui mesmo, o pessoal chega um pouco mais cedo, é sempre voltado para nossa área de atividade, fazer uma proposta de venda, gestão de conflito. Então a gente tem uma matriz de capacitação que nos diz em que treinar, quais são os pontos para trabalhar com vendedores (entrevistado 33).

E um ritual importante é a avaliação de desempenho, a avaliação é feita por 3 pessoas, o funcionário de um nível é avaliado por seu superior uma pessoa do RH e um do mesmo nível dele. Se ele é supervisor ele é avaliado por um supervisor um gerente e por um, no mínimo, supervisor da área do RH e daí quem fornece o

feedback é o superior dele (...) é legal porque é uma conversa aberta não é puxar orelha, é ajudar se ele está mal em alguma coisa (entrevistado 1).

O entrevistado 3, citou um ritual de treinamento específico da área administrativa. Este treinamento foi desenvolvido com objetivo de instrumentalizar os caixas em sua função técnica, entretanto, com o passar do tempo, transformou-se em um treinamento voltado para o desenvolvimento de todos os profissionais da área administrativa. Esse ritual recebe a denominação de *Safe Money*. Na área administrativa, também acontece um ritual com as principais lideranças. Os profissionais se reúnem uma vez por semana para a discussão de um capítulo de um livro que, no caso atual, se trata do livro: O verdadeiro poder, do autor Vicente Falconi. Tal discussão tem a intenção de promover a geração de idéias a fim de implementar melhorias nos processos organizacionais. Os rituais acima citados são comentados pelos entrevistados:

A gente viu a evolução desse evento e até agora está num formato diferente. Todos os supervisores do administrativo fazem o treinamento. O gerente delegou isso para eles, para que haja uma participação maior para que eles consigam também trabalhar isso de estar se expondo, correr esses riscos, de aprender a fazer os treinamentos, eles mesmos treinarem os funcionários, e, nesse processo, ocorre essa transmissão de valores também, porque todo processo tem que ser pensado pra que não tenha influência de forma errada para que a pessoa aprenda de maneira diferente do que a gente está pensando que tem que ser aplicado no dia a dia (entrevistado 3).

Temos um encontro semanal para discutir. Estamos estudando o livro do Vicente Falconi e, a cada semana, a gente discute um capítulo do livro. Todos têm a obrigação de ler o capítulo que vai ser estudado, hoje de manhã foi o segundo capítulo. A gente sorteia o nome de quem vai fazer a apresentação, todo mundo tem que vir preparado, inclusive eu participo, o meu nome pode ser sorteado. Como todos os outros leram o material, todo mundo tem condições de contribuir, não fica aquela responsabilidade sozinho ter que apresentar (...) então são algumas ações que a gente procura para desenvolver as pessoas, a capacidade crítica das pessoas, de buscar soluções (entrevistado 4).

Quando questionados acerca de qual ritual melhor favorece a disseminação dos valores organizacionais, grande parte dos entrevistados citou que são as reuniões setoriais e as avaliações do PQF.

Eu vejo que as reuniões setoriais são o principal caminho. Se eu pudesse destacar uma prática, é essa, porque reuniões setoriais acontecem com uma frequência maior. Se eu fosse pegar a convenção, ela acontece uma vez por ano então se eu for falar de missão, visão e valores uma vez ao ano para eles, eles não iriam saber, dois dias depois já teriam esquecido. Então as reuniões setoriais é a principal, e acho também que é essa daqui (pega o formulário de auditoria do PQF), nessa avaliação, eles são questionados. Então o principal é o PQF e as reuniões (entrevistado 18).

Essas são práticas que favorecem com eficácia a disseminação dos valores, principalmente por serem rituais mais frequentes, que acontecem todo o mês. A constante

referência aos valores organizacionais denota o interesse da organização em engajar todos os profissionais em sua filosofia. E caso os valores só fossem referenciados em eventos como a convenção que ocorre uma vez por ano, ou apenas descritos nos quadros murais, a prática cotidiana se tornaria inviável.

4.2.1.20 Ritos de integração e de redução de conflitos

Os ritos de integração praticados na Fruki são: comemoração do aniversário da empresa e da marca Fruki, convenção anual, confraternizações das áreas, integração com ex-funcionários, festa de final de ano, ginástica laboral, dentre outras. Os rituais de integração também têm a finalidade de reduzir possíveis conflitos que podem emergir entre as diferentes áreas da organização. É importante destacar que o único ritual que envolve todos os profissionais da empresa é a convenção Fruki, evento que acontece uma vez por ano, geralmente no mês de setembro. Uma curiosidade que permeia esse ritual é que, há alguns anos, era um ritual específico da área comercial, denominado então de convenção de vendas, mas com o passar do tempo se estendeu para as demais áreas, tornando-se hoje o rito de integração mais importante, abrangente e esperado por todos. Os entrevistados comentam a respeito dessa prática.

A convenção da Fruki sempre foi uma convenção de vendas e eu sempre me incomodei muito com isso, porque eu quero participar de tudo, e eu sei que eu questionei, e eu queria muito participar da convenção de vendas, queria ter o acesso não só meu, mas da minha equipe porque, com alguma frequência, eu ouvia que o financeiro não tem visão de mercado, que análise de crédito joga contra a área de vendas. Análise de crédito tem as regras dela, ela age pelo sintoma do risco, e vendas age por vendas querem vender então naturalmente, há um atrito e aquele argumento de que financeiro não tem visão de mercado me incomodava muito. E eu comecei a cobrar um pouco, poder ter acesso aos eventos que a área comercial fazia, na época, para poder me preparar melhor. Porque como eu vou ter visão de mercado se eu não vou para o mercado e eu não tenho acesso? Agora nós mudamos o formato e passou a ser convenção Fruki. Porque, no fundo, no fundo, todo mundo é vendedor, então a convenção passou a ser uma ferramenta de reunião de todos os funcionários da empresa, a gente consegue reunir, acho que em torno de 85% dos funcionários. Este evento acaba sendo uma preparação para o verão é realizado em setembro e o nosso grande fluxo de movimento acontece no verão, então é uma preparação para o momento mágico do ano (entrevistado 4).

A ginástica laboral é uma prática nova e, conforme os relatos era algo que vinha sendo solicitado há bastante tempo. O entrevistado 14 comenta a prática, evidenciando que um dos pontos positivos é a possibilidade de realizá-la com os colegas das demais áreas.

A ginástica laboral começou efetivamente essa semana, acho que é algo que há muitos anos a gente vinha solicitando e agora deu certo. É que, muitas vezes,

envolve custos, muitas coisas e agora deu certo, então começou, está aberto para todos, são disponibilizados quatro horários, a gente participa do horário que se enquadrar no melhor. São três vezes por semana, dentro do horário de trabalho (...) daí eu posso fazer com os colegas da produção, que é legal, mistura um pouco as áreas (entrevistado 14).

A direção da empresa desenvolve esporadicamente um evento nada comum em outras organizações. Consiste em convidar ex-funcionários para um almoço ou jantar. O entrevistado 27 comenta sobre esta prática, além das demais comemorações de aniversário da empresa, promovidas pela direção:

Um evento novo, acho que a empresa está fazendo um bom trabalho, pois dificilmente se vê a empresa chamando ex-funcionário para jantar. Funciona assim, geralmente são funcionários que trabalharam muitos anos na empresa, funcionários antigos, e aí o seu Nelson quer que continue esse vínculo, essa amizade, geralmente é jantar, não é o RH que promove, é a direção (...) também fazemos o aniversário da Fruki, que geralmente é um almoço e também vêm os acionistas (...) também tem as assembléias com acionistas (entrevistado 27).

Com relação à festa de final de ano, os entrevistados comentam que essa prática era realizada com todos os setores juntos, porém estava se tornando inviável, visto que no verão é época de muito trabalho e produção intensa, não havendo uma data específica que pudesse contemplar a presença de todos os profissionais. Portanto, foi sugerido que a confraternização fosse separada entre as áreas, ou seja, cada setor e cada filial conta com um recurso disponibilizado pela organização para realizar suas comemorações.

No final do ano, há a festa da firma, era sempre todo mundo junto, mas muitas pessoas não tinham como vir. Esse ano foi diferente, perguntaram se todo mundo concordava de cada setor escolher o dia melhor para todos participarem, não deixar ninguém de fora (entrevistado 9).

É que na Fruki o foco é produzir no verão, 24 horas, feriados e aí ficou meio complicado pra realizar uma festa de final de ano, porque tem que ter uns dois dias de intervalo. E no final de ano não dá, a proporção de vendas está aumentando demais, então está pesando muito no verão, verão é o forte. Até esse último ano a nossa festa de final de ano foi em fevereiro, daí eles resolveram dividir entre setores, porque fica mais fácil, o setor mesmo se combina, fica uma coisa mais fácil de organizar (entrevistado 29).

Quando questionados se preferiam que o ritual de confraternização de final de ano fosse realizado separadamente ou em conjunto não houve unanimidade nas respostas. Enquanto alguns diziam que preferiam que o ritual fosse realizado em conjunto, outros citaram que, mesmo sendo junto, os grupos se separavam e acabava uma festa individualizada, conforme relatos abaixo.

Na verdade, a festa era muito maior, com muitomais gente, mas como a falta de contato acaba separando, então na verdade era uma festa com vários grupinhos, aí

acabavam se separando por conta, pela falta de convívio. E hoje não fica um negócio mais natural, uma festa mais bacana mesmo, eu achei legal separar (entrevistado 10).

Olha é bom a festa por setor, mas eu preferia da forma anterior, todo mundo junto. Mas, nesse ponto tem que olhar para a empresa, a empresa necessita muito de mão-de-obra nesse período. E dezembro tem as festas de final de ano, tem feriado, Natal e Ano Novo que não é trabalhado, então já se perde dias de produção (entrevistado 29).

Os rituais de integração favorecem principalmente o reconhecimento do valor pessoas comprometidas e motivadas. A busca de uma equipe coesa e valorizada é estimulada por esse tipo de prática. O grande problema da promoção de rituais de integração que envolva todo o contingente de profissionais que trabalham na organização é a dispersão geográfica das pessoas, que implicam também em altos custos de transporte.

4.2.2 Categorias Intermediárias

As cinco categorias intermediárias apresentadas nesta seção 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.

4.2.2.1 Empreendedorismo do fundador

Categoria Inicial	Conceito norteador	Categoria Intermediária
1. A constituição da empresa familiar	Evidencia a falta de definição inicial sobre os rumos do negócio.	I. Empreendedorismo do fundador
2. Amadorismo e relações paternalistas	Denota questões relacionadas a falta de preparo e profissionalismo.	
3. Mão-de-obra familiar	Indica o chamamento dos familiares para trabalhar na organização.	
4. Trabalho árduo	Salienta as dificuldades enfrentadas inicialmente, as quais exigiram muito esforço e cobranças por resultados, características que perduram até hoje.	

Quadro 07: formação da categoria intermediária “Empreendedorismo do fundador”
Fonte: elaborado pela autora.

Há 87 anos, eu ainda não tinha nascido, e não conheci o meu bisavô que foi o fundador, mas na época faltava tudo. Ele era colono, tinha sete filhos e uma área de terra muito pequena. Foi procurar outras rendas, outras atividades, começou a construir casas e algumas pontes, construiu pontes aqui em Lajeado, uma ponte de ferro que a estrutura veio da Alemanha. E isso era um trabalho muito pesado e ele adoeceu construindo, e foi buscar uma cura. Não tinha hospitais naquela época, daí ele buscou uma terapia alternativa denominada “cura d’água”. Ele gostou desse trabalho, e passou a ser “médico”, construiu um prediozinho e então ele passou a querer curar as pessoas que estavam doentes, mas não deu muito certo. Aí ele mudou de atividade e começou uma cervejaria, e essa da cervejaria já deu mais certo, porque daí os filhos já começaram a ajudar e foi indo até chegar onde estamos hoje (...) acho que ele era um cara muito sonhador, muito empreendedor, não sei o que dizer de alguém que muda tanto assim, mas enfim lá, ele resolveu então abrir uma fábrica, e aí é que começou a história da nossa empresa. Na verdade, um cara que tinha uma preocupação muito grande com a família, e queria garantir o sustento de todos, acho que isso que motivou ele (entrevistado 17).

A categoria intermediária “empreendedorismo do fundador” trata de questões anteriores à constituição da empresa. O empreendedorismo do fundador pode ser ilustrado nas tentativas anteriores de procurar oportunidades de negócios, que não deram certo. Autores afirmam que empreendedores são pessoas que possuem características peculiares, como: maior propensão a correr riscos e aceitar o fracasso, ter iniciativa e pôr em execução, possuir habilidade de buscar e articular informações abstratas e mutáveis, transformar recursos e situações, visando tirar proveito, enfim, empreendedor é aquele que identifica uma oportunidade de negócio, assumindo o risco inerente à compra e comercialização do produto final (HISRICH; PETERS, 2004; FILION, 1999; MARKMAN; BARON, 2003). A característica de empreendedorismo é citada pelos entrevistados como uma característica, não apenas do fundador, mas que permanece até hoje na pessoa do Sr. Nelson, atual diretor presidente, “o seu Nelson tem uma visão muito boa do negócio e está sempre sonhando mais com a Fruki” (entrevistado 16):

A Fruki é uma empresa que sempre foi muito empreendedora, seu Nelson tem essa característica de ser muito empreendedor. Então a gente sempre está buscando coisas novas e investindo e quando a ideia é boa, vale a pena, tem viabilidade, a empresa faz este investimento (entrevistado 19)

A característica empreendedora é vital no processo de implantar ideias, isto é, sonhar com um negócio e buscar sua concretização. Entretanto, a falta de respaldo e conhecimento, ou seja, o empirismo e amadorismo podem conduzir o negócio ao fracasso. Quando se fala em amadorismo referencia-se também que é uma das características comuns nas empresas familiares, que, por vezes, deixa de valorizar as competências técnicas, favorecendo as relações paternalistas e pautadas em vínculos afetivos, deixando de lado os profissionais que

têm a capacidade de apresentar bons resultados nas organizações (BERNOEFHT, 1988; LODI, 1993).

Também faz parte da categoria empreendedorismo do fundador, o chamamento da mão-de-obra familiar, para auxiliar no andamento do negócio. A figura que segue tem o intuito de facilitar a compreensão da trajetória dos familiares na empresa:

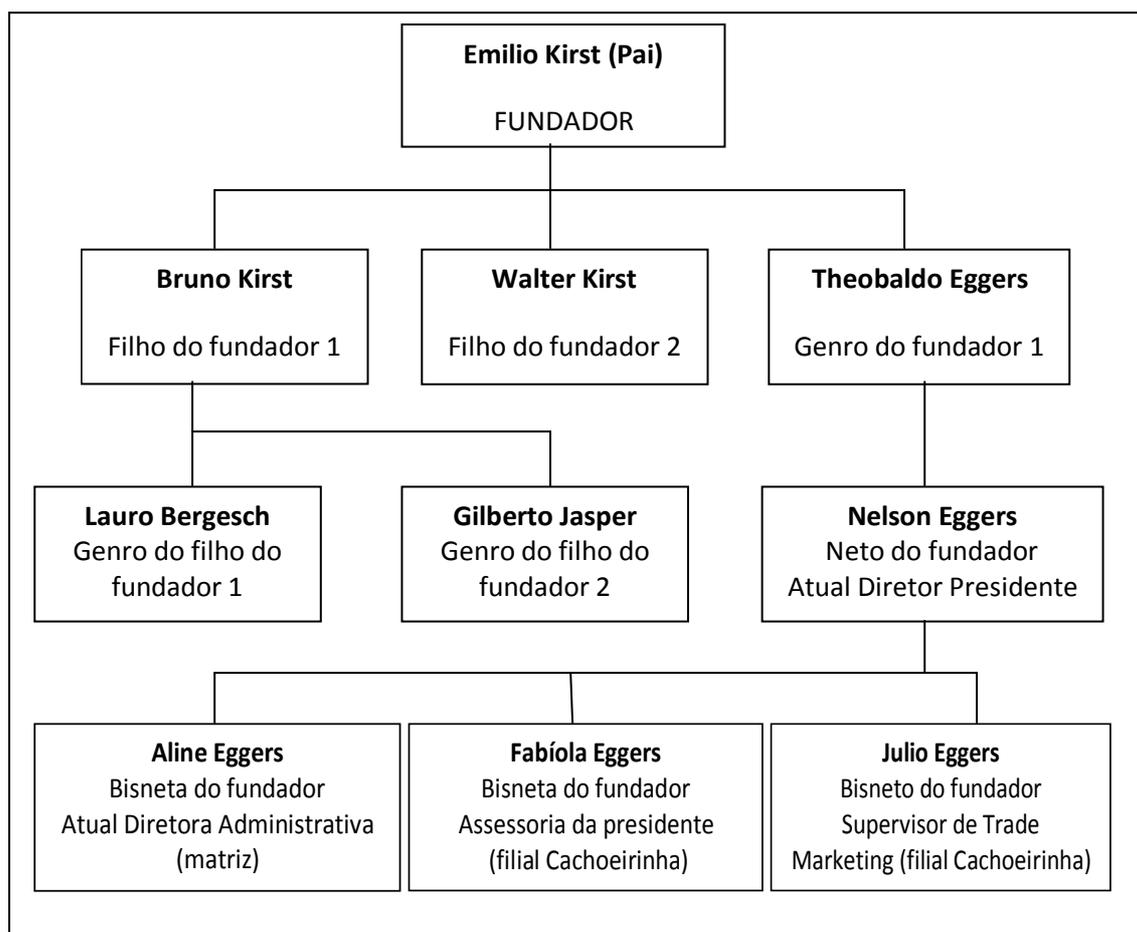


Figura 05: Genoma da empresa familiar Fruki

Fonte: elaborado pela autora.

Inicialmente o fundador Emílio Kirst convida seus três filhos para participar do negócio, porém um deles se desinteressa, assumindo então seus outros dois filhos Bruno e Walter Kirst. Após a morte do fundador em 1940, Theobaldo Eggers, genro do fundador, é convidado pelos cunhados a se associar a empresa. No ano de 1952, Lauro Bergesch, genro de Bruno Kirst, também foi convidado a ingressar no negócio, dividindo as responsabilidades da área de vendas com Theobaldo Eggers; Gilberto Jasper, contabilista formado, também genro de Bruno Kirst, foi convidado a ingressar na organização em meados de 1956. Atendendo, mais uma vez, à solicitação da família, no ano de 1959, Nelson Eggers, 3ª geração, neto do fundador, e atual diretor presidente da Bebidas Fruki S/A, técnico em contabilidade, abandona

a promissora carreira de funcionário público para fazer parte do negócio da família. Este, por sua vez, no ano de 2002, convida a sua filha Aline Eggers Bagatini, administradora de empresas, com dez anos de experiência no grupo Ipiranga, para se tornar a diretora administrativa, exercendo o cargo até hoje. Nelson Eggers também convida Fabíola Eggers, sua outra filha, para ingressar na empresa, a qual tinha sete anos de experiência profissional no grupo SONAE. Fabíola atua na assessoria da presidência, estabelecendo contatos com órgãos públicos e demais agentes legais, articulando os negócios da Fruki na região metropolitana, pois está sediada no CD de Cachoeirinha. Julio Eggers, também filho do diretor presidente, passa a fazer parte da organização, atuando no setor de trade marketing.

É interessante notar que os processos sucessórios na Fruki aconteceram de forma muito amigável, ou até mesmo inexisteram, visto que os familiares tinham suas funções definidas, em decorrência de experiências anteriores ou formação profissional do que por apadrinhamento/nepotismo. É válido ressaltar que conforme Lodi (1998), é preciso que os familiares queiram trabalhar na organização, que não seja algo imposto e obrigatório, pois sendo algo espontâneo e não imposto, as chances de comprometimento com a organização são elevadas.

Em relação ao trabalho árduo, destacam-se inicialmente as dificuldades enfrentadas na época da fundação, pois inexisteram recursos industriais, ferroviários e a produção artesanal, tinha que ser transportada por veículos nas estradas de chão, exigindo muito tempo e esforço físico dos familiares e demais trabalhadores da empresa. Muito embora, após a profissionalização, definição clara das tarefas, automatização industrial e demais melhorias tecnológicas, percebe-se ainda a presença da exigência de dedicação, trabalho duro e cobrança por resultados, tanto por parte dos familiares quanto por parte dos profissionais.

4.2.2.2 Profissionalização da empresa

Categoria Inicial	Conceito norteador	Categoria Intermediária
5. Expansão física	Referencia a transferência das instalações para Lajeado e a expansão da área comercial.	II. Profissionalização da empresa
6. Modernização tecnológica	Evidencia a modernização tecnologia vivenciada pela empresa.	
7. Governança corporativa	Relata a institucionalização deste processo.	

Quadro 08: formação da categoria intermediária “Profissionalização da empresa”

Fonte: elaborado pela autora.

Essa categoria de análise faz referência ao processo de profissionalização da empresa. A profissionalização começou a ser instituída gradualmente após a entrada da 4ª geração em meados do ano de 2002. Muito embora o entrevistado 16 evidencie que já se pensava em profissionalização “acho que isso de profissionalizar a empresa e qualidade naquela época, ele (seu Nelson) já pensava também”. A estruturação de processos, políticas, gestão da qualidade, a elaboração do planejamento estratégico, aplicação de ferramentas de gestão foram os primeiros passos da organização rumo à profissionalização.

A Fruki vem de uns dez anos para cá com muitas mudanças, de estruturar processos, de falar planejamento estratégico, mas com certeza sempre se teve a missão, a visão de estar onde a gente está. Porque até então não tinha nada de filosofia, acredito que não existia, mas as pessoas trabalhavam, visando chegar aonde a gente chegou hoje (entrevistado 16).

A expansão física da empresa teve início no ano de 1971 quando transferiu suas instalações para Lajeado e teve continuidade no ano de 2003, por meio da inauguração do centro de distribuição (CD), na cidade de Osório. Em 2004, foi inaugurado o CD na cidade de Porto Alegre, que, após alguns anos, foi transferido para a cidade de Cachoeirinha. E após a finalização da construção própria, este centro de distribuição será transferido para a cidade de Canoas. Dando continuidade à expansão no ano de 2005 inaugura-se na cidade de Santa Cruz do Sul, um centro de vendas (CV) e, nos anos seguintes, foram inaugurados CD's e CV's nas cidades de Santo Ângelo, Santa Maria, São Leopoldo e Pelotas.

A primeira linha de engarrafamento automatizada foi adquirida em 1974. Entrevistados relatam que muitas pessoas visitavam a empresa para conhecer o maquinário extremamente moderno para a época, fabricado no Brasil, com tecnologia alemã. No ano de 1980, visando atender às demandas do mercado e otimizar os processos de vendas, a empresa adquiriu um computador, sendo a primeira empresa de bebidas do estado a emitir notas fiscais por computador. Através do apoio do projeto de incentivos fiscais do governo, Fundopem, a Fruki conquistou recursos para a expansão, modernização e aperfeiçoamento das linhas de produção industriais, além da construção da estação de tratamento de efluentes e implantação de um moderno laboratório físico-químico e microbiológico dentro da empresa.

Visando dar continuidade ao processo de crescimento e expansão, assim como preparar-se com solidez para enfrentar os desafios futuros e garantir a longevidade da organização, inicia-se o processo de implantação da governança corporativa. Este processo contou com o respaldo de uma consultoria especializada, contribuindo na adoção de modernas

e efetivas práticas de gestão. Nas reuniões dos acionistas, foram definidas as regras para admissão, permanência, e demissões de parentes, assim como o processo sucessório foi também discutido e definido.

Desde então, muitas melhorias nos processos das diversas áreas vêm sendo implantadas, porém uma das questões mais citadas pelos entrevistados é referente à progressão funcional. Os relatos abaixo evidenciam o uso de ferramentas na área de Recursos Humanos na seleção dos colaboradores, com vistas à profissionalização da empresa.

Minha seleção foi através de um *Headhunter*, acho que a empresa estava num processo de profissionalização. Tinha o seu Lauro que era da família e estava se aposentando, e a Fruki estava iniciando o processo de profissionalização do quadro diretivo e começou a procurar no mercado. Viram meu nome, ficamos uns três ou quatro meses nos conhecendo e foi dessa maneira que vim trabalhar na Fruki. Fui umas quatro vezes a Lajeado, primeiro com o *Headhunter*, ele fez uma análise prévia, depois entrevista com a Aline, com seu Nelson, e até com o conselho (entrevistado 31).

Muito embora a empresa utilize diversas ferramentas de gestão de pessoas, fica evidente, no discurso dos dirigentes, que não existe um plano de carreira formalizado e divulgado, de modo que a pessoa saiba onde focar seu desenvolvimento profissional. O que acontece é o processo de seleção interna onde, a partir da necessidade de abertura de vagas, estas são amplamente divulgadas nos canais de comunicação que a empresa utiliza, a saber: quadros murais, reuniões setoriais, e-mails e jornal interno. A qualificação profissional é extremamente valorizada e exigida para a consolidação do crescimento da carreira dos profissionais, em detrimento do tempo de casa. Este fato é um tanto curioso, pois segundo Bernhoeft (1989), é característico das empresas familiares estabelecer relações de nepotismo, valorizar dedicação e tempo de serviço em detrimento das competências técnicas e qualificações profissionais. Entretanto, pode ser justificado em função do desejo de profissionalização da organização.

O desenvolvimento de carreira depende 80% do funcionário e 20% da empresa, porque não adianta ser uma empresa que oferece muita oportunidade se a pessoa não está se preparando. A Fruki hoje é uma empresa que oferece oportunidade para a pessoa se qualificar, tem bolsa de estudos, a empresa valoriza quem está estudando, cria condições dessa pessoa se qualificar. Temos vagas abertas em várias áreas, então oportunidade de crescimento surge a todo momento, só que, muitas vezes, as pessoas não querem abrir mão de ao invés de chegar em casa, tomar chimarrão e olhar uma novela, ir até 22h 30min da noite na aula estudar. A empresa não vai pegar o cara pela mão e dizer: a vaga é tua, agora que tu assumiste a função, vai e te qualifica. Não é assim que funciona, tu tens que estar qualificado para quando a vaga acontecer, tu estares preparado para concorrer a ela. A gente procura mostrar o caminho, ensina a pescar, não entrega o peixe, porque o profissional tem que ter iniciativa (entrevistado 19).

A gente ainda tem bastante espaço para crescer em desenvolvimento de carreira, em gestão. Acho que, planejamento de carreira, a pessoa tem que perceber que é dela. Cada um tem que saber a trilha que quer na empresa, e fazer por merecer para crescer. Mas a empresa pode começar a dar mais conhecimento sobre isso, pode estimular as pessoas a estudar pode comunicar sobre plano de carreira. A gente tem um banco de talentos, mas queremos mudar o formato, deixar mais amarrado com bolsa de estudos, com salário (...) Hoje a progressão funcional está muito na mão do gestor e do interesse da pessoa, As vagas são abertas por e-mail e no mural, e a gente estimula muito o recrutamento interno. Eu acho que hoje até as pessoas se movem bastante, mas eu penso que têm que ter mais conhecimento, têm que trabalhar mais a comunicação, disseminação com o gestor e o RH, palestras de planejamento de carreira é algo que vamos ter que fazer, tem muito da pessoa não saber o que ela tem que fazer para pular de lugar (entrevistado 34).

Grande parte dos profissionais vislumbram oportunidades de crescimento, até mesmo pelo fato da ocorrência de inúmeras promoções internas regularmente, porém reiteram que a exigência de qualificação profissional é um fator limitador em função de muitos não possuírem recursos financeiros e temporais para retomarem os estudos. E muito embora a empresa disponibilize bolsa de estudos, este benefício é limitado e abrange principalmente os colaboradores alocados na matriz. Os relatos a seguir evidenciam essa questão.

Tem como crescer, mas depende um pouco de ti. Eles pedem que a gente estude, e para gente estudar a gente precisa de tempo, tempo e muito dinheiro. Tem como crescer? Tem! Mas hoje para estudar se torna bem caro, não é fácil incluir no orçamento. E as vendas, principalmente, a gente é sugado ao máximo, porque a gente trabalha muito com a cabeça e o trânsito. Então chega no final do expediente, a cabeça já está a mil, então, no meu caso, é bem complicado (entrevistado 43).

Oportunidade tem, a Fruki é um campo de oportunidade só que, às vezes, tu és obrigado a voltar a estudar que nem eu fiz, depois de velho. Mas se tu queres mudar, tu tens que mudar também. Eu vejo que a Fruki busca as pessoas de dentro, porque quem já está dentro já conhece os processos, as pessoas, é bem mais fácil, só que acho que tem que ter um trabalho melhor para eles saberem que a empresa tem esse potencial de ser maior, pode estar abrindo em Santa Catarina, que ela pode se estender para o Brasil (entrevistado 33).

A ocorrência de progressão funcional é muito divulgada nos jornais internos e quadros murais. Podendo ser visualizada na narrativa do entrevistado 3, o qual relata sua trajetória de crescimento na empresa ao longo dos anos de trabalho:

Eu entrei aqui em 30/08/1999 e comecei a trabalhar na linha do vidro paletizando, empilhando caixa, isso é muito chão de fábrica. Trabalhei lá durante três anos e meio, e nisso surgiu a oportunidade para vir para o setor da qualidade. Me candidatei e fui selecionado então desde lá trabalhei, acho que dois anos no setor da qualidade. Foram surgindo alguns projetos, fui tocando esses projetos, e depois me liguei à presidência da empresa (entrevistado 3).

Outra ferramenta de gestão de Recursos Humanos que apresentou relatos significativos foi a Avaliação de Desempenho. Essa prática acontece uma vez por ano e se

estende a todos os profissionais da empresa, exceto os que estão no período de experiência. O ritual de avaliação de desempenho consiste na realização da auto-avaliação, avaliação do gestor e também avaliação de outro colega de trabalho no qual sua atividade interfere. Após a comparação das avaliações, o avaliado e o gestor se reúnem para a realização do feedback. Nesta reunião, são apontados as falhas e os acertos, bem como é desenvolvido um plano de desenvolvimento pessoal. O entrevistado 2 comenta a prática.

Nosso processo de avaliação de desempenho é realizado anualmente com todos os funcionários, exceto os que estão no período de experiência. O nível operacional tem uma etapa de auto-avaliação e uma etapa de avaliação dos gestores. Num terceiro momento, o gestor dá o *feedback* sobre o desempenho baseado no perfil do cargo. A nossa avaliação de desempenho tem quatro conceitos: adaptando, domínio parcial, domínio total, que nos esperamos, e o outro é excede. A metodologia da avaliação prevê que toda vez que tiver um domínio parcial, o gestor deve evidenciar o que a pessoa não faz, para realmente ficar claro o que ela tem que desenvolver. Da mesma coisa quando exceder, explicitar o que a pessoa faz de tão superior que ele excede nesse item.

Grande parte dos entrevistados considera o ritual de avaliação de desempenho uma prática extremamente relevante e necessária, principalmente em função de oportunizar informações a respeito do que a empresa espera dos profissionais e o que estes estão conseguindo realizar. Os relatos dos entrevistados reforçam.

Essa prática, eu acho extremamente positiva, porque eu sinto essa necessidade de *feedback* de saber se eu estou indo ao encontro do que a empresa quer e até por reconhecimento é importante. E a crítica é importante para o crescimento. Até houve uma situação em que há anos atrás, eu cobrei do meu gerente um *feedback* na minha função, porque eu pretendo crescer na empresa e, para isso, eu preciso saber o que eu tenho que fazer, e, na época, ele pontuou uma atitude que eu tinha que ele percebeu e eu tratei de corrigir meu erro (entrevistado 39).

Eu acho fundamental, porque o funcionário comprometido quer saber onde está, se está cumprindo o esperado, revendo o que pode fazer para melhorar. Saber se no ano que vem vai ser promovido, ou vai ganhar um aumento, ou ainda se corre o risco de ser demitido. Então ali é feita toda essa conversa, passo a passo, falam se tem planos pra ti daqui a algum tempo ou se tem que melhorar. Então eu acho fundamental porque tu sais dali com uma visão de como tu estás te comportando perante a empresa (entrevistado 10).

Todavia, algumas críticas e oportunidade de melhorias foram apontadas no que tange essa prática. E até mesmo suscitando o questionamento de seu significado, emergindo o questionamento se a realização da prática é efetiva ou é executada apenas para cumprir o ritual. As narrativas que seguem oportunizam a reflexão.

Essa avaliação é da pessoa, todo teu desempenho durante aquele ano, acho que é bacana até certo ponto, deveria ter uma conversa mais direta, chegar e falar. Acho que deveria, além de estar acompanhando, deveria conversar mais com o funcionário, avaliar uma pessoa, colocando muito bom, bom e ótimo, é complicado.

Deveria ter alguma coisa escrita. É muito fechado, e a linguagem também, teria que falar mais a linguagem do pessoal aqui dentro (...) uma coisa que eles comentam é que tu sentas ali e escutas que estás ótimo e sai com uma média boa. E, às vezes, tem uns que chegam atrasados sem justificativa, mas acabam com média boa. Eu acho que deveria ser comentado, aqui tu foste irregular porque aquela vez tu chegaste atrasado, ou tu não vieste trabalhar. Deveria haver alguma coisa mais para o funcionário ver o que aconteceu (entrevistado 6).

Eu acho válido ter isso dentro da Fruki, mas sei que na visão da minha equipe, isso “enche o saco” e não leva a lugar nenhum. Eu não falo só vindo da minha sala. Eu acho que a avaliação de desempenho pra supervisor ta ótimo, mas acho que deve ter um esclarecimento maior para os demais. Para as pessoas entenderem por que estão sendo avaliadas, não é só sentar com três pessoas. Acho que é valido a pessoa do RH, mas acho que tem que ter um esclarecimento para o povo, eu falando é uma coisa: tu estás sendo avaliado por isso e isso. Mas a pessoa pode pensar será que ele quer me ferrar? Anotou aqui que eu sou fraco, quer se exhibir para guria do RH, acho que tem que haver esclarecimento melhor para o povão (entrevistado 38).

A profissionalização da empresa contribuiu para a inserção de muitas práticas rituais, antes não realizadas. Como no exemplo acima citado, sobre a inclusão do ritual de avaliação de desempenho. Johann (2004) ressalta a necessidade de promover reflexões e avaliações acerca dos rituais praticados, a fim de verificar se as práticas estão cumprindo o objetivo de sua execução. Tal reflexão tende a produzir melhorias nos rituais assim como motivar os processos de mudanças, buscando a utilização racional de tais práticas.

4.2.2.3 Inovações/técnicas gerenciais

Categoria Inicial	Conceito norteador	Categoria Intermediária
8. Gestão pela qualidade	Foca o ingresso da organização do PGQP, assim como a institucionalização de um programa de qualidade próprio.	III. Inovações/técnicas gerenciais
9. Programas especiais	Evidencia a série de programas e projetos desenvolvidos internamente.	

Quadro 09: formação da categoria intermediária “Inovações/técnicas gerenciais”

Fonte: elaborado pela autora.

Desenvolver inovações é crucial para que as organizações enfrentem o atual cenário competitivo. Essas inovações podem ser de natureza técnica ou administrativa. Segundo Drucker (1981) e Hall (1984), a maioria dos estudos sobre inovação enfoca o aspecto tecnológico, entretanto as inovações aqui referenciadas dizem respeito a inovações gerenciais. Inovações que estão intimamente relacionadas aos princípios de qualidade e produtividade, mas também a um princípio emergente de qualidade que enfoca o crescimento da valorização humana. A preocupação com a qualidade e produtividade, produção flexível, utilização de

recursos humanos multifuncionais, trabalho em equipes multifuncionais e formas organizacionais diferenciadas que favorecem a criação de clima favorável à inovação, são características comuns dos processos de inovações gerenciais (ALBUQUERQUE, 1992).

A presente categoria intermediária inovações/técnicas gerenciais, faz alusão inicialmente à implantação da gestão pela qualidade. Esse formato de gestão foi propulsor de inúmeras mudanças na organização e impulsionadas pela entrada da 4ª geração da família. No início, foram implantadas práticas da metodologia japonesa 5s, que posteriormente evoluiu para um programa próprio de gestão da qualidade, denominado Programa de Qualidade Fruki (PQF). “Quando a Aline começou a trabalhar na Fruki, há uns oito anos atrás acho que começou a qualidade, ela começou a trazer toda essa cultura nova, mudar toda parte de visão de gerenciamento, de gestão realmente” (entrevistado 47).

O programa de qualidade Fruki é um programa interno, constituído de profissionais das diversas áreas da empresa. Prevê auditorias mensais, visando à manutenção do ambiente de trabalho sadio e seguro. A implantação desse prática impulsionou a empresa a ingressar no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), rendendo, ao longo dos anos, diversas premiações neste programa: medalha bronze, troféu bronze, troféu prata e, neste ano, a empresa conquistou o troféu ouro. Um dos entrevistados cita as vantagens e melhorias advindas desde a implantação da gestão pela qualidade:

Uma das premissas da qualidade é a coerência, entre as atitudes das pessoas, e da empresa. E isso é até uma coisa que a gente vai incluir desde a seleção, há um consultor, fazendo um trabalho aqui. Ele nos sugeriu que no perfil de seleção do funcionário e na avaliação de desempenho, eu consiga traduzir a nossa filosofia em ações que são importantes para aquela função. Então tu vais ter lá um diretor, tem que ter uma habilidade com os clientes, que está dentro da nossa filosofia a questão do cliente, tem que ter algumas atitudes que são importantes (...) então quanto tu tens isso muito bem alinhado a empresa tem que ir bem, porque acho que é uma premissa para uma empresa crescer e ter sucesso, é, no mínimo, tem que ter essa coerência entre discurso e prática. E aqui a gente, desde o início, batalhou muito pra que se entendesse isso e realmente nos ajudasse neste crescimento (entrevistado 17).

A Fruki desenvolve diferentes projetos e programas, buscando a integração das áreas, assim como o envolvimento dos profissionais em projetos multisetoriais. Grande parte desses programas e projetos já foram anteriormente referenciados no item 4.2.1.9, categoria inicial: programas/projetos especiais. Ressalta-se que um dos projetos a ser implementado nos próximos meses é o de acompanhamento do empregado para a aposentadoria, visando auxiliar os profissionais que encerram sua carreira na Fruki, a conduzir esse processo de forma saudável e menos dolorosa:

A gente está desenvolvendo o programa de aposentadoria, que é uma preparação das pessoas que vão se aposentar. Estamos desenhando esse projeto para que essa saída da empresa seja menos dolorosa possível, mas claro tem a possibilidade de se aposentar e ficar trabalhando aqui. A gente está começando, fazendo grupos com os funcionários para ver o que eles acham importante da gente colocar dentro desse projeto, e depois vai passar pela aprovação, porque tudo tem custos. A direção aprovou a ideia de existir esse programa, então a gente está tendo esse espaço no horário de trabalho para fazer os grupos, mas tem que ver o que é viável (entrevistado 25).

Destaca-se que essa prática ainda é muito incipiente entre as empresas brasileiras, pois é apenas nos últimos anos que um contingente maior de empresas de grande porte começa a desenvolver programas de preparação para aposentadoria, entretanto com capacidade ainda restrita e limitada (MOREIRA, 2000). Segundo Gonçalves e Vilarta (2004), esses programas, assim como os de qualidade de vida, fazem parte da temática, responsabilidade social, no qual as corporações se preocupam com a saúde e valorização do trabalhador. Portanto, entra em concordância com um dos valores declarados pela Fruki e, quando posto em prática, será considerado um ritual de passagem, pois tem o intuito de facilitar a transição de papéis.

4.2.2.4 Valores da organização Fruki

Categoria Inicial	Conceito norteador	Categoria Intermediária
10. Responsabilidade socioambiental	Evidencia a percepção dos entrevistados acerca da vivência desse valor.	IV. Valores da organização Fruki
11. Lucratividade/rentabilidade	Explora a aplicabilidade prática do valor declarado.	
12. Clientes e consumidores	Indica como o valor declarado é praticado.	
13. Pessoas comprometidas e motivadas	Discute a repercussão interna referente ao valor organizacional.	
14. Ética	Denota o reconhecimento tanto interno quanto externo da prática do valor declarado.	
15. Qualidade	Evidencia a percepção dos entrevistados quanto ao valor declarado.	

Quadro 10: formação da categoria intermediária “Valores da organização Fruki”
Fonte: elaborado pela autora.

A presente categoria expõe as percepções dos entrevistados acerca dos valores da organização. Ressaltando que os valores foram elencados nas categorias iniciais, em ordem de lembrança, assim como a denominação referenciada por eles próprios. Inicialmente comentam

que os valores da empresa estão muito relacionados a valores morais e a valores da família do fundador “primeiro os valores têm muito a ver com os nossos, as nossas crenças da família” (entrevistado 1). Também evidenciam a constância de valores, sugerindo que os valores estão presentes na organização desde sua fundação. As empresas mais bem sucedidas são guiadas e orientadas por valores e caminham na busca do alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais com vistas a estabelecer relações sustentáveis (BARRET, 2006). É ainda Barret (2006) que salienta a necessidade de construir uma cultura corporativa forte, onde há alinhamento dos valores dos trabalhadores e da organização, com intuito de favorecer a atração e retenção de talentos, retorno aos acionistas, inovação e ética.

Tem valores que sim, vem desde a fundação, que é muito da questão da empresa ser familiar, então isso se mantém, se manteve. O seu Nelson tem valores que são dele e que são da empresa, e alguma coisa que é modificada, é pouca coisa, é pequena. Talvez vai mudar uma ordem, mas o valor em si não vai mudar, acho que houve muita pouca modificação desde a fundação, pelo que eu sei (entrevistado 5).

Eu acho que os valores da Fruki são muito parecidos com os meus valores, até acho que antes de procurar uma empresa a gente tem que descobrir os nossos valores, é bem importante porque deve haver valores comuns. Se tu tens aquela preocupação com clientes e fornecedores tens que colocar isso no teu dia a dia. Os valores norteiam (...) eu já trabalhei em algumas empresas antes da Fruki onde, havia os valores em todos os lugares, mas a gente não conseguia perceber isso em todas as pessoas e nem nas práticas. Não tinha missão clara, aqui na Fruki não sei se pela questão de bebidas, mas a bebida te traz uma coisa muito palpável das pessoas amarem o que fazem (entrevistado 34).

“Cada instituição ou atividade social gera e requer seu próprio universo distinto de significados e práticas – sua própria cultura” (HALL, 1997, p. 32). À medida que cada organização é possuidora de sua identidade cultural, também busca constantemente disseminá-la a seus públicos, principalmente ao público interno. Entretanto fatores como rotatividade, trabalhadores que desempenham suas atividades fora da sede da organização, podem dificultar o processo de engajamento e comprometimento com a filosofia organizacional. A Fruki, por ter grande parte de seu contingente de pessoal trabalhando na rua e em centros de vendas e distribuição que não apresentam identidade visual padrão, pode ter sido prejudicada. Contudo, identificada essa lacuna, já desenvolve algumas ações com vistas a sanar esse percalço.

Funcionários, quanto mais tempo eles estão na empresa, óbvio que é muito mais fácil de transmitir, mas acontece que, hoje em dia, o mercado está muito aquecido, e tu tens uma rotatividade mais alta, eu diria que, com relação a nossa indústria, eu sou tranquila, esse pessoal sabe incorporou a filosofia. Mas vendedores especialmente, os que estão mais distantes é muito difícil, e até porque é um perfil diferente essa área comercial. A distribuição também, e acho que isso é uma

desvantagem, porque a Fruki tem dos seiscentos e cinquenta funcionários, quatrocentos e cinquenta estão na rua vendendo. Mas a gente está fazendo esse trabalho de padronização, os locais onde eles se encontram para as reuniões para que eles enxerguem ali é a Fruki, isso aqui é a Fruki, tem esses valores (entrevistado 17).

Os entrevistados foram convidados a refletir a respeito da existência de coerência ou não entre os valores declarados e as práticas da organização. Foi solicitado que evidenciassem se os valores existem apenas para cumprir um dos quesitos exigidos pelos programas de gestão pela qualidade, ou se os valores de fato fazem parte da realidade organizacional, “eu acho que não são valores só no papel, são de fato colocados na prática e esses valores eu acho que estão enraizados, são inclusive da empresa assim como ritos são praticados” (entrevistado 40). Os demais relatos abaixo evidenciam que grande parte dos colaboradores percebe a coerência entre o discurso dos valores declarados e as práticas da organização. Indicam também que houve a necessidade da formalização, entretanto, antes mesmo de tal formalização, esses valores já permeavam o dia-a-dia da organização:

A gente está cada vez mais voltado para isso, acho que a Fruki nunca fugiu muita da sua identidade, da sua cultura. E cada vez mais voltado para seguir o que diz lá no papel, fazer acontecer na prática. Que os valores realmente se mostrem nas ações que a gente faz, existe essa preocupação (entrevistado 13).

A Fruki sempre praticou os valores só não estava formatadinho, bonitinho na parede, ou não eram disseminados num formato padrão para todos os colaboradores. Essa questão vem principalmente do seu Nelson, ele sempre foi essa pessoa que ele é hoje, ele não deixou de ser o que ele é em função do PGQP. Sempre foi assim, o comportamento, a cultura da empresa sempre foi essa, e desde que eu entrei aqui sempre teve seriedade, honestidade, valorização das pessoas sempre teve isso. A diferença foi que resolvemos mudar o método, padronizar o formato de como dizer para o nosso colaborador, para a nossa sociedade para as partes interessadas. O que é realmente honestidade para nós, como a gente enxerga cliente, como nos enxergamos a questão ambiental, social, o que é lucro para a empresa o porquê a gente tem que ter lucro, como a gente enxerga nossas pessoas aqui dentro (entrevistado 19).

É difícil isso para qualquer empresa alinhar prática com o que está escrito. A Fruki procura fazer isso, nós somos orientados a isso e orientamos os nossos vendedores, nossos subordinados a isso aí. É complicado porque na prática a coisa se torna um pouco difícil, até porque é um negócio, e a gente sabe que lá fora, alguns concorrentes não têm muito escrúpulo (...) não se faz concorrência desleal de forma alguma, tenta-se priorizar e adequar os anseios do cliente, da empresa, e dos colaboradores dentro de uma ética com compromisso social (entrevistado 39).

Ainda em relação à coerência entre discurso e prática, os entrevistados também evidenciaram que acreditam que são justamente os valores da empresa os responsáveis pelas relações duradouras com clientes e fornecedores. Em organizações com fortes culturas corporativas, os valores são ditos como regras, influenciando diretamente a rotina e as ações das pessoas, ao passo que os valores são uma declaração aberta de como a organização espera

que todos se comportem, inclusive os líderes e administradores (BARRETT, 2000). Como estratégia de reforçar os valores internamente, um dos entrevistados comenta que, por vezes, os gestores questionam os profissionais sobre os valores organizacionais.

A empresa sempre foi pontual, sempre buscou parceria com fornecedores, tanto que tem aqui fornecedores de mais de quarenta anos, os clientes também tem clientes de longa data. Isso que o cliente não é vinculado à empresa, ele pode simplesmente parar de comprar, então se tu tens clientes que permanecem por anos, é porque realmente existe um vínculo. A empresa sempre está envolvida com a comunidade e participando de eventos do município, acho que, na verdade, existia a disseminação dos valores só informalmente. Mas faltava então, só para a compreensão de todos, que deixasse bem exposto, faltava talvez essa formalização (entrevistado 21).

A Fruki sempre foi uma empresa que trabalha muito certinho, quanto a impostos, clientes. São muito corretos, às vezes até demais, às vezes, perde negociação boa por ser muito extremista, e acho que os valores são praticados sim com certeza (...) a gente é cobrado, o gerente de vez em quando chega para nós e pergunta qual é o valor, qual é a missão (...) de certa forma é bem interessante, porque é tipo um norte, que a empresa quer dá, quer mostrar o serviço dela, quer valorizar, ter os valores dela, e para mim, é importante (entrevistado 44).

O entrevistado 17 salienta que a pesquisa de clima organizacional do ano de 2010 denota o percentual de identificação e aplicação prática dos valores da empresa “vendas 95,3%, diz que aplica os valores; operações 96,6%, industrial 96,5%, administrativo 97,3% é isso de aplicar os valores está muito forte” (entrevistado 17). Entretanto, antes mesmo de praticar os valores, tendo em vista a disseminação e, por conseguinte, a prática torna-se necessária a clareza e a difusão entre as principais lideranças e dirigentes, conforme relato.

Primeiro acho que tem que estar bem claro para os colaboradores, quais são esses valores e a prática no dia a dia, pois não adianta dizer uma coisa e fazer outra. E a Fruki pratica isso no dia a dia, se ela diz que é responsável, tem uma responsabilidade socioambiental e se for ver nos processos isso está acontecendo (entrevistado 19).

Portanto, a clareza e a delimitação em consonância com a prática refletirá na percepção da coerência para os integrantes da organização, influenciando seus comportamentos a ponto de impactar na capacidade de motivação, inovação e conduzindo a legitimação dos valores organizacionais (BARRETT, 2006). Conforme Deutsch (1958), o conceito de confiança relaciona-se com as noções de expectativa, previsibilidade e relevância motivacional do objeto em que se deposita confiança. Ou seja, quanto mais se percebe a coerência entre comportamento e expectativa depositada, maior é o nível de confiança que permeia a relação que se estabeleceu. No âmbito organizacional, seguindo a idéia do autor, presume-se que, se os trabalhadores perceberem a incoerência subjacente entre os valores e as

práticas organizacionais, a relação de confiança entre indivíduo e organização poderá ser afetada negativamente. As narrativas a seguir evidenciam esse aspecto:

A gente percebe, por parte da empresa, uma seriedade, respeito, coisa que eu acredito que em outras empresas de repente não tem. Também em outra empresa que eu trabalhei não tinha essa relação, a gente tinha a filosofia empresarial, mas não aplicava, na prática. Aqui a gente já percebe que a cobrança vem de cima, da alta direção e o intermédio funciona bem (entrevistado 29).

Se os valores são vivenciados? Com certeza! A gente tem reuniões setoriais todo o mês e sempre são discutidos a missão, a visão, os valores. Acho que esses valores foram muito bem elaborados, porque o nosso objetivo é atingir-los, então a gente sempre tem uma preocupação muito grande em todos eles, é tudo levado muito a sério (entrevistado 10).

Eu sinto que, aqui na Fruki, todas as nossas atitudes estão alinhadas com isso, vou te dar o exemplo aqui de Lajeado, uma coisa que nos deixou muito triste, a Associação Comercial daqui promove umas feiras da região. Essas feiras existem com a intenção de fomentar a economia regional então recebe visitantes de fora que vêm conhecer o que o Vale do Taquari produz. E esse ano, pela primeira vez na história, a Fruki ficou de fora das feiras, porque a associação negociou com a coca-cola a exclusividade. Nós ficamos muito chateados, porque a Fruki atua aqui na região deveria mostrar seus produtos também nessa feira. Então eles quiseram justificar que a coca-cola pagou muito bem, mas daí nos questionamos qual é o alinhamento disso que vocês estão me dizendo com a filosofia de vocês? Porque vocês dizem que a missão de vocês é fomentar a economia local. Onde que está o alinhamento disso? Então a gente realmente olha muito para isso até no nosso relacionamento com fornecedores com clientes, para nós, é muito importante até que eles estejam praticando corretamente isso, mas a gente percebe que a grande maioria não consegue essa prática (entrevistado 17).

Sendo os valores organizacionais uma realidade subjetiva aos indivíduos, faz-se necessário promover formas de torná-los tangíveis. A disseminação dos valores organizacionais pode ocorrer de diversas maneiras, através de: a) histórias, sagas, lendas e folclore; b) heróis e mitos; c) ritos e cerimônias; d) linguagens, símbolos, gestos e códigos; e) artefatos físicos; e f) programas de ambientação e de outras práticas organizacionais, tais como reuniões, seminários, conferências, boletins informativos, avaliação de desempenho, entre outros (FOSSÁ, 2003; JOHANN, 2004; RODRIGUES, 2002; OLIVEIRA, 2001). A legitimação dos valores organizacionais, ou seja, apropriação por parte dos indivíduos para a execução cotidiana de tais valores acontece após a disseminação, percepção e entendimento da realidade social na qual estão inseridos (BERGER; LUCKMANN, 2008). Dentre as formas de disseminação dos valores organizacionais da empresa, objeto deste estudo, os entrevistados ressaltam que a mais eficiente é a própria prática dos gestores, assim como a utilização das ferramentas e rituais como avaliações do PQF e reuniões setoriais.

Na avaliação do PQF, o avaliador pede uma aplicação prática de qual o valor que está mais alinhado com a atividade dele? Claro, existem áreas que tem mais a ver com um valor. Na verdade, todos estão por todas as áreas. No começo, o pessoal sempre dizia que aplicava a separação do lixo, daí todo mundo falava só isso, então a gente mudou um pouquinho, porque a gente não quer que os profissionais vejam somente isso na verdade, quer que entendam o porquê ou o que está alinhado a atividade dele (entrevistado 18).

Os valores são transmitidos, não pelo quadro mural, que está ali com os valores espalhados pela empresa, mas sim muito mais pelas atitudes. Trabalhando junto com seu Nelson e com a dona Aline que são os diretores da empresa, a gente consegue perceber, na atitude deles e assim fica mais fácil de disseminar. Então são pequenas coisas que a gente vai percebendo no dia a dia, que vão dando norte para gente. Até seu Nelson comenta, que veio um vendedor insistente de uma empresa que queria vender para a Fruki. Um dia a gente recebeu esse vendedor, e aí ele perguntou tu vendes sem nota? E o vendedor disse sim, eu faço qualquer negócio! Seu Nelson respondeu então, tu não vais vender para a Fruki. Então é nessas atitudes que a gente percebe os valores, principalmente a ética e no dia a dia, a gente fala, olha, não pode fazer isso porque vai afetar a imagem da empresa, vai ser contra uma regulamentação do governo vai infringir a ética que a Fruki tanto preza, então essas atitudes éticas são o principal meio de disseminação (entrevistado 3).

Eu acho que a prática do gestor, do líder, é o exemplo. Isso em qualquer meio, não precisa ser aqui pode ser na universidade, pode ser em casa, pode ser no campo de futebol, atividade de lazer, onde há um líder, esse líder vai ser referência. Se ele cumprir ou praticar os valores tem uma grande chance de isso permear por toda organização. Se esse líder não pratica, não acredita, ou dá o mau exemplo, a equipe liderada não vai fazer isso, não adianta está escrito que eu quero, pessoas comprometidas e motivadas, se eu tenho um líder que sai xingando todo mundo e afrontando todo mundo e não reconhece ninguém. Se ele não está praticando, aquelas pessoas da equipe também não vão praticar. Uma boa liderança vai fazer com que a equipe assuma o papel represente o papel e internalize o valor preconizado pela empresa (entrevistado 4).

Um fato curioso é que as áreas são estimuladas a identificar qual valor mais “se aplica” ou repercute nas suas atividades a ponto de os entrevistados se apropriarem de tal valor, referenciando “o valor que mais afeta a nossa área é o de pessoas comprometidas e motivadas” conforme o entrevistado 16. Isso acontece em função de que, na avaliação do PQF, existe um item do formulário que solicita que o avaliador entreviste um funcionário e solicite um exemplo da aplicação prática de um dos valores na área avaliada.

Eu sempre pego para mim que é relacionamento de confiança, somos éticos, somos íntegros, somos honestos, então esse sim é um valor do meu setor, porque eu lido com cifras com contas bancárias, com valores dos clientes. Então eu acho que esse é o valor que eu puxei para mim, que eu gravei, e também o lucro. A empresa tem que ter rentabilidade, então são dois valores que eu sempre tenho na ponta da língua: ética e lucratividade (entrevistado 14).

Com o que eu mais me identifico, que eu levo para a vida e acho fantástico, é foco no resultado, foco no lucro para a perpetuação, e crescimento da empresa e o outro é que somos íntegros e honestos, isso aí eu acho que para Fruki, chegou aonde chegou, nos seus 87 anos, acho que isso é a base. E eu prezo muito isso que é uma coisa de família, de criação de honestidade e idoneidade, então com esse valor eu me identifico muito bem e o outro que é o lucro (entrevistado 40).

Um dos pontos mais citados quando questionados a respeito da disseminação e aplicação dos valores da organização foi à existência de uma grande lacuna entre a matriz e as filiais. Berger e Luckmann (2008) afirmam que a distribuição social do conhecimento tem início pelo fato de que nem todos conhecerem o que é conhecido pelos semelhantes e a distribuição do conhecimento emerge em sistemas complexos e esotéricos, ou seja, transmitir os valores da matriz para as filiais não é uma tarefa simples. Por isso, a organização necessita valer-se dos elementos culturais para promover o conhecimento dos valores organizacionais centrais as outras unidades do negócio. As falas que seguem, apontam as diferenças entre matriz e filiais até mesmo pelas diferenças regionais do estado.

Vejo diferença de cultura, porque, na verdade, a gente já sabe que o Brasil é muito regionalizado, temos essa diferença de cultura e de percepção, isso vale também dentro do estado. As regiões não são iguais, elas tem um nível de exigência maior ou menor. Na grande Porto Alegre, a exigência é muito maior e até a visão da concorrência, quanto mais centro maior visibilidade, isso vale para todo País. E a Fruki ainda tem uma visão regional, como o centro das decisões ainda é Lajeado (...) a Fruki tem um *share* altíssimo em Lajeado, é uma cultura diferente. Tomara que essa cultura irradie para todo o estado. O que seria excelente, o público da região é um pouco diferente do público de Porto Alegre (entrevistado 39).

Chegar aos CD's é sempre mais difícil, porque eles têm um outro ambiente que a gente ainda não conseguiu padronizar, e é difícil tu ter um prédio como este, em todo lugar que a Fruki vai atuar, é complicado e isso faz muita diferença. Quando há um ótimo ambiente de trabalho, as pessoas se sentem super motivadas. Então eu vejo que aqui em Lajeado, é muito mais fácil, a gente está mais próximo deles, também é muito mais fácil garantir um bom clima entre as pessoas, e que elas entendam bem toda a filosofia. Nas filiais, é mais complicado, especialmente Cachoeirinha a rotatividade é mais alta (...) nós começamos um processo de padronização dos CV's, todos eles vão ser pintados da mesma cor, vai ter uma identificação entre todos, para que a pessoa entre lá e diga isso aqui é a Fruki. (...) então agora a gente tá investindo nesta parte, como é que os funcionários que estão longe da empresa estão conseguindo vivenciar todo dia essa nossa filosofia. Isso é muito importante, essa cultura da empresa e ter esse bom clima que a gente tem aqui, apesar de que, se olhar a pesquisa de clima, a gente vê pessoas muito satisfeitas com a empresa, é algo impressionante (entrevistado 17).

Contudo, é importante destacar que a falta de entendimento do que são valores, pode ter prejudicado a interpretação dos entrevistados, visto que valores se referem à conduta individual ou socialmente preferível em detrimento de outro comportamento, portanto não existe o não praticar valores (ROKEACH, 1973). Por se referir à escolha de uma conduta a ser seguida, os valores podem ser percebidos, entretanto pode ser difícil verbalizar a respeito.

4.2.2.5 Rituais Corporativos

Categoria Inicial	Conceito norteador	Categoria
-------------------	--------------------	-----------

		Intermediária
16. Rituais de Passagem	de	Referencia os primeiros contatos dos profissionais com a organização.
17. Ritos de degradação	de	Evidencia o modo que a organização faz uso desse rito.
18. Ritos de reforço		Ilustra a contribuição deste ritual para a afirmação dos valores declarados.
19. Ritos de renovação/reprodução	de	Indica as formas desenvolvidas pela organização de reforçar seus valores declarados.
20. Ritos de integração e redução de conflitos	de	Denotam a promoção da integração e exclusão dos conflitos internos.

V. Rituais Corporativos

Quadro 11: formação da categoria intermediária “Rituais Corporativos”
 Fonte: elaborado pela autora.

A categoria intermediária “Rituais Corporativos” contempla as dimensões relacionadas às práticas rituais desenvolvidas na empresa. Um dos fatores que mais chama atenção é 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 área administrativa promove principalmente dois rituais: o *Safe Money* e o grupo de discussão de livros. A direção da empresa promove eventualmente um ritual de chamamento de antigos colaboradores da empresa para uma confraternização. A área de vendas promove diversos rituais comemorativos ao alcance de metas e também rituais de integração, assim como rituais diários denominados: matinais e vespertinas. Na área da produção também são realizados alguns rituais de integração e comemoração ao alcance de metas. E na área de Recursos Humanos, destacam-se os seguintes rituais: encontros de integração, festa de São João, destaque do mês. Conforme evidenciam algumas narrativas.

Nós temos a festa de final de ano que cada setor faz individual, porque é difícil conciliar todos os setores. Na festa de final de ano, a gente resolveu festejar na Lagoa da Agonia, em Teutônia. Fizemos churrasco, tocamos violão, cantamos. Aqui no RH, a gente tem a prática. Nesse ano a gente inventou a festa de São João, final de semana passado, a gente fez um churrasco na cada da Jade. Então sempre que surge uma oportunidade para estar fazendo uma comemoração ou mesmo sem comemoração para juntar a equipe, fica bem divertido. A gente comemorou a questão do troféu ouro, sempre que tem algo importante a gente busca promover encontros (entrevistado 25).

O 5º *Safe Money* é uma iniciativa própria do administrativo, aí se vê o quão grande é a liberdade dos gestores, poderem está desenvolvendo sua equipe (...) não dá para

delegar tudo para o RH. É como um pai delegar tudo para a escola, o desenvolvimento de seus filhos. Toda cultura, valores, tudo é a família que passa, não só a escola, então delegar tudo para o RH também não vai ter desenvolvimento, o gestor tem que ser responsável pelo desenvolvimento não é só capacitação, mas desenvolvimento de seus liderados, porque ele só consegue resultados através da equipe. E essa liberdade que a Frukí tem de um gestor, identificar essa necessidade de gerar um evento de capacitação e desenvolvimento e fazer isso não oriundo do RH, então isso eu acho que é outra coisa importante (entrevistado 3).

Quando questionados se existe na prática dos rituais, a cobrança dos valores da empresa, os entrevistados ressaltam que “em todo começo de treinamento, em qualquer evento, eles falam dos valores, da missão da visão da empresa, geralmente seu Nelson palestra” (entrevistado 12):

Nós temos a avaliação do PQF, nessa avaliação tem um certo momento que o avaliador pergunta para o entrevistado qual um dos valores, qual a missão, qual a visão. É uma forma de ver se o funcionário está interagindo, ou não, agora se ele não sabe, não souber responder, não tem uma forma de penalização, não é uma cobrança exigida, é uma forma de implantar uma cultura (entrevistado 14).

Na abertura da convenção anual, uma das primeiras coisas que seu Nelson faz é começar com a missão, a visão e os valores (...) Nas reuniões mensais, é o gestor da área com seus subordinados, então acaba tocando ali e acho que fica mais próximo deles. É lógico depois a convenção, porque estão todos eles reunidos, e aí o presidente da empresa está lá todo corpo diretivo, acho que também ajuda a reforçar, porque não fica uma coisa só aqui de baixo os de cima, eles também sempre buscam isso (entrevistado 21).

É amplamente difundido na literatura que os rituais são o reflexo dos valores, que através das práticas rituais os valores de determinado grupo são exaltados, na pretensão de reavaliados, questioná-los ou reafirmá-los no longo prazo (DAMATTA, 1997; JOHANN, 2004; RODRIGUES, 2002; TRICE E BEYER, 1984, 1993; TURNER, 1974). Os entrevistados, ao serem questionados a respeito dessa afirmação, indicam quais rituais melhor refletem os valores declarados pela organização. “A convenção é o evento que melhor reflete os valores da empresa” (entrevistado 28); “Acho que o PQF, esse movimento pela qualidade de organizar o setor, de se sentir bem no ambiente de trabalho e cuidados com segurança no trabalho, de saber a missão e a visão, onde que eu aplico elas” diz o entrevistado 16.

A convenção reúne toda a família, como a empresa é familiar, chama todo mundo para conversar, não é treinamento, claro, tem palestra tem tudo, mas se traz as pessoas para ter uma conversa, mais aberta repasse de informações de planejamento, de indicadores, cada área pode apresentar como foi o ano. Tem a apresentação do PPR, então é uma maneira de incentivar as pessoas, trazer elas mais pra dentro, ter a integração, porque daí todas as áreas estão juntas (...) não é uma convocação, por exemplo, pessoas que vem de Pelotas, tem que sair cedo de manhã tem que acordar cedo, não são convocados, devem estar lá por espontânea vontade (entrevistado 3).

Avaliação de desempenho reflete a filosofia, porque, por exemplo, ali no valor compromisso com a excelência se eu estou fazendo uma avaliação de desempenho e o intuito é avaliar o profissional e criando um plano para desenvolvê-lo, eu estou buscando excelência (...) o plano de desenvolvimento individual (PDI) está junto, faz parte do formulário de avaliação de desempenho, inclusive a filosofia é uma das competências, dos itens que são obrigatórios para todos os cargos, então, na avaliação de desempenho, eu sou avaliado se eu conheço missão, visão e valores. O líder coloca se está legal se não está (entrevistado 18).

A reflexão acerca dos rituais praticados é necessária em todas as organizações, pois segundo Freitas (1991), as organizações desenvolvem rituais de forma inconsciente, ou seja, desenvolvem práticas sem ao menos refletir nas consequências que estas podem ocasionar. Assim como realizam os rituais sem definir os objetivos a que se propõem, deixando de aproveitar a oportunidade de exaltar seus valores e crenças (FREITAS, 1991). Foi unânime, por parte dos entrevistados, a afirmação de que os rituais hoje desempenhados são essências e não devem ser excluídos da prática organizacional. Johann (2004) diz que os rituais são formas de atividades planejadas com intuito de reforçar os valores e as normas importantes. O entrevistado 26 ressalta.

Excluir não, porque todas elas têm um propósito, um objetivo bem legal, uma prática que acontece dentro de homenagens, mas daí é só para o grupo que está sendo homenageado. É trazer um familiar para cá para conhecer a empresa, conhecer o seu local de trabalho, isso eu acho uma prática interessante para se fortalecer. Todos poderem trazer a mãe, o pai a esposa, o filho para conhecer seu local de trabalho, isso eu acho uma prática bem interessante, porque envolve, além do funcionário, a família também. E quando se tem o respaldo em casa da família, fortalecendo a ideia do funcionário, perante a empresa, auxilia muito para a empresa, então a partir do momento que envolve a família, a empresa ganha mais (entrevistado 26).

Por ser a Fruki uma empresa familiar, que possui membros da família atuando no negócio, buscar desenvolver práticas rituais que envolvam a família dos profissionais pode contribuir para o sentimento de pertencimento, característico das relações familiares, favorecendo o comprometimento destes com a organização.

Também foi solicitado que os entrevistados refletissem acerca da necessidade de inclusão de novas práticas rituais, com o intuito de proporcionar maior engajamento com os valores organizacionais. O relato que segue evidencia que, apesar dos custos envolvidos na execução de certos rituais, a prática destes é crucial para que, principalmente os novos integrantes tomem conhecimento da nova realidade na qual estão sendo inseridos.

Às vezes, eu acho que teria que ter mais, às vezes eu acho que teria que ter menos, quando eu olho com meu olho financeiro, eu acho que nós estamos gastando

dinheiro, porque são dois ou três dias, em alguns casos de integração, mas, por outro lado, esse tempo gera um conhecimento muito grande, um aprendizado e essa pessoa vai lá para fora melhor preparado sobre o que é a Fruki. Falar sobre o produto é simples, falar sobre a Fruki que é difícil, porque a água é a água só que essa aqui (pega uma garrafa de água) é a água da Fruki, o que a água da Fruki tem de diferente, o que as pessoas, que fizeram este produto tem de diferente. Só que também não dá para só treinar as pessoas, então eu acho que os dias de integração são bastante proveitosos, a minha área participa, a minha estrutura, as pessoas dão treinamento pras outras áreas (...) a maioria deles se surpreende com a carga e com a dedicação que a gente dá para esses primeiros dias, da acolhida para essas pessoas, eu acho que está legal que está bacana, deve ter coisa para desenvolver algum programa ou outro. Algumas pessoas precisam se desenvolver nas habilidades de falar, comunicar, mas isso também faz parte do crescimento, então acho que o ritmo, a velocidade que estamos dando para essas coisas está cadenciado (entrevistado 4).

As narrativas apresentadas a seguir indicam algumas sugestões de inclusão de rituais, que na percepção dos entrevistados, deveriam ser incorporadas no cotidiano da organização.

Eu acho que dia das crianças é um dia interessante para estar vinculando à questão familiar, dos filhos, até ano passado era para ter acontecido, no dia das crianças, elas virem aqui, tomar Fruki, de repente visitar a indústria. Nas outras regiões, também fazer alguma coisa não sei como, mas eu acho que dia das crianças é um dia importante, porque se o funcionário vê o filho dele ali feliz, esse funcionário vai vir mais contente vai ver que a empresa está dando uma atenção especial para a família também. E mesmo para quem não tem filhos, criança é uma alegria, todo mundo fica feliz. Dia das mães de repente também, acho que seria interessante também de ser inserido (entrevistado 5).

A Fruki ainda não tem um coral da empresa que nem a Tramontina tem. Dependendo da empresa, tem a orquestra que nem a Languiru, eles tinham uma banda (...) para se integrar melhor, mais uma atividade diferente da empresa e chamar o pessoal para fazer um grupo de amizade (entrevistado 8).

Acho que daqui a pouco a gente poderia ter uma festa semestral das equipes que atingiram seus resultados, agora que a gente está focando resultados. Daqui a pouco a gente poderia fazer uma a cada meio ano e fazer final do ano para todo mundo, também dar uma boa premiação para quem atingiu os resultados na área industrial, acho interessante (entrevistado 10).

Poderia ter mais, no dia do trabalho, fazer alguma coisa, que geralmente as outras empresas fazem e a festa de final de ano eu acho muito fraca, porque é só para funcionário, não pode levar acompanhante, aí bastante gente não vai porque tem filho e não pode levar namorada e esposa junto (entrevistado 7).

A gente está planejando fazer, talvez uma reintegração, uma porque a gente tem um movimento agora de disseminação da cultura, porque percebemos que a cultura na matriz é mais forte que nas filiais. Então a gente está falando bastante, temos nova visão, missão e valores e a gente precisa disseminar isso. Para disseminar precisa ter uma integração com todo mundo de novo, então quem está na empresa há cinco anos, vai passar por nova integração, porque, de repente, já esqueceu que funciona isso desse jeito, então a gente está planejando talvez para o ano que vem (entrevistado 34).

Muito embora diversas ideias de inserção de novos rituais foram sugeridas, os entrevistados também apontam que muitas dessas práticas despenderiam alto custo financeiro, entretanto são custos justificáveis, pois, quando os rituais são planejados e desenvolvidos

conforme os objetivos a que se propõem contribuem para o fortalecimento da identidade cultural, contribuindo com a confiança e o comprometimento dos profissionais com a organização. Ressalta-se também que os rituais não se apresentam apenas como eventos extraordinários, mas até mesmo praticas cotidianas que não implicariam grandes custos (PEIRANO, 2006).

4.2.3 Categorias Finais

As categoriais iniciais e intermediárias apresentadas anteriormente respaldam a construção das presentes 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”, as quais são exploradas nesta seção.

4.2.3.1 A história da empresa

Categoria Intermediária	Conceito norteador	Categoria Final
I. Empreendedorismo do fundador	A persistência do fundador frente às adversidades de constituir um negócio, assim como a incerteza que permeou os negócios anteriores.	I- A história da empresa familiar
II. Profissionalização da empresa	A expansão física, os avanços tecnológicos e a instituição da governança corporativa como alternativa de sobrevivência do negócio.	
III. Inovações/técnicas gerenciais	O programa de qualidade e demais programas desenvolvidos na organização.	

Quadro 12: Formação da categoria final I- “A história da empresa familiar”

Fonte: elaborado pela autora.

A primeira categoria final resulta do agrupamento das seguintes categorias intermediárias: empreendedorismo do fundador, profissionalização da empresa e inovações/técnicas gerenciais. Essa categoria representa a trajetória da empresa, muito embora nenhum dos profissionais que hoje atuam na organização tenha conhecido o fundador, a história se faz presente na figura e nos relatos contados pelos familiares que hoje atuam no negócio. Principalmente pelo diretor presidente, Sr. Nelson Egges que constantemente busca relatar as histórias da fundação, dos antepassados da empresa e dos acontecimentos marcantes, nos rituais promovidos ao longo do ano. “Conheço não toda história, mas conheço mais ou menos do que eu ouço falar aqui, que começou em Arroio do Meio. Meu avô

conhecia bastante os donos da empresa e sempre me conta (entrevistado 7)”. “Foi fundada, eu não sei bem o ano, mas a gente comemorou 87 anos. É uma empresa familiar fundada em Arroio do Meio pelo Emilio Kirst, e depois migrou para Lajeado e aqui teve sua história que até hoje foi crescendo”, relata o entrevistado 10. “A empresa começou em Arroio do Meio, em 1924, depois veio para Lajeado em 1971, se eu não estou enganada, foi quando a marca Fruki foi inaugurada, criada pelo seu Nelson. Está fazendo 40 anos nesse ano (entrevistado 19)”.

A Fruki tem uma história de conquistas, várias conquistas em vários níveis, de um passado difícil, até de erros do passado, produtos que não deram certo, mercados que não prosperaram, apostaram num mercado e não deu certo. Acho que todos os aprendizados do passado, de alguma forma, contribuem para o crescimento atual (entrevistado 4).

Percebe-se então que a trajetória da organização é muito presente, difundida e vivenciada diariamente. Fato este, que pode ser comprovado, pois ao serem indagados a respeito da história da empresa, todos os entrevistados demonstraram possuir tal conhecimento. “A memória organizacional é mais bem entendida, por meio do exame de história e mitos, dos quais ela consiste e pelos quais é criada, desenvolvida e sustentada” (EASTERBY-SMITH et al., 2001, p. 64). A memória da Fruki é cultuada, tanto nos rituais diários, histórias contadas, assim como na linha do tempo, que está localizada no hall de entrada da sede administrativa e demais meios de comunicação como: livro, jornais internos e site institucional. Imortalizar a memória da organização oportuniza referência e segurança necessária para promover as mudanças futuras (MENEZES, 1987). A Fruki, assim como grande parte das empresas familiares, tem uma história não apenas de sucesso, mas também de erros, fracassos e muito trabalho, principalmente na fase inicial até se estabelecer no ramo de bebidas. Fatores que mais uma vez entram em concordância com Collins e Porras (1995), pois os autores afirmam que não é um produto e/ou serviço inovador e diferenciado que garante a sustentação da organização a longo prazo.

A sobrevivência das organizações é um dos temas mais recorrentes quando o assunto em pauta é empresa familiar. Diniz (2003) afirma que as práticas gerenciais desempenhadas quando a empresa é de menor porte, tornam-se inadequadas quando ela aumenta e se torna mais complexa. Assim sendo, é importante que os membros da família estejam engajados no negócio, vislumbrando as mudanças necessárias com o passar do tempo. Os entrevistados acreditam que a Fruki permanecerá por longos períodos no mercado, justamente pela

implantação de ferramentas de gestão que estimulam a qualificação dos profissionais, inclusive dos membros da família, segundo narrativas a seguir.

A Fruki é um espelho não só pra região do Vale do Taquari, mas para o Rio Grande do Sul. É uma empresa que busca sempre melhorar o padrão, desde o produto, matéria-prima, ao bem-estar do funcionário, e tem uma visão muito boa está num caminho muito legal. A Fruki está no caminho certo, com certeza, a visão que a Fruki tem de saciar a sede dos gaúchos vai crescer muito mais, vai além do estado pela qualidade dos produtos (...) eu já trabalhei em outras empresas e quando vinham visitas tinha que lavar chão, parede, isso aquilo, e na Fruki não, pode vir a hora que quiser a Fruki é uma empresa organizada, limpa, não é só quando tem visita, o pessoal é comprometido mesmo, cuida mesmo (entrevistado 6).

Eu vejo que as pessoas da família são extremamente qualificadas tem a Aline, a Fabíola, o Júlio que são os três filhos do seu Nelson que hoje estão na empresa. Isso me deixa tranquilo entre aspas, porque o Nelson é a pessoa que está lá hoje no comando, e eu sei que ele não venderia a Fruki de jeito nenhum. Fico tranquilo nesse lado que são qualificados pra tocar a empresa e sei que seu Nelson não venderia, agora eu não sei qual é a vontade deles, mas isso é um assunto que para mim ainda está longe, eu estou na Fruki hoje e eu faço planos de me aposentar aqui (...) então eu sei que há pessoas qualificadas, porque já trabalham na empresa hoje, agora o que eles vão fazer, eu não sei. Eu sei que tenho que trabalhar muito para que esse negócio cresça e que eles tenham vontade de ficar com o negócio, é que envolve os acionistas também e não só a família do seu Nelson, o negócio é complexo quando é familiar assim é complexo demais (entrevistado 31).

Fica evidente na construção desta categoria “A história da empresa familiar” que a Fruki, é uma organização que vêm em constante crescimento, superando as adversidades postas ao longo do grande período de tempo que se mantêm no mercado, desde a fundação. O desejo de manter a memória viva, juntamente com a profissionalização da empresa, através do processo de governança corporativa indica a vontade de perpetuação da empresa familiar. A profissionalização, mesmo tardia, foi uma estratégia essencial para que a empresa conseguisse se estabelecer e crescer no mercado. Os relatos também apontam que a filosofia empresarial, também contribui para a permanência da empresa nesses 87 anos.

O conjunto de valores centrais consolida uma estrutura de ação prévia. Ou seja, a organização que desenvolve suas ações balizadas pelos seus valores, já fornece sinais do caminho a seguir, pois constitui uma base sólida e imutável ao longo dos anos. Em um primeiro momento, fica difícil afirmar com certeza que a Fruki mantém seus valores fundacionais, entretanto explorando a história, analisando os acontecimentos e pautando-se na percepção dos entrevistados, confirma-se que a ideologia central permanece inalterada desde o princípio. Tais constatações entram em concordância com Collins e Porras (1995), autores que norteiam o referencial teórico deste estudo. O que pode ter sido modificado são os meios e as formas de explicitar a ideologia organizacional, mas os valores em si permanecem os mesmos.

4.2.3.2 Os rituais e a preservação da ideologia central da empresa familiar

Categoria Intermediária	Conceito norteador	Categoria Final
IV. Valores da organização Fruki	Constitui os valores declarados nos documentos institucionais.	II- Os rituais e a preservação da Ideologia Central da empresa familiar
V. Rituais Corporativos	Evidencia os rituais praticados na organização.	

Quadro 13: Formação da categoria final II – “Os rituais e a preservação da Ideologia Central da empresa familiar”.

Fonte: elaborado pela autora.

A presente categoria final emergiu da aglutinação das categorias intermediárias: valores da organização Fruki e rituais corporativos, denominada “Os rituais e a preservação da ideologia central da empresa familiar”. Esta categoria 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 9 anos formalizou sua filosofia empresarial e passou a difundir formalmente aos profissionais que nela atuam. Os entrevistados relatam que acreditam que os valores hoje declarados pela organização, apenas foram postos no papel há pouco tempo, entretanto muitos valores são vivenciados na organização desde sua fundação, principalmente porque estão muito relacionados a valores morais e da família do fundador. Após expor os objetivos da pesquisa em questão, o entrevistado 41 ressalta que a escolha desta empresa foi providencial para a realização deste estudo “acho que tu vieste fazer teu trabalho no lugar certo, não por eu trabalhar aqui, mas eu acho que o que a empresa expõe é a prática e ela faz”.

Os valores de uma organização são características que constituem suas virtudes essenciais para perenizar os princípios e cumprir sua missão. As narrativas abaixo evidenciam a percepção dos colaboradores sobre os valores organizacionais.

Esses valores vêm permeando a trajetória da empresa, desde o início, eles já estão na veia da empresa mesmo. Mas acredito que foram colocados no papel só há pouco tempo. O pessoal que tem 50 anos de empresa, já tem esses valores dentro de si e já cultuavam isso na sua atividade (...) Existe coerência bem grande, até parece que pegaram as práticas e colocaram no papel não foi vice-versa, não colocaram no papel para depois fazer aquilo que estava escrito. Eles pegaram o que eles faziam de mais importante para a empresa crescer e colocaram no papel, para todo mundo ver. Então os novos funcionários que estão chegando recebem aquilo e sabem como a empresa funciona, e depois no dia a dia na atividade visualiza que é assim que funciona, é daquela forma que está escrito que funciona a empresa (entrevistado 26).

Eu acho que esses são valores do dia a dia, valores morais, esses valores da empresa são muitos valores que a gente traz de casa. A Fruki teve a felicidade de colocar no

papel e trazer para a empresa. Na minha visão, os valores que a Fruki tem são valores que a gente traz de berço, pode ajudar sim o fato de estar no papel e dizer que são valores da Fruki, pode ter para algumas pessoas que nunca pararam para pensar ou que não tiveram a felicidade de ter uma formação de berço, olhar e ter a chance agora de parar para pensar (...) Acho que não é assim cheguei aqui, agora tenho que seguir esses valores, quem fizer isso não vai dar certo, porque valores são coisas de dentro da gente, a gente tem que chegar aqui e ver se adapta a esses valores. Mas se chegar uma pessoa que, por algum motivo, não acredita nesses valores, até vai entrar, mas acho que não vai ficar muito tempo na Fruki, porque por um motivo ou outro não vai conseguir, ou vai naturalmente se sentir excluído, ou o grupo acaba excluindo porque não vai ter sinergia (entrevistado 31).

Além de enfatizar que a organização vivencia grande parte de seus valores desde a época da fundação, também foi citada a existência da coerência entre os valores declarados e os rituais organizacionais que são executados, assim como a importância da coerência entre os valores pessoais com os valores da organização. Quando os valores pregados pela empresa são corroborados pelos profissionais que nela atuam, existe um consenso sobre as formas de alcançar os objetivos organizacionais. Os valores são responsáveis pelo desenvolvimento da identidade organizacional, a congruência entre valores pessoais e organizacionais significa compartilhar das mesmas motivações para exercer o trabalho. Aliás, Tamayo ressalta que “o paralelismo entre valores pessoais e organizacionais refere-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador, quanto pela organização e cuja obtenção constitui a base da felicidade da pessoa como do sucesso da empresa” (TAMAYO, 2005, p. 162). Assim sendo, quando os indivíduos ingressam em uma organização e encontram valores similares aos seus, ocorre o “alinhamento de valores”, variável, que impacta diretamente nos resultados da organização (BARRETT, 2006). Berger e Luckmann (2008) corroboram que a relação entre a pessoa e o mundo social é uma relação dialética na qual seu mundo social atua reciprocamente um sobre o outro. As narrativas abaixo confirmam a importância de buscar o alinhamento discurso x práticas, assim como valores organizacionais e pessoais.

Sim, eu acho que a gente faz 100% do discurso na prática, deixamos de fechar um negócio, se não tiver de acordo com nossos valores, deixamos de contratar um funcionário se não tiver de acordo com nossos valores. E assim por diante, a gente não vai lançar um produto novo se a nossa produção não estiver consolidada com a sustentabilidade. Então a gente vai ter sempre essa preocupação com a sustentabilidade que é um dos nossos valores. Em 1988, começou com a estação de tratamento de efluentes, a palavra sustentabilidade não existia, mas a Fruki já tinha essa preocupação e isso faz parte dos nossos valores hoje. Para ver como a gente já praticava, o que não tinha no papel, então esse é um dos exemplos que eu posso te dizer bem concreto como a gente já faz isso há tantos anos eu nem estava na Fruki em 1988, mas já existia uma estação com preocupação da sustentabilidade que faz parte dos valores da empresa (entrevistado 32).

Eu acho que a pessoa tem que se identificar com os valores, se eu não acreditar, não é esse meu lugar, não é só ler e decorar tem que entender que esses valores são os mesmos que os teus. Se for só uma coisa decorada, as pessoas não vão internalizar

(...) agora mais, nós temos a reunião de setor que a gente faz uma vez por mês e como agora mudou cada reunião de RH, a gente vai estar falando sobre um valor, vamos trazer informações e entender como a gente pode estar colocando no dia a dia de trabalho, pela reunião setorial cada vez a gente vai discutir um dos valores (entrevistado 25).

Argyris (1975) corrobora que os valores influenciam a organização ao passo que as pessoas se dedicam aos valores e procuram agir conforme eles, conscientizando-se e legitimando-os através das normas. Também foi comentado e observado que a partir do momento em que a ideologia da organização está bem disseminada, principalmente entre as lideranças, facilita as relações internas, assim como a própria execução do trabalho, na medida em que os profissionais sabem o que a organização espera de cada um.

Para mim, o mais importante é justamente isso, os valores organizacionais estarem bem disseminados na organização. Se isso está bem disseminado não só os valores, mas também a missão a visão, fica muito mais fácil para as outras pessoas realizarem seu trabalho está claro para elas o que deve ser feito, a gente quer ser a sua escolha em todos os momentos, que é a nossa visão. Então para as outras pessoas a gente tem que estar sempre fazendo o melhor senão elas não vão mais escolher a Fruki. Portanto, as crenças da empresa, sendo bem disseminadas, facilita até para o chão de fábrica, para as outras pessoas, supervisores, gerência, identificar o caminho a ser seguido então fica muito mais fácil trabalhar (entrevistado 3).

Quando a organização não apenas discursa, mas também desenvolve ações com intuito de legitimar seus valores e princípios, ou seja, tornar seu discurso tangível e coeso a seus públicos, adquire a confiança de seus *stakeholders*. Pois, a partir do momento que se conhece a ideologia central de uma organização, sabe-se a forma que ela se comporta cotidianamente, assim como indica seus comportamentos futuros, facilitando o relacionamento e segurança das pessoas envolvidas. O discurso organizacional indica a maneira de pensar defendida pelos dirigentes. A coerência será visualizada ou não, através das práticas, uma vez que tais práticas gerenciais são o reflexo dos valores (OLIVEIRA; TAMAYO, 2004). A incoerência, afeta a confiança, pois a confiança está relacionada à expectativa depositada na esperança da ocorrência de um evento. E quando a expectativa é frustrada consequências desagradáveis são confirmadas (DEUTSCH, 1958). Portanto, entende-se que, quanto mais os indivíduos perceberem a coerência entre comportamento e expectativa depositada, maior é o grau de confiança dedicado na relação indivíduo e organização. Reina e Reina (1999) afirmam que, quando as empresas desenvolvem ambientes de trabalho permeados de confiança, as pessoas se sentem mais seguras até mesmo para desafiar o sistema e desempenhar além do prescrito. Os entrevistados comentam que uma das principais vantagens de trabalhar na empresa objeto de estudo, relaciona-se com o fato de possuir certa estabilidade, uma vez que sabem que não

serão demitidos a qualquer momento, fato este que contribui para os indivíduos estarem mais dispostos a correr riscos, admitir e aprender com seus erros.

A empresa não é de demitir, e eu até garanto que ela não vai chegar e demitir um funcionário, é sempre uma advertência primeiro, treinamento, não conseguiu? treina de novo, treina de novo. Então se a gente vê que não tem jeito a pessoa está querendo ir para a rua (...) hoje te garanto que todas as demissões não são surpresa a não ser que o funcionário faça um ato muito grave. Mas sempre é feito um acompanhamento até chegar ao ponto final da demissão (entrevistado10).

Aqui na Fruki, para ser demitido é porque a pessoa realmente é complicada, para não dizer ruim, mas aqui é assim, se tem algum problema, então teu gestor conversa contigo (...) a Fruki tem avaliação de desempenho todo ano, feito com todo mundo para auxiliar. O gestor fala contigo, conversa, o que a empresa está pensando de ti o que tu está pensando da empresa, o que é o que não é, o que os outros setores pensam como tu estás indo, e se acontece alguma coisa se tem outra situação. O gestor sempre conversa com a gente (entrevistado 13).

Todas as organizações pautadas em valores possuem uma ideologia e as que percebem que esta é uma forma de conquistar vantagem competitiva, reter talentos e prosperar nos negócios, desenvolvem diferentes estratégias no intuito de compartilhar sua ideologia. Através das entrevistas realizadas, percebe-se que a partir do momento que a Fruki começou a introduzir o compartilhamento de sua filosofia na prática de rituais, resultados positivos emergiram, e hoje não abre mão de referenciá-la nessas práticas, assim como desenvolver mais práticas rituais.

A gente tenta de todas as formas, tudo aquilo que a gente faz, como reuniões, a gente sempre começa com os valores, então tudo que a gente tem a oportunidade de estar disseminando, vamos fazer. Seu Nelson, quando faz palestras, a primeira coisa que ele fala é a filosofia da empresa, então ele dissemina, não importa qual o assunto, mas ele começa com a filosofia. Nós aqui também, quando começamos alguma coisa, a gente procura sempre estar envolvendo a filosofia para que o pessoal não só visualize novamente, como também perceba o quanto isso tem coerência com qualquer tipo de ação que viermos a trabalhar (...) uma coisa tem que está casada com a outra, não tem uma atividade específica para disseminar filosofia, a gente tem que disseminar ela no nosso dia a dia e sem necessariamente ter por escrito. Quando eu estiver fazendo *coaching* que é a avaliação daquele dia, só nessa avaliação do *coaching*, tem que estar enquadrado dentro dos nossos princípios dentro dos nossos valores, essa é uma das formas (...) Os nossos princípios e valores, nem eu sei eles inteirinhos de cor não sei, cada palavrinha, mas eu sei o que eles significam, e isso é o que importa (entrevistado 32).

Gasalla (2007) comenta que a diferenciação das empresas se dá por meio da cultura organizacional, ou seja, da ideologia e dos valores nas quais estão pautadas. À medida que cresce a valorização das pessoas, cresce também a importância atribuída aos valores e princípios idiossincráticos a cada organização. Entretanto a evolução e a mudança não são tão

simples, a ponto de serem aceleradas por qualquer indivíduo a qualquer momento, pois, existe a possibilidade de “forçar comportamentos”, sendo muito diferente de “forçar valores”.

Como nossa equipe é mais operacional, vejo que a evolução aconteceu em função dos treinamentos, inserir nos treinamentos, citando exemplos, é o jeito mais prático, mais rápido, mais barato de disseminar. Interagindo, o que a gente faz hoje, por exemplo, um treinamento de merchandising para os promotores, abrindo com missão, visão e valores e no final uma provinha, então a gente está medindo o quanto de penetração e entendimento que a gente está tratando com eles (entrevistado 40).

Nesses eventos com certeza, o que inicia é a gente falando de toda filosofia da empresa, isso aí é muito martelado e com razão pela parte da diretoria. Eles colocam muito bem essa questão que eu acredito que conseguiram implantar muito bem dentro da empresa, porque o pessoal a gente vê, tu sabes numa empresa, às vezes, nem todo mundo está contente, sempre tem alguém que não está contente com alguma coisa, mas mesmo assim essa pessoa, tenta fazer o máximo possível para o produto sair com qualidade. Ninguém faz nenhum tipo de sacanagem, porque está chateado com alguma coisa (...) então acho que eles conseguiram implantar sim muito bem essa questão aqui dentro (entrevistado 6).

Dentre as diversas formas que as organizações possuem a fim de disseminar e legitimar seus valores e sua ideologia, os entrevistados confirmam ser os rituais, os meios. Ainda citam os seguintes rituais como sendo os mais eficientes: reuniões setoriais, socialização organizacional, avaliação do PQF e avaliação de desempenho, as narrativas a seguir confirmam.

O principal meio de disseminar os valores é em reunião setorial. Não adianta colocar no mural, ali a pessoa vai passar vai ler, mas o que funciona hoje é a reunião, que começa com a missão, visão e filosofia. Na verdade é frisado se tem alguma coisa fora, o superior fala, por exemplo, pela cartilha, não pode usar celular na empresa e o pessoal acabou esquecendo, e daqui a pouco começou todo mundo a usar celular na empresa, então é um desvio da filosofia empresarial, é uma ética, não pode, não pode. Então isso tem que ser lembrado na reunião setorial, se tu desvia ele te puxa de volta (...) é exemplo de comportamento, de atitude, principalmente questão da qualidade hoje em dia, eles frisam a segurança também (entrevistado 29).

Na integração que é o primeiro contato que a gente tem com os valores, e eu acho que no dia-a-dia, a avaliação do PQF também solicita o conhecimento da missão, visão e valores. Na avaliação de desempenho a gente tem que ter o conhecimento, um dos itens é se a pessoa conhece a filosofia. Eu acho que é a questão da equipe e do gestor estimular, o gestor tem que estimular, para mostrar que isso é importante, porque no momento que a gente entra na empresa a gente não sabe o que é importante. Eu aprendi que na Fruki é importante saber toda a missão, visão e valores, pela minha gestora e a equipe, que acaba comentando: olha os valores! Às vezes até bem humorado, e que vai reforçando isso (entrevistado 5).

A questão dos valores organizacionais se tornou essencial principalmente às empresas familiares, em função de dois fatores. O primeiro está relacionado à lealdade dos trabalhadores, à organização, seu comprometimento. O segundo está ligado à questão da coordenação e controle destes indivíduos nas estruturas cada vez mais descentralizadas. Com

o passar do tempo, as pessoas tem sido valorizadas pela contribuição que podem fornecer as organizações, e não mais pela obediência à chefia. Como consequência, a coordenação e o controle são realizados por meio da transmissão dos valores organizacionais, ao invés da autoridade, ou seja, as empresas, fundamentalmente as familiares, precisam de funcionários responsáveis, que tomem decisões sozinhos, o que quer dizer que as pessoas precisam ser controladas através dos valores organizacionais, os quais devem ser internalizados e reforçados diariamente (DRUCKER, 1995).

Neste contexto, sabe-se que um dos mecanismos mais utilizados para a disseminação da ideologia organizacional são os rituais corporativos. Os quais só tem valia se forem planejados a fim de aproximar as pessoas da filosofia empresarial e, conseqüentemente, de seus valores, tornando-a tangível e praticável. O ritual corporativo tem papel importante, pois, conforme Johann (2004), por meio dos rituais, existe a possibilidade de exaltar a ideologia central da empresa, 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 para a organização.

4.3 Considerações finais sobre o estudo de caso

Esta seção tem a intenção de apresentar as considerações finais do estudo de caso em questão. Para tanto, foi elaborado um quadro comparativo, ilustrando a relação dos rituais praticados e os valores percebidos nessas práticas, assim como a classificação destes 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.

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 na empresa	Reforço	Relacionamentos de confiança. Pessoas comprometidas e motivadas.
Seleção de pessoal	Passagem	Relacionamentos de confiança. Rentabilidade.
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 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.
Comemorações 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	Relacionamentos de confiança. Pessoas comprometidas e motivadas.
Auditorias do PQF- Programa de Qualidade Fruki	Reforço e Renovação/Reprodução	Clientes e consumidores, nossa razão de ser. Pessoas comprometidas e motivadas. Compromisso com a excelência.
Ginástica Laboral	Integração e Redução de conflito	Clientes e consumidores nossa razão de ser. Pessoas comprometidas e motivadas.
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.

Quadro 14: Valores evidenciados nos rituais praticados

Fonte: elaborado pela autora a partir da triangulação dos dados.

As reuniões setoriais e auditorias do PQF fortalecem os valores: **clientes e consumidores, nossa razão de ser**, pois nesses encontros, que ocorrem pelo menos uma vez ao mês, são discutidas melhorias de processos, solução de problemas internos que podem vir a interferir no produto final destinado aos clientes e consumidores; **pessoas comprometidas e motivadas**, esse valor é fortalecido neste ritual em função de que uma das pautas dessas reuniões é tratar do assunto segurança no ambiente de trabalho; **compromisso com a excelência**, já este valor se refere não apenas à excelência em prol de produtos e processos, mas excelência também nos relacionamentos internos que auxiliam na promoção da qualidade dos produtos, serviços e relacionamentos interpessoais.

Os treinamentos, o *safe money*, o grupo de estudos, a premiação campeão em vendas e craque em distribuição, evidenciam os seguintes valores: **clientes e consumidores nossa razão de ser**, visto que o foco sempre é nos, clientes, os treinamentos acontecem, visando a melhoria interna ao atendimento ao cliente, a premiação de distribuição enaltece a equipe que realizou as melhores entregas; **pessoas comprometidas e motivadas**, esse valor pode ser visualizado principalmente nos treinamentos, pois a empresa proporciona oportunidades de

treinamento, visando o desenvolvimento contínuo dos profissionais, assim como as premiações atuam como motivadores de comportamentos desejados pela organização; **compromisso com a excelência**, está relacionado à intenção de garantir a qualidade seja no atendimento ao clientes, seja na promoção do desenvolvimento interno das pessoas e a **rentabilidade** aparece principalmente nos rituais de premiação visto que ao premiar o melhor vendedor, a empresa está exaltando uma de suas primeiras finalidades, que é a geração de lucro, ou seja se a empresa ganha, o profissional é premiado. Entretanto, este ritual também pode ser considerado um rito de degradação, pois, a partir do momento em que o ganhador é posto em evidência, os “perdedores”, podem se sentir discriminados, contradizendo um dos valores que se quer fortalecer: pessoas comprometidas e motivadas.

As premiações da qualidade referenciam o valor: **compromisso com a excelência**, pois atuam para reforçar e reconhecer o que a empresa considera importante, ou seja, a qualidade interna. A semana interna de prevenção de acidentes-SIPAT e a blitz de segurança favorecem o reconhecimento dos seguintes valores: **pessoas comprometidas e motivadas**, uma vez que busca com essas ações a promoção de um ambiente de trabalho seguro e saudável; **rentabilidade**, visto que a ocorrência de acidentes de trabalho acarreta prejuízos financeiros e também relacionados à imagem da organização e **sustentabilidade**, pois a preocupação e o respeito aos colaboradores, é considerado uma ação de responsabilidade social (NETO; FROES, 2004).

A convenção anual da Fruki é o maior evento realizado na organização, é a oportunidade de reunir todos os profissionais e fortalece principalmente os valores: **relacionamentos de confiança** e **pessoas comprometidas e motivadas**. Já que na realização desse ritual, informações relativas ao desempenho da empresa, retorno de programas e entrega de premiações são realizadas, assim como uma palestra motivacional no encerramento. A confraternização com ex-funcionários, é uma prática não muito comum nas organizações e tem o intuito de reforçar o valor **relacionamentos de confiança**, visto que tem o objetivo de reintegrar o profissional que já deixou de exercer suas atividades na empresa, dando continuidade a esse relacionamento.

Os rituais homenagem ao tempo na empresa e desenvolvimento de lideranças evidenciam os valores **relacionamentos de confiança** e **pessoas comprometidas e motivadas**, pois o ritual de homenagem é um dos únicos que envolve os familiares, sendo assim, auxilia no fortalecimento do comprometimento afetivo, exaltando o comportamento

ético da organização e fortalecendo o reconhecimento da importância do profissional para o crescimento da empresa.

Os rituais de passagem: seleção e socialização organizacional, reforçam principalmente os valores **relacionamentos de confiança, pessoas comprometidas e motivadas, compromisso com a excelência e rentabilidade**. A rentabilidade é identificada nesses rituais, pois, caso a seleção de profissionais seja mal sucedida, implica custos adicionais à organização, assim como a prática de integração de colaboradores pode favorecer a intenção de permanecer na empresa em função do acolhimento inicial. Chao et al. (1994) também afirma que pessoas bem socializadas apresentam maiores rendimentos pessoais, são mais satisfeitas e envolvidas com seu trabalho, são mais adaptáveis e têm um melhor senso de identidade pessoal do que as que são menos socializadas.

A entrevista de desligamento favorece os valores **relacionamentos de confiança e compromisso com a excelência**, pois tem a função de buscar informações para oportunidades de melhorias identificadas pelas pessoas que estão deixando a organização. O café com o presidente evidencia os valores: **relacionamentos de confiança e compromisso com a excelência**, uma vez que este ritual é um reconhecimento à área que alcançou bons resultados no programa interno de qualidade, busca também informar e contar com a participação dos profissionais nos novos projetos da empresa, atuando também como um canal de comunicação aberto com a direção da empresa, favorecendo o relacionamento de confiança.

A avaliação de desempenho é um ritual que também envolve todos os colaboradores. Os valores identificados nesta prática são: **clientes e consumidores nossa razão de ser, relacionamentos de confiança, pessoas comprometidas e motivadas, compromisso com a excelência e rentabilidade**. Essa prática foi reconhecida como de extrema importância principalmente pelo nível gerencial, entretanto, os níveis hierárquicos inferiores não reconhecem tal importância, podendo contribuir com a percepção distorcida de que a prática serve como uma forma de retaliação do que como uma forma de desenvolvimento, tal qual foi identificado no discurso gerencial.

A reunião dos acionistas e do conselho administrativo, reforça os valores: **clientes e consumidores nossa razão de ser, relacionamentos de confiança e rentabilidade**, pois é nesses rituais que são definidos os rumos futuros e as importantes decisões que permeiam a organização. A ginástica laboral favorece o reforço dos valores: **clientes e consumidores, nossa razão de ser, pessoas comprometidas e motivadas**, promove a integração entre os

profissionais de diferentes áreas, contribui para proporcionar saúde ao trabalhador e consequentemente, gerar melhores resultados aos clientes internos e externos.

As comemorações de aniversário da empresa, da marca Fruki e as comemorações de final de ano, aparentemente, não favorecem o fortalecimento de nenhum dos valores declarados pela organização é apenas um ritual comemorativo, que favorece a integração dos profissionais e marca a passagem de datas importantes. Enquanto que o ritual de reconhecimento de formatura dos colaboradores, favorece o fortalecimento do valor **peçoas comprometidas e motivadas**, pois é o reconhecimento da valorização do estudo, fator este muito apreciado pela organização. Por fim, a ação “Viva o Taquari Vivo” promove o valor **sustentabilidade**, pois consiste na limpeza das margens do rio Taquari.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação de mestrado foi desenvolvida com o objetivo geral de analisar os valores legitimados pelos rituais organizacionais em uma empresa familiar do ramo de bebidas, ou seja, identificar se os valores discursados pela organização servem apenas para cumprir formalizações, ou são realmente vivenciados no cotidiano organizacional. Para alcançar tal objetivo, penetrou-se no universo organizacional, por meio da análise de entrevistas, participação de suas práticas e consulta de documentos institucionais. Na busca de fazer frente ao objetivo central, objetivos específicos foram traçados. O primeiro objetivo específico, tinha o intuito de i) Identificar os rituais organizacionais praticados na empresa familiar pesquisada, o qual 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: ii) identificar 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 04: filosofia empresarial da Fruki (seção método de trabalho). Os valores percebidos pelos colaboradores encontram-se nas categorias iniciais: responsabilidade socioambiental, lucratividade/rentabilidade, clientes e consumidores, pessoas comprometidas e motivadas, ética e qualidade, denominados e elencados conforme ordem de lembrança dos profissionais. Por fim, o objetivo específico iii) 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, assim como nas considerações finais do estudo de caso.

Este estudo teve o foco de 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**. Ao finalizar este estudo, 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.

E percebe-se que a Fruki sempre foi uma empresa muito dedicada as 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 faz a organização permanecer no mercado até hoje.

Mesmo que a empresa não declare, alguns valores foram percebidos através da triangulação dos dados coletados: **cautela** e **dedicação** parecem ser atitudes valorizadas pela organização desde 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 é 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 ser unido 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 oferecidas, 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 uso 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.

Os rituais podem ser vistos como manifestações estereotipadas de comportamentos para a formação e institucionalização de tradições. A prática de rituais favorece a minimização da ansiedade, fortalecer as relações de poder, promover a aquisição de padrões comportamentais, assim como atua na anulação de conflitos, promoção de um ambiente amistoso, de relações afetivas, similar ao ambiente familiar. Os rituais são formas de atividades criativas e lúdicas da ideologia organizacional.

Os rituais corporativos afirmam-se como estratégias de grande valia tanto na análise quanto na legitimação da ideologia central. A exposição dos valores não significa normas a serem seguidas pelos colaboradores, mas sim orientações de atitudes e comportamentos reforçados pelo exemplo do corpo gerencial e ações de gestão de pessoas (KUCZMARSKI;

KUCZMARSKI, 1999). Na Fruki, a iniciativa de disseminar os valores declarados parte do corpo diretivo e as áreas são incentivadas a realizar rituais próprios, sempre com o intuito da prática diária, viabilizando a legitimação.

É visto que os rituais que mais eficientemente contribuem na disseminação dos valores declarados são: reuniões setoriais, socialização organizacional, avaliação do PQF e avaliação de desempenho. Percebe-se também que 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 das demais áreas que compõem a empresa. Percebeu-se também que grande parte dos rituais estão relacionados e começaram a ser praticados quando a empresa ingressou e implantou o programa de qualidade. É de se estranhar que uma organização familiar realize pouquíssimas práticas, envolvendo a família do profissional que nela atua, pois 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.

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

A identificação do profissional com os valores da organização, bem como a postura ética mantida pela empresa, concedem orgulho de pertencer, assim como, a intenção de querer permanecer exercendo suas atividades na organização. Tanto é que a empresa foi reconhecida no ano de 2010 como uma das 10 melhores empresas para trabalhar no estado do Rio Grande do Sul, através de pesquisa realizada pela revista Amanhã.

Muito embora o estudo de valores declarados não seja a melhor forma de desvendar a real ideologia central das organizações, visto que se refere ao discurso organizacional, podendo mascarar a realidade, quando realmente praticados, os valores declarados podem ser a alternativa mais adequada para compreender a ideologia que permeia a organização. 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. A formalização fez-se necessária em função do ingresso a programas de qualidade, mas mais importante do que estar formalizado e decorar os valores, é saber seu significado e perceber que estão imbricados nas práticas.

Todavia, alinhar o discurso organizacional às práticas gerências não é tarefa simples. A lógica dos diferentes interesses entre empregado e empregador, muitas vezes é divergente e conflitos podem emergir. Conseguir o alinhamento entre lucro e necessidades do trabalhador pode afastar o discurso da prática gerencial. O possível distanciamento, ou incoerência desponta um cenário de incertezas, emergindo diversos conflitos como: frustração em relação ao futuro da carreira na organização, desmotivação, insatisfação e falta de comprometimento, sobrecarga e acúmulo de funções, desenvolvimento de doenças laborais, entre outros.

As denominações geralmente concedidas aos trabalhadores: funcionários, colaboradores, recursos; pode distanciar mais ainda a noção de valorização humana. Corroborando com Enriquez (1997), o qual afirma que, ao considerar os indivíduos como recursos, as organizações deixam de reconhecê-los como personalidades autônomas e sujeitos pensantes que têm algo a contribuir. Na Fruki, a denominação utilizada para nominar a força de trabalho é profissionais. A organização acredita que essa denominação auxilia a minimizar o distanciamento, assim como valorizar os profissionais que contribuem com o crescimento da organização.

Os discursos gerenciais voltados para valorização profissional e melhoria das condições de trabalho contribuem para gerar expectativas positivas que podem ou não se tornar realidade, frente à percepção dos indivíduos. Sendo assim, no caso da não concretização das promessas, a percepção sobre as contradições surgem, conduzindo os indivíduos a desenvolverem reações defensivas, aumentando a frustração e insatisfação com o trabalho.

Respondendo ao problema que motivou a realização desta pesquisa: Como os rituais organizacionais legitimam os valores organizacionais em empresas familiares? Primeiro, através da clareza e disseminação dos valores declarados entre a equipe gerencial; depois,

através 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.

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. Outro fator limitador também apontado, é a dificuldade de entendimento do que são valores organizacionais, visto a subjetividade envolvida neste conceito. Os valores podem ser percebidos nas atitudes e posturas, mas dificilmente verbalizados. Ressalta-se também que a análise dos valores declarados, pode ser prejudicial, visto que esses valores dizem respeito ao discurso oficial da organização, podendo não condizer com a verdadeira realidade.

Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se replicar esta pesquisa ainda em empresas familiares, através da realização de um estudo multicaso comparativo, em organizações que possuam características similares em termos de tempo no mercado e produtos/serviços, para que, então, no caso de resultados semelhantes, as generalizações possam ser inferidas.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ADACHI, P. P. Família S.A. **Gestão de empresa familiar e solução de conflitos**. São Paulo: Atlas, 2006.
- AGAPITO, F.; OENING, K.; PEREIRA, M. F. Poder, Estratégia e Interesses Organizacionais: uma Análise Inter-relacional no Terceiro Setor. **Anais eletrônicos...** Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2004. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/pdf/175.pdf>>. Acesso em 21.01.2011.
- AIDAR, M. M. **Qualidade humana: as pessoas em primeiro lugar**. São Paulo: Maltese, 1994.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Competitividade e Recursos Humanos. **Revista de Administração**. São Paulo, v.27, n.4, p.16-29, 1992.
- ALMEIDA, J. A. S.; MARTINS, L. M. Estudo comparativo dos ritos organizacionais da polícia civil e da brigada militar do estado do rio grande do sul. In: XXVII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Atibaia, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.
- ÁLVARES, E. et al. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ARMANI, D. **Sustentabilidade: do que se trata, afinal?** Rio Grande do Sul: Unisinos, 2002.
- AZEVEDO, T. **Ciclo da vida: ritos e ritmos**. São Paulo: Ática, 1987.
- BARRET, R. **Libertando a Alma da Empresa: Como transformar a organização numa entidade viva**. Cultrix: São Paulo, 2000.
- _____. **Building a values-driven organization: a whole system approach to cultural transformation**. Oxford: Elsevier, 2006.
- BARRETO, E. F. **Estilos gerenciais e o impacto das organizações**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.
- BEKIN, S. F. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo. Ed. Person, 2004.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- _____. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2ªed. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, 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, v. 29, n.4, p.88-97, out./dez. 1994.

BETTEGA, M. L. **O casamento como manifestação de uma cultura**: o caso de Nova Palmira. 2007. Dissertação (Mestrado em Letras e Cultura Regional). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2007.

BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar** – implementação e prática. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BOWDITCH, J.; BUONO, A. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar. 2003.

CARMO, M. S. A. “Casa” e a “Rua” na Trajetória do Pesquisador Moderno – uma Análise da Formação do Pesquisador em Ciência Básica no Brasil e os Rituais de Passagem. In: XXXII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

CASTANHEIRA, J. Os herdeiros que se cuidem, elas vêm por aí. **Exame**. São Paulo, v.23, n.11, p.56-63, 29 maio 1991.

CAVEDON, N. R. **As manifestações rituais nas organizações e a legitimação dos procedimentos administrativos**. 1988. Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1988.

CAZENEUVE, J. **Sociologia do Rito**. Porto: Rés-Editora, 1985.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHAO, G.; O’LEARY-KELLY, A.M.; WOLF, S.; KLEIN, H.; GARDNER, P. Organizational socialization: its content and consequences. **Journal of Applied Psychology**, 79, 730-743, 1994.

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

COLLIS, 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.

COSTA, L. S. V.; SILVA, J. F. As tipologias estratégicas “realmente” existem?. In: XXVI Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002

DAMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro.** Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional.** São Paulo: Pioneira Thompson, 2004.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life.** Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DEMING, W. E. **Qualidade: A revolução da administração.** Saraiva: Rio de Janeiro, 1990.

DÉRY, R.; DUPUIS, J. P.; 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, v. 93, n. 8, p. 1-5, 1993.

DINIZ, A. P. R.; BARRETO, R. O. Integração ou Distinção? O Universo Simbólico das Festas Organizacionais. In: VI Encontro de estudos organizacionais, Florianópolis, 2010. **Anais...** Santa Catarina: ANPAD, 2010.

DINIZ, A. **Reforma econômica para o Brasil.** São Paulo: Nobel, 2003.

DONNELLEY, R. G. **A Empresa Familiar.** São Paulo: Abril, 1976.

DOWLING, J.; PFEFFER, J. Organizational Legitimacy. **Pacific Sociological Reviewn.** v. 18, p. 122-136, 1975.

DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1981.

EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J., ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática.** São Paulo: Atlas, 2001.

FEIGENBAUM, A. V.; FEIGENBAUM, D. S. New quality for the 21st century. **Quality Progress**, v. 32, n. 12, p. 27-31, Dec. 1999.

FERRAZ, D.; CAVEDON, N. R. “A Feira do Livro da Gente; da Chuva, do Cheiro de Pipoca Doce, do Xerife”: a cultura organizacional da feira do livro de Porto Alegre. In: XXI Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2007. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, v.26, n.2, p.3-11, abr./jun. 1991.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. Sucessão Empresarial: Processo Sucessório em Empresas Familiares. In: I Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, Maringá, 2000. **Anais...** Maringá: EGEPE, 2000.

FOSSÁ, M. I. T. **Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias**. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 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, Blumenau, 2009. **Anais...** Blumenau: Intercom Sul, 2009.

FREITAS, Maria Ester. 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, Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2007.

_____. Cultura organizacional: grandes temas em debates. **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n.2, p.73-82. jul./ set. 1991.

FRITZ, R. **A empresa familiar**: uma visão empreendedora. São Paulo: Makron, 1993.

GALLAGHER, R. S. **Os Segredos da Cultura Empresarial**. Campus. Rio de Janeiro, 2003.

GALLO, M. A. **Empresa familiar**: textos y casos. Barcelona: Práxis, 1995.

GASSALA, José M. **A Nova Gestão de Pessoas- O talento executivo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GERSICK, K. et al. **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.

GONÇALVES, A.; VILARTA, R. **Qualidade de vida e atividade física: explorando teoria e prática**. São Paulo: Manole, 2004.

GÜNTER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? **Psicologia Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 22, n. 2, p.201 – 210. mai./ago. 2006.

GUTH, W. T; TAGIURI, R. Personal Values and Corporate Strategies. **Harvard Business Review**, p. 126, Sept.-Oct. 1965.

HALL, R. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HERRIGEL, H. Algo mais do que bens. In: “**Zen endel arte del tiro com arco**”. Buenos Aires: Kier, 1982.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations**: Software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.

HUFF, L.; FORNELL, C.; ANDERSON, E.W. **Quality and productivity: contradictory and complementary**. Working Paper, NQRC (National Quality Research Center): The University of Michigan, 1994.

HUPPES, D. **Práticas culturais adotada por uma empresa visionária para perpetuar a ideologia central-** Estudo de caso da Expresso Medianeira. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2003. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: ago. 2011.

ISLAM, G. et al. Rituals Revisited: A New Look at Organizational Rituals. In: XX Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador, 2006. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

JACOMETTI, M. Influência do contexto institucional de referência sobre a cultura organizacional e as dependências de poder numa instituição de ensino superior tecnológico. In: XIX Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

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**, v.27, p.89, Special Issue, 2002.

KILMANN, R. H., SAXTON, M.J., SERPA, R. **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

KUCZMARSKI, S. KUCZMARSKI, T. **Liderança baseada em valores**. São Paulo: Educator, 1999.

LEGLER, J. F.; CAVEDON, N. R. De “Templo do Consumo” a Representação Mitológica: Um Olhar Etnográfico Desconstrutivo Sobre os Ritos no Shopping Center. In: XXV Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, Campinas, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

LETHBRIDGE, E. Tendências da Empresa Familiar no Mundo. In: **Revista do BNDES**, v. 1, n.1, pág. 185-199, 1997.

LEONE, N.M.G. 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, 1991. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1991.

LEONE, N. M. de G.; SILVA, A. B. da; FERNANDES, C. B. Sucessão: como transformar o duelo em dueto. **Revista de Administração**, São Paulo, v.31. n.3, p:76-81, jul./set. 1996.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Elsevier, 2000.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACEDO, K. B. **Empresa Familiar Brasileira: Poder, cultura e decisão**. 1ª edição. Goiás: Terra, 2001.

MACHADO, D. D. P. N. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

MACIEL, C.; SATO, K.; KATO, H. Capacidades Dinâmicas e Rituais de Interação Entre Alta e Média Gerência: Proposta de um Framework. In: XXIV Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2010. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

MARTINS, J. C. **Empresas familiares**. Lisboa: GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, 1999.

MATOS, F. Cultura e valores no processo de internacionalização das economias: O desafio do humano. **Revista Brasileira de Administração**, v. 17, p. 71-76, 1996.

MOREIRA, J. M. **A ética empresarial no Brasil**. São Paulo: Pioneira, 1999.

MOREIRA, M. M. 2000. Envelhecimento da população brasileira: aspectos gerais. In: **O envelhecimento da população brasileira e o aumento da longevidade - Subsídios para políticas orientadas ao bem-estar do idoso**. Belo Horizonte: CEDEPLAR/UFMG e ABEP, 2000.

MEIRELLES, A. M. GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, C. A.; REIS, M. T.; GONÇALVES, C. (Orgs.). **Administração estratégica: múltiplos enfoques para o sucesso empresarial**. Belo Horizonte: UFMG/CEPEAD, 2001.

MEYER, J. W; SCOTT, W. R. The organization of societal sectors. Propositions and early evidence. In: DIMAGGIO P.; POWELL, E. (Ed.) **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: **The University of Chicago Press**, p.83-107, 1991.

MENEZES, U. "Identidade Cultural e Arqueologia". In; BOSSI, A. **Cultura Brasileira- temas e situações**. São Paulo: Ática, 1987.

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. C. S. **O desafio do conhecimento**. Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1993.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. **Harvard Business Review**, v. 65, n. 4, July/Aug. 1987.

_____ ; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOORDERHAVEN, N. **Strategic: decision making**. Wokingham: Addison-Wesley, 1995.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, p. 129-140, 2004.

OLIVEIRA, D. R. de. **Empresa Familiar: Como Fortalecer o Empreendimento e Otimizar o Processo Sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PARDINI, Daniel Jardim. A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade e liderança: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem sucedidas. In: XXIV Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.

PASCHINI, S. **Estratêgia: alinhando cultura organizacional e estratégia de RH à estratégia de negócio**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEIRANO, M. **O Dito e o Feito: Ensaios de Antropologia os Rituais**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2001.

_____. **Rituais ontem e hoje**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

PETERS, T.; WATERMAN, R. **In search of excellence**. New York: Harper & Row, 1982.

RABECHINI JR, R. A importância das habilidades do gerente de projetos. **Revista Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v.36, n.1, p.92-100, jan./mar, 2001.

RATTNER, H. Sustentabilidade: uma visão humanista. **Ambiente & Sociedade**. Ano II, n. 5, 1999.

REBOUÇAS, D. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo**. São Paulo: Atlas, 1999.

REDFIELD, Charles E. **Comunicações Administrativas**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1985.

RICCA NETO, D. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 1998.

ROCHA, I.; NASCIMENTO, S.; PEREIRA, A.; MACHADO, D. Artefatos Concretos da Cultura Organizacional nas Grandes Empresas Aéreas Brasileiras. In: XIII SemeAd – Seminários em Administração, São Paulo, 2010. Anais... São Paulo: SemeAd, 2010.

RODRIGUES, Marcos Vinicius C. **Ritos & Excelência nas empresas**: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas. Petrópolis: Vozes, 2002.

ROSSATO NETO, F. J.; CAVEDON, N. R. Empresas familiares desfilando seus processos sucessórios. In: III Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, Brasília, 2003. **Anais...** Brasília: EGEPE, 2003.

ROKEACH, M. **The nature of human values**. New York: The Free Press, 1973.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SCHEFFER, A. B. **Sucessão em empresas familiares: dificuldades e ações preventivas**. Dissertação (mestrado em administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1993.

_____. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de administração**, São Paulo v. 30, n.3, p. 80-90, 1995.

SCHWARTZ, S. Valores humanos básicos: seu contexto e estrutura intercultural. In: PORTO, J. B.; TAMAYO, A. **Valores e comportamentos nas organizações**. Rio de Janeiro: Vozes, p. 21-23, 2005.

SEGALEN, M. **Ritos e rituais contemporâneos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A Survey of Corporate Governance. **The Journal of Finance**, v. LII, 2, p. 737-783, jun. 1997.

SILVA, A. L. Os cinco campos de atuação e desenvolvimento do gestor social. In: SENAC-SP. **Guia de gestão**: para quem dirige entidades sociais. São Paulo: SENAC-SP/Fundação ABRINQ, 2002.

SILVA, J.; FISCHER, T.; DAVEL, E. Organizações familiares e tipologia de análise: O caso da organização Odebrecht. In: XIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Foz do Iguaçu, 1999. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

SILVA, A. S.; FONSECA, A. C. Controle Gerencial através da Pesquisa de Clima Organizacional: o caso de uma organização militar da Marinha do Brasil. In: III International Accounting Congress, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: IAC, 2009.

SILVA, A.; ROCHA, C. Os artefatos culturais de uma organização militar. In: XXV Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Campinas, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade de São Paulo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo, 2004.

STINGLHAMBER, F., BENTEIN, K., VANDENBERGHE, C. Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Structure, antecedents, and relationships with turnover and performance. **Journal of Vocational Behavior**, v. 64, p. 47-71, 2004.

SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. **Revista de Administração da USP**, v.31, n.2, p.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. M.; PAZ, M. G. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, UnB, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.23, n.17, p.24. 2007.

TEIXEIRA, Sérgio Alves. Vestibular: ritual de passagem ou barreira ritualizada. **Ciência e cultura**, v. 33, n.12, 1574-1580, 1981.

THE COMMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE. Report of the Committee on the financial aspects of corporate governance. London: Gee and Co. Ltd., Dec. 1992. Disponível em: <www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>. Acesso em: set. 2011.

THÉVENET. Maurice. **Audit de la culture d'Entreprise**. Les Editions d'Organization, 1986.

TOLEDO, S.; BULGACOV, Y. Cultura Organizacional e Identidade: Implicações dos Ritos de Passagem na Identidade de Jovens Executivos *Trainees* em uma Organização Multinacional. In: XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

TOMEI, P.; BRAUNSTEIN, M. **Cultura Organizacional e Privatização à Dimensão Humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TONDO, C. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2008.

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

_____. Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. **Academy of Management Review**, vol. 9, n.4, p. 653-669, 1984.

_____. **The Cultures of Work Organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.

TURNER, Victor. **O Processo Ritual**. Petrópolis: Vozes, 1974.

VAN GENNEP, A. **Os Ritos de Passagem**. Petrópolis: Vozes, 1978.

VENTURA, Luciano Carvalho. A empresa e a sucessão. In: **Patrimônio e sucessão: como garantir os herdeiros e os negócios**. São Paulo: Maltese, 1993.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WIPP, R. Creative Deconstruction: Strategy and Organizations. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook of Organization Studies**. London: SAGE, 1996.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZAMBERLAN, L. et. al . Do Churrasco à *Parrilla*: Um Estudo Sobre a Influência da Cultura nos Rituais Alimentares de Brasileiros e Argentinos. In: XXVIII Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

ZUCKER, L. G. Institutional theories of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p.443-464, 1987.