

RITUAIS COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Andressa Silva

Resumen

El principal problema que persigue esta investigación es descubrir cómo los rituales favorecen a la comunicación organizacional. Tiene como objetivo general articular y profundizar conceptos propios de dos áreas de conocimiento referentes a la administración y la comunicación, verificando de qué manera los rituales pueden ser herramientas que promueven la comunicación organizacional. Se realizó un estudio de caso en una empresa de origen familiar, que se encuentra desde hace más de 80 años en el mercado de bebidas y actualmente se encuentra en la cuarta generación familiar. La colecta de datos se efectivizó a través de entrevistas semi-estructuradas, con un cuerpo de análisis de seis entrevistados, análisis documental, cubriendo lo social, el site, el código de ética, el manual de conducta, folletos y demás documentos oficiales de la organización, y la observación activa de algunos rituales realizados en la empresa como reclutamiento y selección, entrenamiento y formación de líderes. Los principales resultados de la investigación indican que la organización, a través de los rituales practicados, desempeña una buena comunicación con su público interno aunque no sucede lo mismo con su público externo.

Palabras clave: comunicación organizacional, rituales corporativos, estrategia

RESUMO

O problema norteador desta pesquisa é descobrir como os rituais favorecem a comunicação organizacional. Tem como objetivo geral articular e aprofundar conceitos oriundos das áreas do conhecimento referente a administração e a comunicação, verificando de que maneira os rituais podem ser ferramentas promotoras da comunicação organizacional. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa de origem familiar, que atua há mais de 80 anos no mercado de bebidas e atualmente está na quarta geração da família. A coleta de dados se

efetivou através de entrevistas semi-estruturadas, contando com um corpus de análise de seis entrevistados; análise documental, abrangendo o balanço social, site, código de ética, manual de conduta, cartilhas e demais documentos oficiais da organização; e observação ativa de alguns rituais realizados na empresa como recrutamento e seleção, treinamento de socialização e treinamento de formação de lideranças. Como principais resultados a pesquisa aponta que a organização, através dos rituais praticados, desempenha uma boa comunicação com seu público interno, no entanto, o mesmo não acontece com o seu público externo.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Rituais Corporativos; Estratégia.

1 INTRODUÇÃO

Estudos abrangendo a comunicação organizacional vêm sendo tema corrente nas pesquisas de Comunicação Social, até mesmo porque as organizações precisam adotar diferentes posturas de gestão, visto as modificações advindas do ambiente econômico, social e político, principalmente nas três últimas décadas (BUENO, 2003).

Visando fazer frente a este contexto as organizações carecem de novos paradigmas adequados aos estudos organizacionais e estratégicos, os quais apontam a necessidade de pautar-se em modelos contemporâneos de gestão que fortaleçam a visão sistêmica (GOLDHABER, 1991; BALDISSERA, 2000).

A comunicação organizacional tem evoluído ao longo dos anos, do nível mais embrionário, e era vista como um acessório, para então assumir um papel relevante e estratégico nas empresas. Portanto a comunicação deixa de ser uma função descartável e de segunda plano, que em momentos de crise é a primeira atividade a ser extinta, para se consolidar como ferramenta estratégica, que as organizações dispõem para aproximar-se de seus públicos.

Dentre as principais funções da comunicação nas organizações, destaca-se o estabelecimento da comunicação com seus públicos de interesse, tanto interno quanto externo. Sendo assim, tem o papel de comunicar e edificar a imagem que a empresa pretende evidenciar a estes.

Dentre as estratégias que proporcionam a comunicação nas organizações este estudo destaca os rituais corporativos. Segundo Etzioni (2000) o ritual possui capacidade para se comunicar e inculcar valores de grande importância para uma sociedade ou grupo social. Por meio destas práticas a organização alarga a representatividade de seus valores, tornando-os mais perceptíveis para o funcionário.

Deal e Kennedy (1982) afirmam que os rituais conduzem o comportamento, por intermédio da dramatização dos valores, em função de que por trás de cada ritual existe um mito que simboliza a crença central da organização. Marchiori (2006, p.15) afirma que "é importante descobrir maneiras de estimular o processo de

comunicação organizacional e de gerenciar as relações internas e externas, em benefício dos objetivos da empresa, de seus públicos – acionistas, trabalhadores, consumidores, sociedade, governo." Ou seja, as organizações necessitam descobrir diferentes ferramentas a fim de otimizar a comunicação com seus stakeholders.

O presente estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Como os rituais favorecem a comunicação organizacional? Visando responder o problema de pesquisa supracitado, o objetivo geral deste estudo tem o interesse de articular e aprofundar conceitos oriundos das áreas do conhecimento referente a administração e a comunicação, verificando de que maneira os rituais podem ser ferramentas promotoras da comunicação organizacional. Como objetivos específicos pretende-se: i) Identificar os rituais praticados na organização e ii) Verificar as formas de comunicação utilizadas pela organização.

O artigo apresenta um referencial teórico sobre comunicação organizacional e rituais organizacionais, sucedido pelo método do estudo de caso que balizou a pesquisa, as considerações finais, limitações do estudo, assim como as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo tem o propósito de articular os conceitos centrais que nortearam este estudo. Iniciando com a discussão sobre comunicação organizacional precedido pelos rituais corporativos.

2.1. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As ciências ditas hard, desde os anos 70, começam a sofrer mudanças paradigmáticas e estão produzindo transformações profundas nos modos de pensar, produzir e reproduzir o conhecimento, a partir da consciência de que a verdade de hoje não passa de um erro em suspenso, que nenhum método científico é o único a poder dar acesso ao conhecimento e que o momento atual requer articulação entre os saberes produzidos nos diferentes campos do conhecimento bem como a reaproximação do saber especializado com o saber popular (MOTTA *ET AL*, 2002).

Um quadro de valores mutantes nas esferas econômicas, políticas, sociais e culturais não poderia deixar de provocar mudanças no campo da comunicação, uma vez que esta é inseparável dos processos culturais e intimamente conectada com as revoluções tecnológicas.

Frente à necessidade de repensar seus paradigmas teóricos e metodológicos de forma mais plural e globalizada, a comunicação, como qualquer área do conhecimento, começou por desmistificar conceitos, verdades estabelecidas e conceber a mudança como um estado próprio de ser das coisas, pessoas, processos, lugares, enfim do mundo e redescobrir a ciência como diálogo, com um mundo em evolução que nos fala através de fórmulas teóricas da ciência, mas também dos saberes populares, do senso comum, das tradições, costumes, hábitos, crenças, em suma, por todas as vozes da cultura (SILVESTRIN, GODOI, RIBEIRO, 2006).

As empresas mais identificadas com a realidade do mercado globalizado trabalham intensamente para adequar suas estratégias aos novos paradigmas. Neste contexto, a comunicação atua no sentido de contribuir para a organização exercer a sua função política, econômica, tecnológica, social e cultural e estabelecer uma relação possível entre sujeito e organização através de formas de regulações conjuntas, pontuais que permitam uma aprendizagem recíproca (KUNSCH, 1997).

Nesse cenário, impõe-se um novo modelo de gestão das relações externas e internas das organizações. Nessa nova gestão, há uma visão modificada de homem, tanto na posição de consumidor quanto na de produtor. Esse modelo preocupa-se com o homem como um ser total que executa suas capacidades de compreensão, escolha, decisão e participação, deixando de ser apenas um insumo no processo produtivo. Seus sentimentos, habilidades intelectuais, relacionais e técnicas fazem parte do cenário necessário para o desenvolvimento almejado.

Esse novo homem também é um produto da organização. Assim como a organização modifica seus processos produtivos, criando novas tecnologias, ela precisa modificar seus processos sociais internos. O envolvimento necessário do trabalhador para atender às novas exigências dos processos produtivos precisa ser criado e para tanto, faz-se necessário que a cultura da organização passe a considerar o homem como um ser pleno, que tem consigo sua memória, seus

sentimentos, sua subjetividade, seu corpo e não somente alguém dotado de capacidade para acionar uma máquina ou obedecer a regulamentos e normas.

Assim, consolida-se o conceito de comunicação organizacional mais abrangente e adequado para o tratamento da comunicação dentro de organizações cada vez mais complexas, interligadas em malhas sociais também complexas. Daí a necessidade de se trabalhar a comunicação empresarial segundo uma abordagem interpretativa, que toma as organizações como cultura, que possuem um conjunto de crenças e valores e uma linguagem que se reflete em seus símbolos, ritos, metáforas, nos seus sistemas de relações e no conteúdo dos diálogos estabelecidos (PEREIRA, HERSCHMANN, 2002).

A comunicação organizacional tem como objetivo promover, motivar e potencializar a melhoria da imagem das empresas, entretanto tem como prioridade a solução problemas, atuando como facilitador da compreensão entre pontos de vista diferentes. Quando bem administrada, fornece agilidade e clareza nas relações das organizações para com seus públicos de interesse. Por atuar na hierarquia, é responsável por construir ou destruir a imagem da organização, seus relacionamentos e seus objetivos, por isso a necessidade de edificar a comunicação pautada na verdade, compartilhando sucessos e fracassos, visando a busca da credibilidade (CORRADO, 1994).

Faz-se, então, necessário entender este mundo tão plural, este mundo de tantas incertezas não mais com aquelas fórmulas superadas chamadas de fundamentos mecanicistas e comprometidos com a racionalidade, com o monopólio da verdade e ligadas às necessidades de poder, mas procurar outras saídas que não ignora os seres humanos, que não subestima a capacidade criadora do indivíduo, que não despreza as subjetividades, a afetividade e que vê a empresa como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente, ou seja, surge da troca, da interação, do relacionamento (OLIVEIRA, 2002).

2.2 RITUAIS CORPORATIVOS

O estudo dos rituais tem suas origens nas áreas da antropologia e sociologia. Tal origem pode promover a emergência de preconceitos em relação a esta temática de

estudo, este preconceito faz com que ocorra o afastamento dos estudos, fazendo com que percamos a possibilidade de absorver o que os rituais podem revelar (PEIRANO, 2003). Segalen (2002) incita que todo ritual é contemporâneo, sendo assim, corrobora que na atualidade é possível identificar uma reconfiguração das práticas rituais, constatando que os rituais ainda permanecem na sociedade em geral.

A autora suscita que uma das características dos ritos e sua plasticidade, ou seja, a capacidade de adquirir diferentes significados e acomodar-se à mudança social, permitindo assim, rebater as perspectivas que ligam a sociedade moderna ao poder do pensamento racional e à escassez de ritos.

Os ritos, rituais e cerimônias também são denominados artefatos comportamentais (MACHADO, 2004), e de forma geral são consideradas todas as atividades planejadas com conseqüências práticas e expressivas para os indivíduos que integram a organização, como as festas, celebrações, gincanas, premiações, jantares, treinamentos, reuniões entre outros (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004). Por serem executados através das interações sociais, comunicam as normas, práticas, valores, crenças, metas, regras e políticas da organização. Essas práticas explicitam os padrões de comportamento a ser mantidos ou revisados, bem como a correta execução de procedimentos. Também comunicam as novas visões organizacionais, como novos valores e crenças, mudanças e estratégias (DEAL e KENNEDY, 1992; MACHADO, 1996).

Para Deal e Kennedy (1982) os rituais também são as regras e os valores que direcionam o comportamento da organização, estabelecidos por intermédio de dramatizações e atividades grupais. Cada ritual encobre um mito que simboliza uma crença da cultura da organização e na falta desta ligação, os rituais perderiam significado e objetivo. Portanto, os rituais apontam uma forma de informar as normas, regras, os papéis e reforçar a identidade dos integrantes da organização. A importância da ritualização reside na possibilidade das pessoas justificarem suas crenças em si mesmos, assim como na atividade que realizam.

A realização de rituais é contingente as oportunidades, crenças e valores incorporados por determinada cultura, portanto cada empresa desenvolverá seus próprias práticas. Por mais que alguns rituais sejam comuns a muitas organizações,

como rituais de passagem, característicos da entrada de um indivíduo na organização; rituais de integração, visando à integração de setores e trabalhadores, cada organização irá desenvolver de forma peculiar, diferenciada concomitante com o que se valoriza. As expressões físicas das crenças e dos valores são os rituais (KILMAN, SAXTON E SERPA, 1988).

Trice e Beyer (1984), com intuito de desmistificar os rituais nas organizações, desenvolveram uma tipologia, classificando os ritos em seis tipos básicos, conforme o quadro abaixo:

Tipologia de Rituais corporativos	Exemplo
Ritos de passagem	Processos de admissão, socialização de novos membros, remanejamento de funções, promoções.
Ritos de degradação	Demissão em massa, afastamento de altos executivos.
Ritos de reforço ou confirmação	Reconhecimento público em função de superação de objetivos e metas, entrega de medalhas, premiação por tempo de empresa.
Ritos de renovação ou reprodução	Programas de treinamento e desenvolvimento organizacional.
Ritos de redução de conflitos	Negociações coletivas, reuniões, café com presidente.
Ritos de integração	Festas de aniversário da organização e dos funcionários, comemorações de Natal, Páscoa, datas características de determinadas regiões, gincanas, jogos, entre outros.

Quadro 1: Tipologia dos rituais

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico (TRICE e BEYER, 1984).

Embora os rituais estejam presentes em inúmeras organizações, Fleury (1991) afirma que as empresas desempenham rituais de forma inconsciente, realiza-os sem propósito definido e deixam de aproveitar a oportunidade de utilizar esta ferramenta

a seu favor. O estudo dos rituais é considerado como consolidado na área do pensamento antropológico, porém nas demais ciências sociais, ainda é muito incipiente. Contudo estudar rituais é necessário, visto que a análise destas práticas permite descortinar um amplo panorama acerca do entendimento da realidade organizacional (CAVEDON, 1988; FOSSÁ, 2003; ISLAN ET AL, 2006).

3 MÉTODO DE TRABALHO

O presente estudo apresenta-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa do tipo exploratória. Esta abordagem visa promover maior entendimento do tema em questão, assim como a aproximação da realidade e dos objetivos a serem alcançados (GIL, 2002). A pesquisa exploratória geralmente ocorre, quando a temática ainda está a ser explorada e na coleta de dados abrange levantamento bibliográfico, documental e entrevistas não padronizadas (GIL, 1999). O método de estudo de caso, foi utilizado com estratégia de pesquisa, estratégia utilizada quando o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre os acontecimentos e quando o foco está em fenômenos contemporâneos de algum contexto da vida real (YIN, 2005).

O objeto deste estudo foi uma organização pertencente ao setor industrial, localizada na cidade de Lajeado, interior do estado do Rio Grande do Sul. A escolha da organização estudada foi do tipo intencional ou seleção racional (BARROS e LEHFELD, 2004). Esta escolha se justifica principalmente pelo interesse da organização em se submeter ao estudo em proposto.

As entrevistas tiveram roteiro elaborado à luz do referencial teórico abordado, as questões foram planejadas em reuniões, procurando adaptar as mesmas à realidade da empresa e aos objetivos do estudo. Além de entrevistas com colaboradores, gerentes e gestores da empresa, também foram utilizados a análise de documentos institucionais e observação não-participante. Foram realizadas seis (6) entrevistas com colaboradores selecionados de forma não-aleatória sendo uma (1) com o presidente, três (3) com cargo de gerência e duas (2) com colaboradores. A escolha dos respondentes pretendeu observar a diversidade de tempo de empresa e de setores, visando analisar se havia uniformidade ou padrão nas variáveis estudadas.

As entrevistas foram gravadas e transcritas, e para garantir a confidencialidade das informações, e preservar a identidade dos entrevistados, optou-se por nomeá-los de A à F.

Em relação à observação participante Marconi e Lakatos (2005), afirmam que ela se configura na participação ativa dos pesquisadores em determinado grupo, comunidade, ou empresa que se quer estudar. “A observação apresenta como principal vantagem, em relação a outras técnicas, a de que os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Desse modo, a subjetividade, que permeia todo o processo de investigação social, tende a ser reduzida” (GIL, 1999, p. 110). A ferramenta observação participante foi utilizada para buscar captar questões subjetivas, e também buscar a compreensão da realidade organizacional, a pesquisadora participou dos seguintes rituais na organização: recrutamento e seleção, socialização de novos membros e treinamento de lideranças.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa foi fundada no ano de 1924, por um agricultor, imigrante Alemão. Dentre as principais motivações para a fundação da empresa, foi prover fonte de renda para a família composta por nove pessoas. No início a empresa pautou suas atividades na fabricação de produtos como: cerveja, vinagres e refrigerantes, ostentando a marca Bella Vista. No ano de 1971, transfere suas instalações para a cidade de Lajeado-RS, a mudança de cidade impulsionou outras mudanças internas, bem como a modificação da marca para Fruki. Desde então, visando acompanhar as tendências do mercado a organização vêm adotando melhorias e diversificando seus produtos.

A Bebidas Fruki S/A é uma empresa de gestão familiar, que está na quarta geração da família, atua há cerca de 88 anos no mercado, tem como missão: “Saciar naturalmente a sede dos gaúchos”, e como visão: “Queremos ser a sua escolha em todos os momentos”. A empresa possui clara definição de seus valores e os declara nos diferentes documentos institucionais como: site, balanço social, livro, quadros

murais, manuais. Segundo o balanço social a Fruki que está pautada nos seguintes valores, conforme quadro 2:

<ul style="list-style-type: none"> • Clientes e consumidores, nossa razão de ser: realizamos nosso trabalho com paixão, criatividade e inovação para surpreendê-los e encantá-los.
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamentos de confiança: somos íntegros, honestos, éticos e construímos relações de respeito mútuo com nossos clientes, funcionários, acionistas, sociedade e fornecedores.
<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas comprometidas e motivadas: valorizamos o desenvolvimento contínuo, o espírito empreendedor, o trabalho em equipe e o ambiente sadio e seguro.
<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso com a excelência: oferecemos qualidade nos nossos produtos, processos e serviços.
<ul style="list-style-type: none"> • Foco na rentabilidade: buscamos o lucro para garantir crescimento e a perpetuação da empresa.
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade social e ambiental: somos comprometidos com o desenvolvimento sustentável.

Quadro 2: Valores da organização Fruki Bebibas S/A.

Fonte: Balanço Social 2010.

A empresa conta com cerca de 600 colaboradores, distribuídos na matriz, e centros de distribuição das seguintes cidades do Rio Grande do Sul: Lajeado, Cachoeirinha, Pelotas, Osório e Santo Ângelo. Porém este estudo focaliza apenas resultados obtidos na matriz, ou seja, na cidade de Lajeado.

4.2 RITUAIS ORGANIZACIONAIS

Com base nas entrevistas e observações, pode-se constatar que a empresa realiza diversos rituais ao longo do ano, e um fato curioso é que muitos rituais são promovidos pelos próprios gestores dos setores, e não apenas pelo setor de Recursos Humanos da empresa, denotando a liberdade que permeia as relações na organização. O entrevistado A, mencionou alguns dos rituais:

A cada 5 anos festa de aniversário da empresa, foi nos 80, nos 85, vai ser nos 90, 95 e assim em diante (...) premiações da qualidade e demais prêmios que a empresa e o presidente recebe, (...)

lançamento de novos produtos, mandamos amostra com questionário para acionistas, (...) programas de integração, passa 8 horas por dia treinando, para gerente chega a passar 4 dias de treinamento (...) todas as manhãs o pessoal de vendas tem uma reunião, para reforçar os 7 passos (...) um ritual muito importante é a avaliação de desempenho, a avaliação é feita por 3 pessoas, o funcionário é avaliado por seu superior, um do RH e outro colega do mesmo nível dele, ai quem da o feedback, é legal porque é uma conversa aberta, sem puxar orelha, para ajudar mesmo.

O ritual avaliação desempenho acontece uma vez por ano, e foi citado por unanimidade pelos entrevistados como uma prática de extrema relevância, a qual é finalizada com uma reunião particular entre colaborador e gestor, e respaldada na comunicação clara, franca e honesta de ambas as partes.

O entrevistado B, comentou a cerca de praticamente todos os rituais desempenhados na organização, envolvendo grande maioria dos colaboradores, os quais estão listados abaixo:

- **Recrutamento e seleção:** configura-se como o primeiro ritual, o primeiro contato do futuro colaborador com a organização. Através de fases eliminatórias, os candidatos em potencial são primeiramente convidados a participar de uma dinâmica de grupo, teste psicotécnico, após entrevista com o RH e gestor;
- **Treinamento de integração:** todos os novos contratados ou promovidos realizam este treinamento, dependendo da função que irão exercer, variando o número de horas desse treinamento. Nesta prática os novos contratados entram em contato com diversos colaboradores da empresa, visitam a indústria e são apresentados aos colegas de trabalho. Com relação à importância dessa prática o entrevistado B salienta:

Já recebemos muitos feedbacks sobre esse processo de integração, as pessoas, as pessoas falam, ai é a primeira empresa que vi isso, tem cronograma, se cumpre o horário (...) é um processo que está implantado há 3 anos (...) se sentem acolhidos.

- **Programa de desenvolvimento de lideranças:** as lideranças identificadas através do banco de talentos são desenvolvidas contabilizando cerca de 34 horas de treinamento por funcionários. O programa desenvolvimento de lideranças Fruki, foi idealizado visando desenvolver as habilidades dos líderes, sendo a comunicação uma das habilidades exigidas esta recebe atenção e diversos módulos abrangem a temática;

- **Promoções internas:** as vagas disponíveis são comunicadas através do quadro mural, via e-mail e por meio dos gestores das áreas, sendo que todos os funcionários são convidados a se candidatar;
- **Entrevista de desligamento:** prática realizada pelo RH quando ocorre alguma demissão;
- **Reuniões matinais da área de vendas:** todas as manhãs são realizadas, reuniões rápidas para lembrar os sete passos relacionados à segurança no trânsito dos vendedores externos;
- **Reuniões setoriais:** semanalmente, ou dependendo da necessidade são realizadas reuniões visando tratar assuntos específicos de cada setor;
- **Caixas de sugestões e fale com o RH:** além de disponibilizar a caixa de sugestões, o RH conta com número 0800 visando atender as solicitações dos colaboradores;
- **Jornal interno:** através de parceria com uma empresa que presta assessoria de comunicação, a cada bimestre circula pelos colaboradores a publicação do jornal interno Fruki informação.
- **Auditorias do programa de qualidade Fruki:** este programa é uma prática advinda do método 5s, a organização é dividida em 24 áreas, as quais passam por duas auditorias mensais,
- **Convenção anual Fruki:** um fato curioso foi à transformação de um ritual que num primeiro momento era somente da área de vendas denominado convenção de vendas, passar a ser um evento de toda a empresa, denominando-se, então, Convenção Fruki, conforme relatos todos os colaboradores são convidados e cerca de 80% a 85% das pessoas participam. Este é o principal evento que reúne todos os funcionários. “Na convenção, a gente se compromete com a meta de forma simbólica (...) o seu Nelson (Presidente da empresa) ele passa essa questão dos valores, a gente entende os valores quando ele fala principalmente (entrevistado E)”. O entrevistado D, citou um ritual denominado Safe Money, que num primeiro momento era um treinamento operacional voltado para o caixa, mas que ao longo do tempo tomou novo formato e agora é um dos principais eventos do setor administrativo, voltado para o desenvolvimento das pessoas, no qual discutem também a missão, visão e os valores da empresa. Outro ritual praticado na área

administrativa, porém focado nas lideranças do setor, consiste em um grupo de estudo, neste ritual com dia e horário definidos previamente, os participantes realizam a leitura de um capítulo de um livro e a discussão do mesmo, este ritual é muito rico, pois proporciona a reflexão, através da discussão que o livro incita, de como a empresa está se posicionando frente a seus públicos e se está passando a imagem desejada.

O entrevistado E comenta sobre a realização de um ritual para a comemoração do alcance de metas “quando a meta é atingida, no final do ano, nos reunimos no pátio teve show de fogos”.

Quando indagados a respeito da necessidade da inserção ou exclusão de alguma prática alguns entrevistados manifestam a vontade de promover alguns rituais envolvendo as famílias dos colaboradores, ou seja o público externo a organização.

O entrevistado F ressalta a vontade de promover algum ritual para marcar a passagem do dia das crianças:

Dia das crianças, vir aqui tomar Fruki visitar a indústria, acho que é um dia importante, pois o funcionário vê o filho ta aqui e vai falar ai pai lá na Fruki é legal, esse funcionário vai vir mais contente vai ver que a empresa ta dando uma atenção especial pra família também, mesmo pra quem não tem filho criança é sempre uma alegria.

Outra manifestação decorre também da necessidade de fortalecer a visão sistêmica, como por exemplo, oportunizar a colaboradores que trabalham na indústria ir até o cliente com o vendedor e vice-versa.

Considerações Finais

As diversas abordagens teóricas demonstram a vitalidade do estudo sobre os rituais, tomados como ferramenta conceitual privilegiada para auxiliar a compreensão de determinada sociedade, seus valores pensados e vividos (VAN GENNEP, 1978; BARBOSA, 2002; RODRIGUES, 2002). Manter a clareza e a coerência entre discurso e práticas promove consequências positivas como: comprometimento, confiança e credibilidade direcionando as pessoas ao rumo vislumbrado pela organização.

Respondendo ao problema de pesquisa anteriormente proposto, este estudo evidenciou que os rituais constituem-se como uma alternativa estratégica relevante de comunicação, pois por seu caráter flexível e ágil viabiliza, em curto espaço de tempo, a comunicação tanto com o público interno quanto o público externo, através de reuniões, treinamentos, eventos, gincanas, festividades. O primeiro objetivo específico ficou evidenciado na seção 4.2, onde foram apresentados os rituais praticados na organização, o segundo objetivo específico que era verificar as formas de comunicação utilizadas pela organização, também foi articulado na seção 4.2. Ressaltamos que a organização demonstrou preocupação na comunicação com seu público interno através das praticas rituais, situação relevante, pois, quando o trabalhador conhece a empresa e sua filosofia torna-se mais fácil estabelecer metas e objetivos e também favorece passar para os consumidores e a sociedade a imagem que se deseja. Porém, deixando a desejar no que tange seu público externo, mais especificamente seus clientes, fornecedores e comunidade em geral. Portanto, sugerimos a empresa que formalize um setor de comunicação com vistas a atender as demandas desta área. Pois, uma boa Comunicação Empresarial é condição essencial para desenvolver e manter uma imagem institucional positiva da organização.

Sendo assim, os rituais são uma forma de comunicação dirigida que a empresa pode utilizar na otimização de resultados no relacionamento com seus públicos.

Como limitações, ressaltamos que este estudo se restringe a matriz, não abrangendo as filiais da organização estudada. Em função do caráter estudo de caso e a peculiaridade de empresa familiar os resultados aqui declarados não podem ser generalizados.

REFÊRENCIAS

- BARBOSA, Livia (2002). **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- BARROS, Aidil, LEHFELD, Neide (2004). **Fundamentos de Metodologia Científica** – 2ª ed. Ampliada. São Paulo: Pearson Makron Books.
- CAVAZOTTE, F; LEMOS, A.; VIANNA, M (2010). **Relações de Trabalho Contemporâneas e as Novas Gerações Produtivas: Expectativas Renovadas**

- ou Antigos Ideais? **Anais...XXXIV Encontro Anual da ANPAD**, Rio de Janeiro. Disponível em: www.anpad.org.br. Acesso em 20/07/2011.
- CAVEDON, Neusa 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.
- CORRADO, Frank M (1994). **A força da comunicação**. São Paulo, Makron Books.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A (1982). **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, MA : Addison-Wesley.
- ETZIONI, A (2000). **The monochrome society**. Princeton: Princeton University Press.
- FLEURY, M.T.L (1991). Cultura organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração**, v.26, n.2, São Paulo.
- FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan (2003). **Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias**. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre.
- GIL, Antônio Carlos (1999). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas.
- _____ (2002). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling (1997). **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade (1995). **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas.
- HATCH, M. J (1993). The dynamics of organizational culture. **Academy of Management Review**, v. 18, n. 4, p. 657-693.
- HOFSTEDE, Geert (1991). **Culture and Organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill.

- ISLAM, Gazi. et al (2006). A New Look at Organizational Rituals. **Anais...** do XX Encontro Anual da ANPAD. Salvador. Disponível em: www.anpad.org.br. Acesso em 10/04/2011.
- KATZ, D., KAHN, R (1978). **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas.
- KILMAN, M.; SAXTON, M.; SERPA, R. (1988). **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling (1997). **Relações Públicas e modernidade**. São Paulo, Summus Editorial.
- MACHADO, D. D. P. N (2004). **Inovação e cultura organizacional**: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV, São Paulo.
- MEYER, J. W; SCOTT, W. R (1991). 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.
- MOTTA, L.G., WEBER, M.H., FRANÇA, V. e PAIVA, R. (2002). Estratégias e culturas da organização. Brasília, Editora Universidade de Brasília.
- PEIRANO, M (2003). **Rituais ontem e hoje**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- SEGALEN, M (2002). **Ritos e rituais contemporâneos**. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- SILVESTRIN, Celsi Brönstrup; GODOI, Elena; RIBEIRO, Anely (2006). Comunicação, linguagem e comunicação organizacional. **UNirevista** - Vol. 1, nº 3.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (2002). **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. Tese (Doutorado) – UFRJ, Escola de Comunicação.
- O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J (1996). Culture as social control: corporations, cults and commitment. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich, CT: JAI Press.

- PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael (2002). Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. *In: Comunicação & Sociedade*. São Bernado do Campo: Umesp, ano 24, n° 38.
- PUTNAM, Linda L.; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela (1984). Metáforas da Comunicação e da Organização. In CLEGG, Stewart R., HARDY, Cynthia, NORD, Walter R (2004). **Handbook de Estudos Organizacionais: ação e análise organizacionais**. São Paulo: Atlas.
- TRICE, Harrison; BEYER, Janice. Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. **Academy of Management Review**, vol. 9, n.4, p. 653-669.
- VAN GENNEP, Arnold (1978). **Os Ritos de Passagem**. Petrópolis: Vozes.
- YIN, Robert (2001). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman.