

## ARTIGOS

### RECONHECIDOS E VALORIZADOS: A SEDUÇÃO NOS RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS EM UMA AGÊNCIA BANCÁRIA

#### RESUMO

A cultura organizacional é construída por valores e normas derivadas de dois tipos de práticas que constituem a organização: a prática organizacional e a prática discursiva. Entretanto, um terceiro elemento faz parte do contexto organizacional: os ritos realizados para reforçar valores e crenças organizacionais. Esses três elementos atuam em conjunto, resultando em diferentes atividades, incluindo a realização de certos rituais e cerimônias. Este trabalho analisa os ritos, rituais e cerimônias de uma agência bancária com o objetivo de compreender os significados que os membros atribuem a esses eventos. Os procedimentos da pesquisa são os recursos fotográficos e a entrevista com funcionários. A técnica de análise utilizada é a análise de conteúdo das fotos e dos depoimentos obtidos, buscando identificar os significados atribuídos pelos funcionários aos eventos que compõem a cultura da organização na qual trabalham. Os resultados indicam que os entrevistados atribuem significativa importância às cerimônias realizadas para comemoração das metas atingidas, sinalizando para o conceito de organização de simbolismo intensivo (OSI).

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Ritos. Rituais. Cerimônias. Simbolismo.

#### 1 INTRODUÇÃO

Na literatura sobre ritos, rituais e cerimônias, é recorrente a ideia de que esses eventos são realizados como forma de reforçar a cultura e, no caso de organizações, a cultura organizacional (POUTHIER, 2017). A adaptação às mudanças constantes tornou-se um fator indispensável para as empresas contemporâneas, haja vista a diversidade de fatores que influenciam a capacidade de sobrevivência dessas em um ambiente muito competitivo. Uma empresa não se encontra isolada dentro de um contexto, pois, ao seu redor, existem outras com objetivos de bom desempenho e que buscam atender aos requisitos que o mundo corporativo exige. Numa proporção bem significativa, podem-se destacar as mudanças econômicas, culturais, sociais, políticas, religiosas e tecnológicas e seus impactos nas organizações, demandando dessas

**Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros**

**cintia@ufu.br**

*Doutora em Administração*

*pela Fundação Getúlio*

*Vargas – EAESP (2013).*

*Mestre em Administração*

*pela Universidade Federal de*

*Uberlândia (2008). Mestrado*

*em Administração pelo Centro*

*Universitário de Franca (2002).*

*Professora Ajunta III dos cursos*

*de Graduação e Pós-Graduação*

*da Faculdade de Gestão e*

*Negócios da Universidade*

*Federal de Uberlândia –*

*Uberlândia – MG – BR.*

**Carla Daniela Silva**

**cds1803@hotmail.com**

*Bacharel em Administração pela*

*Faculdade de Gestão e Negócios*

*da Universidade Federal de*

*Uberlândia (2015). Especialista*

*em MBA - Gestão de Negócios*

*pela FUMEC.*

posturas mais competitivas (GUIMARÃES; SEVERO; VASCONCELOS, 2017).

O fato é que todas essas mudanças refletem-se no comportamento dos funcionários das empresas, e a forma como esses percebem a empresa e agem no cotidiano organizacional é determinante para a sua capacidade de se manter no mercado competitivo. Em outras palavras, a competitividade de uma empresa depende, em grande medida, do modo como os seus funcionários se comportam dentro dela (HOBSON et al., 2017). Para tanto, as organizações, sobretudo, as privadas com fins lucrativos, procuram, de forma assertiva, identificar o que se passa no seu ambiente e elaborar respostas de modo que essas venham ao encontro do atingimento de seus objetivos. Nesse sentido, as empresas utilizam diversas práticas e discursos para buscar a identificação do indivíduo, fazendo com que ele se reconheça como parte dela e, assim, oriente suas ações pelos objetivos corporativos (POUTHIER, 2017).

Uma das maneiras utilizadas para reforçar os comportamentos desejáveis dos seus funcionários é a criação de símbolos, como ritos, rituais e cerimônias, para criar significados para os funcionários, pois, conforme afirma Wood Junior (2000), as organizações contemporâneas lançam mão de um novo contrato social, com o intuito de assegurar o comprometimento e a participação dos trabalhadores. Na visão de Wood Junior (2000), esse novo contrato social tem como base o simbolismo, ou melhor, práticas de gerenciamento de impressão e manipulação de imagem são amplamente utilizadas para criar significados sobre a organização. Dessa forma, as organizações irão promover a sensação de que os membros da organização caminhem juntos em busca de um mesmo objetivo que irá beneficiar a todos, já que estão, cada vez mais sintonizados por meio do simbolismo (SALAZAR; SILVA; FANTINEL, 2015).

No setor bancário, por se tratar de prestação de serviços, esse comportamento é igualmente adotado, visto que o tratamento dispensado por parte dos funcionários com relação aos clientes refletirá, e com muita significância, no desempe-

nho da empresa. O setor bancário, ao se utilizar de simbolismo organizacional, tem a oportunidade de se destacar dentre os demais, já que seus empregados poderão se sentir engajados em um processo de excelência, principalmente, em atendimento ao cliente. Assim, os bancos devem dispensar aos clientes a maior atenção possível, com o intuito de que a satisfação desses reflita positivamente nos seus resultados.

Entretanto, conforme indicam os estudos de base interpretativa da cultura organizacional (MARTIN, 2001), as interpretações dos membros organizacionais podem não ser consensuais a respeito dos elementos da cultura, podendo haver divergências em relação ao significado que esses atribuem aos símbolos organizacionais, incluindo os ritos, os rituais e as cerimônias (PLESTER, 2015; POUTHIER, 2017). Diante desse contexto, a questão norteadora deste estudo é a seguinte: qual o significado atribuído pelos funcionários aos ritos, rituais e cerimônias praticados em uma empresa do setor bancário? Para responder a essa questão, estabelecemos, como objetivo de pesquisa, analisar os significados que os membros da organização pesquisada atribuem aos ritos, aos rituais e às cerimônias.

Este estudo é de natureza qualitativa e utiliza a pesquisa de campo como método de procedimento. Tendo em vista o objetivo e a natureza da pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio de recursos fotográficos e entrevistas semiestruturadas, os quais são adequados para a abordagem interpretativista, por centrarem-se na perspectiva das pessoas envolvidas (FLICK, 2009). Primeiramente, foram coletadas fotos já existentes de eventos que aconteceram dentro da agência bancária, para, em seguida, realizar as entrevistas com os funcionários selecionados previamente.

Estudos sobre ritos, rituais e cerimônias no ambiente organizacional são relevantes para o campo dos estudos organizacionais, visto que esses fazem parte da dinâmica organizacional, afetando as interpretações dos membros sobre o contexto em que trabalham. Apesar disso, não são comuns as pesquisas que tenham, como ob-

jeto de estudo, esses eventos de forma específica, o que justifica a realização desta pesquisa, além de que a abordagem interpretativa dos rituais, ritos e cerimônias faz parte dos interesses de pesquisa das autoras.

Inicialmente, apresentamos a introdução do trabalho, com suas justificativas, importância e delimitação, objetivos e procedimentos empregados. Em seguida, apresentamos os conceitos e perspectivas teóricas utilizadas para análise dos resultados. Na terceira parte, descrevemos os procedimentos técnicos da pesquisa. Na quarta parte, apresentamos e discutimos os resultados alcançados. Por fim, na quinta parte, nossas considerações finais sobre os objetivos alcançados e uma agenda de pesquisa para futuros estudos encerram o trabalho.

## 2 CULTURA ORGANIZACIONAL: PERSPECTIVAS TEÓRICAS

O termo cultura tem sido pesquisado por várias áreas do conhecimento, como sociologia, antropologia, psicologia, comunicação, administração, entre outros. Em cada um desses campos, os conceitos têm enfoques diferentes. Neste estudo, considerando que o campo da pesquisa é uma organização, orientamo-nos pelos trabalhos desenvolvidos nos estudos organizacionais. Ao pesquisar o conceito de cultura organizacional nesses trabalhos, encontramos diversas conceituações, de acordo com perspectivas diferentes (PETTIGREW, 1979; DEAL; KENNEDY, 1982; SMIRCICH, 1983; FLEURY, 1987; FREITAS, 1991a, 1991b; MOTTA, 1996; MARTIN, 2001; ALVESSON, 2002; ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003; SCHEIN, 2009) entre outros.

Smircich (1983), por exemplo, considera que a cultura organizacional é pesquisada a partir de duas conceituações: (1) cultura como variável e a (2) a cultura como metáfora. Na primeira perspectiva, de cunho funcionalista, a cultura é algo que a organização possui e, portanto, pode ser gerenciada tal e qual qualquer outra variável organizacional, como a tecnologia, tarefa, pessoas e estrutura. Já para a segun-

da perspectiva, a cultura é algo que a organização é, ou seja, a cultura é a metáfora-raiz para conceituar a organização.

Um conceito que traduz a abordagem da cultura como variável é o de Schein (1984, p. 3), para quem a cultura organizacional constituiu-se dos “pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna” que são transmitidos entre as gerações por serem considerados como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Para explicar o conceito de cultura organizacional, Schein (2009) propõe que essa deva ser analisada a partir de três níveis: artefatos visíveis, valores e crenças e pressupostos básicos. De acordo com o conceito de Schein (1984), a cultura organizacional é algo que a organização possui, ou seja, uma variável independente que influencia os demais aspectos da organização. Desse modo, as organizações são analisadas em seus aspectos econômicos e materiais e como instrumentos e mecanismos de adaptação (SMIRCICH, 1983).

Ainda considerando a cultura como variável, pode-se caracterizar a cultura organizacional como o conjunto de valores compartilhados, na maioria das vezes, pressupostos transmitidos por histórias e outros meios simbólicos, que buscam estabelecer tanto atitudes consideradas adequadas como inaceitáveis (GRIFFIN; MOORHEAD, 2007; ELSBACH; STIGLIANI, 2018). Como exemplo, Griffin e Moorhead (2007) citam o fato de ser inaceitável para algumas empresas que os clientes sejam responsabilizados no caso de ocorrência de imprevistos ou problemas. Em outras empresas, segundo o autor, predomina a ideia oposta, ou seja, deve-se responsabilizar o cliente por problemas que possam surgir ou punir os funcionários que cometerem erros ou, por outro lado, tratar os funcionários como o bem mais precioso da empresa.

Griffin e Moorhead (2007) complementam que, geralmente, os valores são aceitos como verdadeiros, consistindo em pressupos-

tos básicos dos funcionários da empresa, abandonando a ideia de preceitos escritos em livros direcionados a programas de treinamento. Os autores observam que, em muitos estudos, a cultura organizacional é tratada como “uma poderosa influência sobre os funcionários exatamente porque, em vez de explícita, torna-se uma parte implícita de seus valores e de suas convicções” (GRIFFIN; MOORHEAD, 2007, p. 400). Porém, os autores argumentam, que, apesar de as organizações articularem e disseminarem os valores que entendem representar sua cultura, os funcionários somente os adotam se os tiverem como seus, o que não acontecerá se esses tiverem que consultar os manuais para lembrarem-se de quais são esses valores.

Questionamentos acerca da satisfação com o trabalho representam, em geral, o grau de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, referindo-se principalmente à maneira como esses se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e a outros aspectos, o que, muitas vezes, leva a uma confusão conceitual de que cultura e clima organizacional sejam sinônimos (SCHEIDER; EHRHART; MACEY, 2013). Apesar de pontos congruentes entre os dois conceitos, a diferenciação cabe no que se refere à característica primordialmente descritiva que a cultura organizacional possui e o caráter avaliativo que o clima organizacional e a satisfação com o trabalho têm. Nessa perspectiva da cultura como variável, há também a possibilidade de existência de hierarquia, precisamente, acerca de níveis de cultura organizacional.

Em síntese, essa perspectiva considera que a cultura organizacional é uma variável organizacional e, portanto, pode ser medida e gerenciada a partir das orientações organizacionais quanto a objetivos e a metas, pois ela independe da percepção do indivíduo (RODRIGUES, 1997; ELSBACH; STIGLIANI, 2018). Nesse sentido, a cultura organizacional é gerenciada para influenciar o desempenho organizacional (GOCHHAYAT; GIRI; SUAR, 2017).

Já a perspectiva de que a cultura organizacional é a própria organização está em

acordo com as definições de que as organizações são formas de manifestações humanas, a expressão de ideias, símbolos e interações (MARTIN, 2001). Desse modo, entende-se que as organizações têm uma dimensão simbólica, construídas socialmente pelos membros que nela interagem (MORGAN, 1996).

Cavedon (2004, p. 4) explica o conceito de cultura organizacional nessa perspectiva. Para essa autora, cultura organizacional é “a rede de significações que circulam dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional.” Assim, esse termo é entendido sob o ponto de vista das consciências individuais, significando um conjunto de interpretações da realidade pelos indivíduos.

A construção de signos é parte elementar desse processo de verificação da dimensão simbólica, e esses podem constituir várias ferramentas para uso contínuo da sociedade, sendo a própria linguagem construída dessa forma. A comunicação é estabelecida através de signos, transferindo sentidos e ideias ao receptor da mensagem, e o meio organizacional não se esquivaria da utilização dos símbolos até mesmo por não haver a possibilidade de se pactuar essa reprodução social. Dessa forma, os símbolos criados no meio organizacional são acompanhados por procedimentos implícitos ou explícitos, possibilitando sua consolidação e legitimação (FLEURY, 1987; FREITAS, 1991a).

Nesse entendimento, as organizações são vistas como padrões de discursos simbólicos mantidos por meio de símbolos (linguagem, signos), sendo a cultura organizacional um conjunto de símbolos e significados passíveis de interpretação (SMIRCICH, 1983; SALAZAR; SILVA; FANTINEL, 2015). Dessa maneira, os indivíduos interpretam e compreendem esses símbolos de acordo com suas experiências sociais e históricas. Morgan (1996, p. 131), nessa mesma direção, afirma que “nas organizações existem frequentemente sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam

um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme.”

Nesse ponto, faz-se necessário ressaltar a diferença entre cultura organizacional e cultura corporativa. Conforme Deal e Kennedy (1982), a cultura corporativa refere-se aos elementos (valores, heróis, ritos e rituais, mitos, tabus, rede cultural) que a administração da organização define como seus e procuram reforçar no sentido de construir um consenso que viabilizaria os objetivos organizacionais. Já a cultura organizacional, como define Alvesson (1993, p. 3), constitui-se nas “experiências, significados, valores e compreensões associados ao meio ambiente, que são aprendidos e compartilhados, e que se expressam, reproduzem-se e são comunicados, pelo menos parcialmente, de forma simbólica.” Nesse sentido, a cultura organizacional é construída no cotidiano organizacional, a partir das interações humanas, não sendo, portanto, definida pela organização. Para Morgan (1996, p. 137), “ao se considerarem os relacionamentos diários entre as pessoas em uma organização do ponto de vista do processo da construção da realidade, novas descobertas sobre o funcionamento do grupo e da liderança também emergem.”

A cultura também é pesquisada como uma forma de controle e de manipulação. Alvesson (2002) ressalta a função da cultura organizacional como instrumento de controle social dos empregados; Fleury e Fischer (1989, p. 117) consideram que a cultura organizacional “age como elemento de comunicação e consenso” resultando e instrumentalizando as relações de dominação; e para Freitas (1991a) e Motta (1994), as funções da área de recursos humanos e o sistema de comunicação são instrumentos para a internalização da cultura da organização no comportamento dos funcionários. Nessa perspectiva, a cultura organizacional é um modo de controle de conduta dos funcionários, a partir de seus elementos, tais como os ritos, os rituais e as cerimônias, que serão discutidos na próxima seção.

## 2.1 RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS: A CRIAÇÃO DE SIGNIFICADOS

Geertz (2008) também avalia a análise da cultura, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura do significado. Esse conceito de natureza interpretativa é central para o entendimento da cultura organizacional como metáfora e não como variável organizacional. Para o autor, cultura é uma teia de significados tecida pelo homem que orienta sua existência. Sendo assim, para compreender o homem e a cultura, é preciso interpretar essa teia de significados formada por um sistema de símbolos. Esses são quaisquer atos, objetos, acontecimento ou relação que representa um significado.

Para Tondato (2007, p. 126), “o homem constrói os significados a partir da Cultura em que está inserido, a qual intercambia com a Ideologia.” O homem vincula-se diretamente aos processos de significados que ele criou, assim, as origens dos desdobramentos dessa elaboração são estruturas desiguais de poder, acesso diferenciado a recursos, a oportunidades e a alguns mecanismos institucionalizados de produção, transmissão e recepção de formas simbólicas.

Nessa perspectiva, que é adotada nesta pesquisa, as organizações devem ser vistas como grupos que constroem significados, e esses podem ser facilmente reconhecidos através de leitura e de interpretação das ações simbólicas difundidas pelos sujeitos, como os rituais (PLESTER, 2015). Trata-se de uma maneira alternativa para a interpretação dos fenômenos das organizações, qual seja “a de captar a dinâmica organizacional a partir das interações cotidianas do grupo que está sendo avaliado.” (VAGHETTI; PADILHA; MAIA, 2006, p. 184).

Deve-se ater para o fato de que os símbolos constituem requisitos fundamentais da existência biológica, psicológica e social, armazenando consigo cada uma, seus próprios significados. Por outro lado, os significados não estão vinculados diretamente aos objetos, aos atos, aos fatos e às relações, mas lhe são impostos pelos homens que vivem em socie-

dade. Para Vagheti, Padilha e Maia (2006), os padrões culturais são elaborados por amontoados ordenados de símbolos significantes, sendo possível ao homem encontrar algum sentido nos acontecimentos, mantendo-o vivo e ativo socialmente. Dessa forma, ao buscar-se a compreensão da cultura organizacional, não só os símbolos são importantes, mas é fundamental compreender o significado atribuído e a utilização que os funcionários fazem deles.

Considerando a natureza interpretativa desta pesquisa, em que o foco de estudo são os ritos, os rituais e as cerimônias organizacionais, cabe aqui ressaltar a conceituação dos referidos termos enquanto elementos simbólicos praticados nas organizações com determinados objetivos. A literatura sobre rituais nas organizações considera que esses são uma função da intencionalidade humana para alcançar os diversos objetivos organizacionais (KOSCHMANN; McDONALD, 2015), sendo utilizados ainda para muitos outros propósitos sociais e individuais (SMITH; STEWART, 2011). Nessa perspectiva, os rituais facilitam a dinâmica de grupos sociais (FISCHER et al., 2013), desempenhando quatro funções centrais para o trabalho em equipe:

- a) fornece marcadores confiáveis de participação em grupo;
- b) demonstra comprometimento com o grupo;
- c) facilita a cooperação com coalizões sociais;
- d) aumenta a coesão dos grupos sociais (WATSON-JONES; LEGARE, 2016).

Esses termos (ritos, rituais e cerimônias), geralmente, são utilizados como sinônimos, apesar das diferenças entre eles. Trice e Beyer (1985) definem que os **ritos** são constituídos de um conjunto de atividades elaborado, dramático e planejado, que podem consolidar as diversas formas de expressão cultural em um evento, o qual é realizado por meio de interações sociais. Segundo esses autores, é por meio dos ritos que as regras sociais são definidas, estilizadas, convencionadas e, principalmente, va-

lorizadas. De acordo com Motta (1996, p. 21), rito “é um conjunto de atividades elaborado e dramatizado, que reúne num único evento ou num conjunto de eventos executados através de interações sociais; são mensagens de conteúdo simbólico voltadas para uma determinada audiência.” Principalmente, os ritos contribuem na construção do tempo e cortes nas rotinas sociais. Trazendo essa característica para o ambiente de trabalho, observa-se a produção de ações que visem tornar o período de tempo a ser cumprido de forma agradável e prazerosa, podendo o tempo de trabalho ser representado subjetivamente e carregado de significação (MARTINS, 2002).

Motta (1996, p. 21) define **ritual** como sendo “conjuntos detalhados e padronizados de técnicas e comportamentos que tratam com ansiedades, mas produzem resultados de consequências práticas.” Para Rodrigues (2002), rituais são considerados regras de conduta, a chave para a compreensão da constituição das sociedades humanas e um meio eficaz para a interpretação de aspectos culturais.

Plester (2015) define os rituais como sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização, quais objetivos são mais importantes, quais pessoas são importantes e quais são dispensáveis. Em outra perspectiva, os rituais são convenções socialmente estipuladas pelo grupo (LEGARE; SOUZA, 2012; WATSON-JONES; LEGARE, 2016). Apesar das diferentes definições, o processo de ritualização implica a encarnação de símbolos, associações simbólicas, mediante gestos, ações que apresentem um sentido especial para quem os pratica num determinado contexto. Da Matta (1997) esclarece que os rituais constituem momentos essencialmente cotidianos na vida social que foram deslocados e adquiriram uma simbologia, e, conforme o contexto e o momento, mudam a significação para algo considerado principalmente especial.

Sobre **cerimônia**, Motta (1996, p. 21) diz que essa “refere-se a um conjunto de ritos interconectados com um evento ou ocasião

particular.” Um casamento ou o jubileu de uma organização são uma cerimônia. Silva, Fossá e Ramos (2013) entendem que as cerimônias, ritos e rituais constituem-se de atividades planejadas que visam ilustrar de forma prática e materializada, a cultura da empresa. Para esses autores, trata-se de eventos coletivos que unem pessoas que compartilham os mesmos valores culturais. As cerimônias são utilizadas para reforçar as normas e os valores que são considerados importantes, e que são passados por intermédio de ritos, os quais, em função da repetição e importância, passam a ser denominados rituais (SILVA; FOSSÁ; RAMOS, 2013).

Beals e Hoijer (1953, p. 496) diferenciam cerimônia de ritual. Para esses autores, ritual é um modo prescritivo para realizar determinados eventos. Já a cerimônia é definida pelos autores como um evento que envolve um conjunto de rituais entrelaçados e selecionados, que ocorrem em um determinado momento e espaço físico. Trice e Beyer (1984) também fazem a distinção entre os dois termos, utilizando o termo cerimônia para referir ao contexto em que os rituais ocorrem. Considerando a discussão em torno da utilização desses termos, Islam e Zyphur (2009, p. 115) esclarecem que “estudar rituais, portanto, implica examinar vários ritos e sua expressão em organizacionais cerimônias”, incluindo como exemplos as declarações formais da organização e jantares oferecidos para funcionários recém-contratados.

Existem diferentes tipos de rituais corporativos, variando a natureza e o caráter de um ritual conforme seus futuros desdobramentos. Para Trice e Beyer (1984), os ritos de passagem são aqueles que ajudam na transição de pessoas para novos ambientes físicos e sociais, isto é, nos casos de admissão e de treinamento de pessoal. Assim, esses ritos podem minimizar as mudanças relacionadas a novos papéis sociais, restabelecendo o equilíbrio das relações sociais em processo. Para Silva, Fossá e Ramos (2013), o ritual de passagem é, principalmente, utilizado para a integração de um novo empregado no meio organizacional, ou até mesmo quando se dá a promoção de cargo ou aposentadoria dos

membros da empresa. Neste caso, pode-se tomar, como exemplo, a admissão de uma pessoa na organização e o processo de seu treinamento.

Para Trice e Beyer (1984), os ritos de reforço tornam públicos os resultados positivos da cultura organizacional e que reforçam as identidades sociais e seu poder, tornando os méritos individuais públicos, com o objetivo de estimular esforços similares e enfatizar o valor social da observância das regras. Para Silva, Fossá e Ramos (2013), o ritual de reforço visa engradecer o resultado positivo, o êxito logrado, colaborando na motivação tanto individual como grupal. Nesse caso, é colocada para os funcionários a importância da coesão desses dentro da sociedade corporativa (SILVA; FOSSÁ; RAMOS, 2013).

Os ritos de renovação, como Trice e Beyer (1984) explicam, têm, por objetivo, a renovação das estruturas sociais e o aperfeiçoamento de sua dinâmica, utilizando, para tal, programas específicos. Com isso, reafirmam aos membros do grupo que ações estão sendo feitas para solucionar os problemas, e, dessa forma, esses ritos legitimam e reforçam os sistemas de poder e autoridade existentes. Para Silva, Fossá e Ramos (2013), o ritual de renovação está ligado às novas tendências de alteração comportamental esperada pelo mercado, trabalhada através da apresentação de novos produtos e comportamentos.

O ritual de hierarquia visa ao reforço da estrutura hierárquica da empresa, sendo, geralmente, realizado por meio de palavras do presidente da companhia (SILVA; FOSSÁ; RAMOS, 2013).

Para Trice e Beyer (1984), os rituais de redução de conflitos procuram restabelecer o equilíbrio quando as relações sociais estão deterioradas, amenizando, dessa forma, os níveis de conflito e de agressão. Isso porque, com esses ritos, o equilíbrio das relações sociais é reconstituído, compartimentando o conflito e seus efeitos de ruptura. O ritual de redução de conflito busca possibilitar dinâmicas de grupo, jantares e lazeres que proporcionam maior interação entre as pessoas; e, além disso, podem-se

citar os processos de negociação coletiva (SILVA; FOSSÁ; RAMOS, 2013).

Nos rituais de integração, conforme Trice e Beyer (1984), os membros do grupo sentem-se estimulados a reviver os sentimentos comuns e conservar o comprometimento deles com o sistema social, ou seja, a organização. Com isso, os membros ficam dispostos a liberar suas emoções e o relaxamento temporário das normas, reassegurando, após a sua realização, através do controle, o moral das normas. Ainda de acordo com Silva, Fossá e Ramos (2013), o ritual de integração/comemoração traduz-se na forma de permitir com que as pessoas se integrem em torno de um mesmo objetivo por meio das confraternizações, jogos e atividades que objetivem a integração entre pessoas. As festas de final de ano podem caracterizar esse tipo de ritual.

Trice e Beyer (1984) descrevem os ritos de degradação como aqueles que têm como objetivo destruir identidades sociais, retirando seu poder quando as normas das organizações são transgredidas pelos indivíduos. Isso faz com que os problemas existentes se tornem públicos e, assim, as fronteiras do grupo são defendidas pela redefinição de seus membros. Para Silva, Fossá e Ramos (2013), esses ritos servem para tornar público aqueles comportamentos e ações considerados negativos e que, portanto, não devem ser seguidos pelos integrantes do grupo, comunidade e organização. O ritual de degradação é utilizado quando a intenção é demonstrar o fracasso de algum indivíduo, para reforçar aos outros que permaneceram na empresa o que ocorre quando normas são descumpridas, ou seja, aqui pode ser colocada a demissão ou substituição de cargo de algum funcionário dentro da organização (SILVA; FOSSÁ; RAMOS, 2013).

Deve-se ressaltar que os rituais que ocorrem de forma mais reiterada nas empresas são os de ingresso, acontecendo por motivo de entrada de um novo empregado ou na ocorrência de demissão ou aposentadoria, de cerimônias festivas, como torneios, convenções anuais para premiação de alcance de metas, festas de Natal e de final de ano. Atente-se para o fato da importância que o ritual apresenta levando

em consideração uma preparação adequada e com o objetivo determinado previamente, uma vez que, em muitos casos, os rituais passam a exercer apenas um caráter festivo e terminam por não assumir seu papel principal na continuação, disseminação e até mesmo na revalorização da cultura, baseando-se em seus valores (SILVA; FOSSÁ, 2014).

Recuperando os autores que postulam uma visão crítica da criação e instrumentalização de símbolos por parte das organizações, como Motta (1994), Wood Junior (2000), Freitas (2000), Alvesson (2002), Silva (2003), entre outros, tem-se que os ritos, os rituais e as cerimônias fazem parte desse processo de internalização de valores organizacionais. Freitas (2000), por exemplo, observa que, no contexto contemporâneo, as organizações assumiram um papel central na sociedade, buscando ser a principal referência para os indivíduos, e, segundo a autora, “essa tentativa vai se dar por meio de um imaginário específico” (FREITAS, 2000, p. 9), utilizando-se, para tal, de elementos simbólicos, como as cerimônias criadas como palco para os rituais organizacionais.

Wood Junior (2000, p. 22) observa que as organizações contemporâneas têm-se utilizado, intensamente, “de rituais para celebrar o comprometimento com o processo de mudança e com os líderes da mudança”, por meio de seminários, reuniões e apresentações públicas, com o objetivo de construir novos significados compartilhados e reforçar a nova ordem. As organizações de simbolismo intensivo utilizam-se de uma simbologia variada “para assegurar convergência e coerência mínimas em um ambiente caótico, complexo e ambíguo, tanto em sua dimensão objetiva quanto em sua dimensão subjetiva” (WOOD JUNIOR, 2000, p. 23).

Consideram-se, portanto, as organizações como ambientes culturais, nos quais se constrói, destrói-se e se mantém convicções, crenças, fundamentos e pilares simbólicos capazes de sustentar a coesão, a ação solidária de tantos quantos delas fazem parte (WATSON-JONES, LEGARE, 2016; POUTHIER, 2017). No ambiente corporativo, “os momen-



tos ritualizados ocorrem mais frequentemente do que imaginamos e sua contribuição para a formação da identidade e da imagem do corpo é bem mais intensas quanto mais impregnadas de signos simbólicos forem as cerimônias institucionais.” (IASBECK, 2013, p. 55).

Iasbeck (2013) acrescenta classificações para ritos, rituais e cerimônias. No momento das **festividades**, sejam de final ou meramente comemorativas no decorrer do ano, a presença tácita ou estridentemente de alguns mitos de autoridade que são revividos, como o poder encarnado na história da empresa, na figura de seus fundadores, pioneiros, principais empreendedores, é uma forma de reforçar a cultura corporativa. Já nas **solenidades de despedida**, imperam as emocionalidades, lembranças de fatos e sensações passadas. Basicamente, ocorrem discursos consoladores, justificantes ou otimistas. Esses momentos apresentam a característica de serem bastante previsíveis redundantes e essencialmente afirmativos. Constituem-se de linguagens gestuais e corporais pouco flexíveis, alguns olhares padronizados e ritmicamente harmonizados para produzir efeitos diferenciados como a lástima e a alegria, a frustração e o otimismo. Encerram-se geralmente com resignação, conforto e consolação, superando o fato e esquecendo rapidamente (IASBECK, 2013).

Em relação aos **ritos de agregação**, as características predominantes constituem-se de preparar a organização para a novidade, procurando preservá-la de perigos que possam desestabilizar seu funcionamento. Esse rito objetiva ainda a integração de indivíduos e situações novas com um mínimo de custo emocional/psicológico, visando à preservação do equilíbrio organizacional (TRICE; BEYER, 1984; IASBECK, 2013).

Particularizando a **cerimônia de agregação**, tem-se o momento da posse de um novo cargo, caracterizadas, principalmente, por olhares e atitudes receptivas, discursos verbais nos quais é predominante a adesão às causas da organização, o anúncio de mudanças suaves, promessas de continuidade e de correspondências às expectativas dos integrantes do grupo.

Esse tipo de cerimônia apresenta a finalidade primordial de integrar e garantir a continuidade de sistemas que já estavam em funcionamento antes da novidade e possui um forte atributo ligado à preservação das estruturas constituídas do poder, caracterizando-se, fortemente, por atitudes conservadoras e reacionárias (CAVEDON, 2010; IASBECK, 2013).

Os **ritos de indefinição** caracterizam-se pela dúvida e pela transição, pela provisoriabilidade e pela indefinição. Denominados também por **ritos liminares** evidenciam a posição intermediária do objeto ritualizado, tendendo, inclusive, em alguns momentos, a estabilizá-lo em locais de passagem, de transição e de espera. São rituais que tendem a ampliar o fim da situação anterior e as possibilidades futuras e incertas, apresentando certo grau de garantia ainda que duvidosa (IASBECK, 2013, p. 58).

Os rituais possibilitam o fortalecimento das marcas da passagem, não deixando dúvidas quanto à consagração de uma mudança, qualquer que seja. Isso porque os rituais têm a função de regular as emoções, o desempenho para alcançar objetivos e as interações sociais (CAVEDON, 2010; IASBECK, 2013; HOBSON et al., 2017). A situação de ausência desses pequenos ou grandes cerimoniais pode comprometer as relações, afrouxar os laços de um acordo e até mesmo desacreditá-lo. Isso pode ocorrer não somente em relação às leis instituídas, mas, inclusive, entre as partes.

Nas organizações de simbolismo intensivo, a “liderança é, essencialmente um exercício de controle dos significados por meio da manipulação simbólica.” (WOOD JUNIOR, 2000, p. 24). A visão da cultura como instrumento de controle, bem como modelos e tecnologias de gestão, e formas organizacionais contemporâneas o são, é expressa por Silva (2003, p. 809), entendendo que a liderança como um processo organizacional também se torna um poderoso mecanismo de controle.

Os ritos servem ao poder instituído nas organizações, visando à sua consolidação e ao êxito, sejam essas empresas, autarquias, entidades públicas, grupos informais ou organizações

voluntárias. Os ritos apresentam a mesma característica de serem compreensivelmente eficazes de manutenção das estruturas do poder vigente. Entretanto, “os ritos só se prestam a evitar atritos por estarem a serviço de uma tendência destacada no comportamento humano, qual seja a de preservação da vida, da espécie, das rotinas e das garantias, ainda que ilusórias, de segurança.” (IASBECK, 2013, p. 60).

Ademais, a atuação dos ritos nivela e apazigua diferenças, fazendo com que o necessário trânsito entre afinidades, diferenças e indiferenças não se dê sem cuidados especiais. Para Iasbeck (2013), trata-se de uma massificação necessária e relevante para a operacionalidade empresarial e seu pleno funcionamento. Para tanto, leva-se em consideração seu aspecto organizacional tornando impossível a prosperidade diante as arbitrariedades e liberalidades pertinentes nos grupos aculturados. Os ritos, os rituais e as cerimônias conservam, em sua essência, a caracterização necessária para que o empregado sintam-se produto do meio, vinculado a uma rede coesa e segura, permitindo sua dedicação integral e plena.

No entanto, Koschmann e McDonald (2015) desafiam a literatura sobre rituais centrada na utilização instrumental dos rituais e no modo como esses são empregados nos ambientes organizacionais. Os autores consideram os significados latentes e efeitos não intencionais dos rituais, defendendo a premissa de que esses podem possuir agência, ou seja, não devem ser reduzidos às intenções e propósitos humanos, visto que os rituais organizacionais têm capacidade de agir e fazer a diferença.

Essa revisão da literatura pretendeu oferecer uma visão da dimensão simbólica das organizações, concentrando-se nos conceitos e tipos de ritos, de rituais e de cerimônias e como esses operam no contexto organizacional.

### 3 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A abordagem desta pesquisa é realizada de forma qualitativa, priorizando-se os fatores do ambiente natural em detrimento dos

numéricos, o que incorre em alguns riscos, por exemplo, a subjetividade do pesquisador, a redução da compreensão do outro e a representatividade da fala individual em relação a um coletivo maior (MINAYO; SANCHES, 1993). A estratégia metodológica desenvolvida é a pesquisa de campo em uma organização do setor bancário, visto que a pesquisa foi realizada no local onde os fenômenos estudados ocorrem (FLICK, 2009).

O campo considerado para a pesquisa foi uma das agências de um Banco de origem espanhola localizada em Uberlândia, o qual será identificado nesta pesquisa como Banco Euro. O corpus de pesquisa foi construído por meio da fonte documental, recursos fotográficos e a técnica de pesquisa pautada nas entrevistas semiestruturadas com dez funcionários de um total de vinte e cinco pessoas que trabalham na agência, sendo a maioria dessas mulheres (18). A documentação consiste numa forma de registro e sistematização de dados e informações colocando-os em condições de análise mais evidente (FLICK, 2009).

Buscando respaldo em Boni e Moreschi (2007), utilizamos recursos fotográficos por essa técnica permitir ao presente trabalho uma percepção visual mais eficaz, vez que se trata do registro e da apropriação, utilizando-se, prioritariamente, as fotografias que corroboram a pesquisa. A aplicação da técnica ocorreu da seguinte forma: inicialmente, solicitamos ao setor de pessoal da agência que nos fossem cedidas fotos produzidas nos principais eventos do banco para que assim pudéssemos proceder com as entrevistas, durante as quais os funcionários responderiam às perguntas baseando-se na observação dessas fotografias.

No entendimento de Boni e Moreschi (2007, p. 154), “em razão de seu caráter cultural, a fotografia, seja extraída de arquivos seja fruto de trabalhos de campo, pode e deve ser utilizada como fonte de conexão entre os dados da tradição oral e a memória dos grupos estudados”, portanto, o uso de recursos fotográficos não ocorre, necessariamente, com a produção de fotos pelo pesquisador. Fotos atendidas e recebe-

mos 4 fotos dos seguintes eventos: Café da manhã em comemoração pelo Dia das Mães; Dia de comemoração pela Páscoa; Dia do Gerente; Evento de premiação dos Destaques. De posse dessas fotos, entramos em contato com dez entrevistados que participaram das cerimônias e mostramos-lhes as fotos. Em seguida, realizamos as entrevistas semiestruturadas, individuais, com roteiro de entrevista, permitindo, por meio das questões, respostas também categorizáveis, contribuindo para conhecer a interpretação que os entrevistados fizeram dos eventos.

Para a análise de dados, utilizamos a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2009), empregada em três fases: (1) pré-análise, (2) exploração do material, e (3) tratamento dos resultados. Na primeira fase, organizamos as fotos dos eventos e a transcrição das entrevistas realizadas, agrupando as entrevistas que faziam referências à determinada foto. Em seguida, na segunda fase, escolhemos a unidade de registro, que são as fotos dos eventos e observamos as falas mais recorrentes nas entrevistas sobre cada uma das fotos. Ainda nessa fase, definimos as categorias conforme o significado atribuído pelos entrevistados, levando em conta a revisão da literatura. As categorias são: (1) tipo de rito e ritual na cerimônia do evento; e (2) os significados atribuídos pelos entrevistados. Na terceira fase, que é o tratamento dos dados, retomamos o marco teórico da revisão da literatura sobre os ritos, os rituais e as cerimônias e seus objetivos, para interpretar o significado dos eventos, na perspectiva dos entrevistados.

## 4 RESULTADOS

Esta pesquisa foi realizada em uma agência bancária do Banco Euro, localizada em Uberlândia/MG. O grupo Euro passou a operar no mercado brasileiro em 1957, através de um acordo operacional com o Banco Intercontinental do Brasil S.A. Atualmente, o banco atinge uma grande diversificação geográfica, atuando em 9 principais países como, Espanha, Portugal, Alemanha, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina e Estados Unidos, se

destacando como banco de varejo na maioria deles. No Brasil, o Banco Euro atende cerca de 24 milhões de clientes. A rede de atendimento é composta de 3.728 pontos de venda, entre agências e postos de atendimento.

Na empresa, realizam-se os seguintes ritos, rituais e cerimônias: reunião diária da equipe comercial; reunião mensal equipe comercial e operacional; evento de premiação trimestral; comemorações pelo dia das mães, dia do gerente, páscoa, festas de final de ano, conversas individuais, café com cliente, entre outros.

### 4.1 OS SIGNIFICADOS ATRIBUÍDOS ÀS CERIMÔNIAS

Inicialmente, apresentamos o perfil sociodemográfico dos(as) entrevistados(as). No caso analisado, dos(as) dez funcionários(as) entrevistados(as), há maior predominância das mulheres, que se somam sete, e os homens, em menor número, três. Em relação à idade, os(as) entrevistados(as) encontram-se na faixa de 23 a 54 anos e o tempo de trabalho no banco varia de 1 ano e 5 meses a 25 anos, contando a admissão em bancos adquiridos pelo Banco Euro. Os(as) entrevistados(as), em sua maioria (6), têm curso superior completo, dois estão cursando o ensino superior e um dos(as) entrevistados(as) completou o ensino médio. Os cargos ocupados são caixas (2), gerentes (7), tesoureiro (1). Ao longo das seções subsequentes, utilizaremos nomes fictícios para nos referirmos aos(as) entrevistados(as).

Além dos questionamentos referentes ao perfil sociodemográfico dos entrevistados, indagamos a respeito da participação dos funcionários em ritos, rituais ou cerimônias na instituição. As respostas seguiram-se de eventos nos quais a fundamentação era a premiação por algum mérito alcançado e a comemoração de datas simbólicas.

Em relação às cerimônias preponderantes, essas condensam na ideia de premiação por bons resultados, sendo citadas por 4 (quatro) funcionários. Por outro lado, apenas 3 (três) funcionários citaram as cerimônias pautadas pela motivação da comemoração das datas sim-

bólicas, como festas de final de ano e o Dia das Mães. Pode-se inferir o interesse motivacional para o alcance das metas no corpo funcional, ao priorizar quantitativamente os eventos que premiam um bom desempenho profissional.

As cerimônias têm papel fundamental no que se refere ao cunho motivacional (FREITAS, 2000). Nesse caso, a cerimônia do Dia das Mães funciona como um símbolo instituído pela organização a fim de internalizar os valores da empresa, evidenciando dentre esses valores, o interesse da empresa para com a participação da família no trabalho e assim gerando satisfação para os funcionários e consequentemente motivação.

Entretanto, quando responderam à pergunta sobre qual evento cerimonial os funcionários consideravam mais importante, a resposta foi contraditória, uma vez que, apesar da predominância dos eventos premiativos, as cerimônias mais marcantes para o grupo funcional concentram-se, prioritariamente, no Dia das Mães. Um total de cinco funcionários dos dez entrevistados considerou essa cerimônia como a mais importante e citaram a participação familiar como fundamental para o envolvimento nas atividades laborais.

A primeira foto analisada, a qual intitulamos “Comemoração do Dia das Mães”, apresenta 14 mulheres e 4 homens, todos sorridentes, na sala de recepção da agência. Três mulheres, no centro da foto, seguram um cartaz com os dizeres: “Feliz Dia das Mães”. Uma das mães, sentada em um banco, segura, em seus braços, uma criança. A foto retrata um momento planejado pela organização para materializar a cultura corporativa (ALVESSON, 2002) da empresa que, nesse caso, remete ao afeto, aconchego e reforço dos valores culturais considerados importantes: família e tradição.

Vanessa, por exemplo, considera a comemoração do Dia das Mães como sendo o evento mais importante quando afirma que isso “mostra a preocupação e o interesse do banco em conhecer e homenagear pessoas extremamente responsáveis pela educação e crescimento dos colaboradores.” O entrevistado Germano Duarte também considera que essa comemoração

pelo Dia das Mães é a mais importante dentre as demonstradas através das fotografias, e diz que “nele [evento] conheci os familiares dos meus colegas de trabalho.” Outros entrevistados também citam a comemoração do Dia das Mães como sendo aquela que mais os marcou. Graciela diz que “os eventos que envolvem minha família me marcaram muito como o dia das mães, pois vejo que o banco se preocupa com meu bem-estar que vai além da vida profissional.” Mariana diz ser o mais importante para ela, quando aponta: “senti que o banco valoriza as pessoas que aqui trabalham e fizeram uma integração entre a família e o banco”, Fábio afirma que a cerimônia foi a mais importante, porque “além de mostrar a importância da família no nosso meio profissional, nossos familiares se sentem homenageados por terem sido lembrados naquele momento”, e Laíse considera esta cerimônia a mais marcante para ela e afirma: “me sinto muito feliz ao perceber que o banco se importa com nossos familiares e com a relação que temos com eles.”

Dessa forma, pode-se verificar que o significado que a maioria dos funcionários entrevistados atribui ao evento que aconteceu em comemoração pelo dia das mães é representado pela necessidade desses de que a empresa em questão considere suas vidas de forma relacional e integrada, ou seja, que haja sempre uma relação entre a vida profissional e a pessoal, não deixando aquela ser predominante a esta, a ponto de anulá-la. Em outras palavras, os entrevistados esperam que o banco seja sensível aos outros âmbitos de suas vidas, além do profissional.

O tipo de ritual que se observa nesse caso é o de integração/comemoração, o qual se representa pelo fato de que as pessoas interajam por meio de comemorações ou confraternizações, a fim de celebrarem datas ou objetivos comuns alcançados (SILVA; FOSSÁ; RAMOS, 2013).

A cerimônia em comemoração pelo Dia da Páscoa, retratada na segunda foto analisada, foi mencionada durante a pesquisa, porém nenhum dos entrevistados a considerou como sendo a mais importante. Essa retrata 14 fun-

cionários da agência na recepção, todos sorridentes, segurando um ovo de páscoa, todos embrulhados de forma padronizada, pois foram distribuídos pela agência. Essa também é uma comemoração tipicamente familiar e tradicional, porém os entrevistados não demonstraram que essa tenha adquirido significado importante para eles.



Figura 1 - Celebração Dia do Gerente  
Fonte: dados da pesquisa (2016).

A terceira foto analisada (Figura 1) retrata a comemoração simbólica do dia do Gerente, cujo símbolo é um *cup-cake* (bolo individual) com um cartão contendo a inscrição: “Parabéns! Dia do Gerente” e a logomarca do Banco. Leandra, que é gerente empresas no banco, diz que “o evento que mais me marcou foi o dia do gerente, que representa o reconhecimento do meu esforço e dedicação ao trabalho”. Nesse caso, o significado que a funcionária atribuiu à homenagem que o banco ofereceu a ela, através do evento de comemoração pelo Dia do Gerente (Figura 1), como forma de reconhecimento do seu trabalho é maior que outro de cunho familiar.

A aproximação promovida em relação não só ao funcionário como a sua própria família, vinculando uma data provida de alto teor de carga emotiva. Os elementos incentivados possuem um caráter afetivo, subjetivo, superando a ideologia presente, pelo menos objetivamente, nas cerimônias direcionadas à premiação.

Em relação ao questionamento acerca da alteração nas atitudes em decorrência da participação nas cerimônias, nove dos dez entre-

vistados afirmaram ter ampliado sua motivação e comprometimento após a participação nesses eventos. Observa-se como, de fato, estão presentes a intenção motivacional e a produtivista da instituição na realização das cerimônias.

Assim como o Dia das Mães, a comemoração pelo Dia do Gerente representa uma integração/comemoração, em que as pessoas celebram uma data importante para elas, no intuito também da integralização e da motivação dessas, pois, nesses eventos, as pessoas envolvidas revivem sentimentos comuns e conservam o comprometimento com a organização (TRICE; BEYER, 1984).

A quarta foto analisada retrata 14 funcionários da agência na comemoração por metas. Entre esses, oito deles exibem a placa de homenagem e dois deles portam um adereço de premiação. Anexando os dados obtidos e as informações decorrentes, pode-se afirmar que os eventos mais reiterados na instituição dizem respeito à premiação por alcance nas metas, porém, a cerimônia mais relevante para os entrevistados está relacionada a datas comemorativas, no caso específico do dia das mães.

Mesmo considerando essa divergência, as respostas referentes à última questão demonstram como os efeitos almejados pela instituição são reconhecidos, incluindo a motivação e o comprometimento como resultados quase infalíveis dos processos cerimoniais incentivados e executados pelo banco.

A funcionária Waneska Soares, por exemplo, destaca como sendo o mais relevante para ela, o “evento de premiação de destaque trimestral, em que fui premiada diante dos colegas de trabalho. Isso me marcou muito, pois demonstra o reconhecimento do meu esforço e dedicação”. Além de Waneska, os funcionários Ilamar Elias e Aloísio Anselmo também relacionam eventos de premiação como sendo os que mais os marcaram. Ilamar diz: “o evento que mais me marcou foi a premiação que recebi a nível Brasil do crédito Imobiliário [...] pois percebi que meu esforço não é em vão e o reconhecimento com certeza não falta. Ser reconhecida a nível nacional foi um orgulho pra

mim.” E Aloísio cita: “O evento que mais me marcou foi quando fui homenageado em São Paulo, na presença da diretoria brasileira do Banco quando completei 25 anos de carreira no banco Euro. Houve uma cerimônia em que recebi um pingente de ouro como símbolo, e um baile de gala.”

Nesse caso, aplicam-se os ritos de reforço, que segundo os autores Trice e Beyer (1984) são reafirmados e tornados públicos os resultados positivos relacionados a determinados pontos da cultura organizacional, evidenciando o sucesso individual e/ou organizacional, com o objetivo de estimular esforços similares e proporcionar a todos a capacidade de observância à importância das regras que levam a esse sucesso. Silva, Fossá e Ramos (2013), além de considerarem importante o ritual de reforço, pelo fato de engradecer o resultado positivo, destacam também a questão motivacional na busca desses resultados. Nesse caso, é colocada para os funcionários a importância da coesão desses no ambiente corporativo.

A análise das entrevistas aponta que os funcionários entrevistados atribuem significados aos rituais da agência, podendo-se citar integração com a família, reconhecimento do esforço e dedicação, valorização da gerência.

No Quadro 1, a seguir, encontram-se os ritos, rituais e cerimônias da instituição pesquisada, bem como sua classificação e o significado atribuído pelos entrevistados.

Os funcionários entrevistados consideram ser de fundamental importância a participação da família no âmbito organizacional, mesmo que indiretamente. Observa-se que as pessoas têm necessidade de que a empresa dê valor à família, reconhecendo esta importância também para seu desenvolvimento profissional.

Retomando a afirmação de Wood Junior (2000) quanto à utilização, por parte da empresa, de rituais para construir significados simbólicos, vemos que, na agência, as cerimônias são realizadas com esse objetivo. Assim, confirma-se que nas organizações de simbolismo intensivo, há uma ênfase na construção de significados, o que pode ser interpretado como uma nova forma de controle (SILVA, 2003; IASBECK, 2013). Os funcionários entrevistados nesta pesquisa atribuíram significados aos eventos, e de modo geral, esses significados (reconhecimento, valorização da família) fazem com que se sintam produto do meio, o que os leva a uma dedicação integral e plena aos objetivos da empresa.

Os resultados desta pesquisa sinalizam para as representações das organizações construídas pelos seus empregados, tornando-se praticamente impossível escapar do poder e da influência dessas empresas. Em um ambiente no qual, muitas pessoas asseguram condições físicas e psicológicas de subsistência e prazer: “o prazer do reconhecimento, a retribuição e o sucesso das estratégias de dominação constituem motivos mais que suficientes para perma-

Rito/ Ritual/ Cerimônia	Classificação	Significado atribuído
Dia das Mães	Integração/ Comemoração	Sensibilidade da organização quando da integração familiar
Páscoa	Integração/ Comemoração	Não identificado
Dia do Gerente	Integração/ Comemoração	Valorização da figura do gerente para a empresa
Evento Metas Alcançadas	Reforço	Reconhecimento à dedicação e ao esforço dispensados para o alcance das metas e objetivos.

Quadro 1 - Resumo dos rituais analisados

Fonte: dados de pesquisa (2016).

Em síntese, pode-se entender que, na interpretação dos entrevistados, os eventos remetem a valores como família, reconhecimento pelo trabalho e cumprimento de metas.

necerem nas organizações e cultivarem ali os sentidos maiores de suas vidas.” (IASBECK, 2013, p. 52).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou analisar os significados que os membros da organização pesquisada atribuem aos ritos, aos rituais e às cerimônias. Para os entrevistados, os rituais da agência significam integração com a família, reconhecimento do esforço e dedicação e a valorização da gerência. Entre os ritos, rituais e cerimônias, essas últimas são mais enfatizadas pelos funcionários em detrimento dos outros elementos constitutivos da cultura organizacional. Esse fato não é por acaso. Os ritos e rituais nas organizações não devem ser realizados sem a compreensão conceitual pelos funcionários, pois os significados consistentes desses eventos, muitas vezes, não são percebidos diretamente pelo corpo funcional.

Os ritos, os rituais e as cerimônias têm sua relevância, no âmbito dos estudos organizacionais, por constituírem-se na forma de expressão da organização e de sua cultura. Atualmente, as organizações se engajam na criação de símbolos e significados como mecanismos para controlar o comportamento dos seus membros, valendo-se, principalmente, de ritos, rituais e cerimônias para reforçar a cultura corporativa, sendo uma forma de manutenção das estruturas de poder vigentes. Sendo uma temática contemporânea, esses elementos integram uma ação padronizada dos membros da organização e têm grande impacto na estrutura social, bem como nos valores individuais dos funcionários. É um tema amplo e, neste trabalho, sua delimitação se concentra no significado atribuído aos ritos, rituais e cerimônias, pelos funcionários de uma agência, não permitindo sua generalização para a organização como um todo.

As cerimônias, por apresentarem um caráter mais amplo e festivo, apresentam uma maior correspondência cognitiva pelo funcionário. Esse a reconhece facilmente, detalhando os pormenores, datas, motivos e as consequências desses eventos. Os ritos e os rituais possuem um caráter mais implícito ainda não claramente percebido entre os funcionários, en-

tretanto, essa ausência de relatos não representa a inexistência destes elementos.

Um estudo que deve ainda ser pormenorizado refere-se justamente a essa capacidade de interação dos ritos e rituais à dinâmica do trabalho sem a evidente percepção dos atos reforçados culturalmente. A execução implícita dessas manifestações culturais pode se tornar uma ferramenta importante para a dinamização das atividades laborais, ampliação da produtividade, alcance de metas, revelando assim o caráter de controle dos rituais.

Tal ação pode impedir uma alteração nesses valores, apenas aprofundando-os com o passar do tempo, a constituição de carreiras e consolidação organizacional. A cerimônia, por outro lado, apresenta um aspecto mais amplo no que se refere ao controle do funcionário. Este se percebe como ente importante e fundamental não apenas para a realização do evento, mas como peça-chave na dinâmica da empresa. Comumente, os eventos que se ligam à atmosfera cerimonial são comemorativos e, de alguma forma, visam estabelecer um caráter amistoso entre as relações funcionais.

Assim, aparece de forma mais evidente ao corpo funcional, a execução das cerimônias em relação aos ritos e aos rituais. Entretanto, observa-se ainda a consecução das ideologias propostas, harmonicamente, nos ritos, rituais e cerimônias. Isto pode ser evidenciado pelo fato de que cerimônias diferentes podem produzir o mesmo efeito sobre os funcionários, vide o caso da última questão formulada nas entrevistas realizadas.

Duas contribuições desta pesquisa são destacadas: os resultados contribuem para os estudos orientados pela abordagem interpretativa da cultura, encorajando a reflexão sobre as ideologias manifestadas nos eventos analisados, e a utilização de recursos fotográficos para abordar o significado atribuído pelas pessoas a eventos que fazem parte da história e cultura da empresa. Entre as limitações, apontamos para aquelas de ordem metodológica, como a impossibilidade de generalização dos resultados para outras agências do mesmo grupo.

Para cobrir lacunas existente sobre o

tema, sugerimos uma agenda de pesquisas que considerem outros contextos organizacionais, utilizando-se da observação participante nos rituais e nas cerimônias organizacionais, desde o seu planejamento, sua ocorrência e, posteriormente, de entrevistas com as pessoas que participaram dos eventos, com vistas a captar as diferentes interpretações, histórias e expectativas criadas. Outra questão a ser investigada é o estudo desses eventos considerando, comparativamente, as interpretações construídas por homens e mulheres. Ainda, estudos orientados para a desconstrução dos discursos tecidos nos rituais podem enriquecer essa agenda, contribuindo para ampliar a compreensão dessas práticas como instrumentos de controle.

### **RECOGNIZED AND VALUED: THE SEDUCTION IN RITES, RITUALS AND CEREMONIES IN A BANK AGENCY**

#### **ABSTRACT**

The organizational culture is constructed by values and norms derived from two types of practices that constitute the organization: organizational practice and the discursive practice. However, a third element is part of the organizational context: the rites undertaken to strengthen organizational values and beliefs. Thus, these three elements act together, resulting in different activities, including performing certain rituals and ceremonies. This paper analyzes the rites, rituals and ceremonies of a bank branch in order to understand the meanings that members of the organization attribute to this third element. The methodological procedures used are Photoethnography and interviews with employees. The analysis technique used is the content analysis of photos and statements obtained seeking to identify the meanings attributed by officials to the events that make up the organization of the culture in which they work. The results indicate that respondents attach greater importance to the ceremonies held to commemorate milestones reached, signaling

the concept of intensive symbolism Organization (OSI).

**Keywords:** Organizational culture. Rites. Rituals. Ceremonies. Symbolism.

### **RECONOCIDOS Y VALORADOS: LA SEDUCCIÓN EN LOS RITOS, RITUALES Y CEREMONIAS EN UNA AGENCIA BANCARIA**

#### **RESUMEN**

La cultura organizacional es construida por valores y normas derivadas de dos modelos de prácticas que constituyen la organización: la práctica organizacional y la práctica discursiva. Sin embargo, un tercero elemento hace parte del contexto organizacional: los ritos realizados para reforzar valores y creencias organizacionales. Eses tres elementos actúan en conjunto, resultando en diferentes actividades, incluso la realización de ciertos rituales y ceremonias. Este trabajo analiza los ritos, rituales y ceremonias de una agencia bancaria con el objetivo de comprender los significados que los miembros atribuyen a estos eventos. Los procedimientos de la pesquisa son los recursos fotográficos y la entrevista con funcionarios. La técnica de investigación utilizada es el análisis de contenido de las fotos y de las declaraciones obtenidas, buscando identificar los significados atribuidos por los funcionarios a los eventos que componen la cultura de la organización en la cual trabajan. Los resultados indican que los entrevistados atribuyen significativa importancia a las ceremonias realizadas para la conmemoración de las metas logradas, señalizando para el concepto de organización de simbolismo intensivo (OSI).

**Palabras-clave:** Cultura organizacional. Ritos. Rituales. Ceremonias. Simbolismo.

#### **REFERÊNCIAS**

ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis



- veis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 2, p. 64-77, 2003.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture**. London: Sage Publications, 2002.
- \_\_\_\_\_. Organizations as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 6, p. 997-105, 1993.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BEALS, R. L.; HOIJER, H. **An introduction to anthropology**. New York: Macmillan, 1953.
- BONI, P. C.; MORESCHI, B. M. **Fotoetnografia: a importância da fotografia para o resgate etnográfico**. 2007. Disponível em: <[http://www.doc.ubi.pt/03/artigo\\_paulo\\_cesar\\_boni.pdf](http://www.doc.ubi.pt/03/artigo_paulo_cesar_boni.pdf)>. Acesso em: 5 maio 2014.
- CAVEDON, N. R. Pode chegar freguês: a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. **Organizações e Sociedade**, v. 11, n. 22, p. 173-189, 2004.
- \_\_\_\_\_. “De frente pro crime”: cultura organizacional e socialização dos peritos ingressantes no Departamento de Criminalística do Instituto-Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, p. 38-65, 2010.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Harmondsworth: Penguin Books, 1982.
- ELSBACH, K. D.; STIGLIANI, I. Design thinking and organization culture: a review and framework for future research. **Journal of Management**, p. 1-33, 16 Jan. 2018.
- FISCHER, R. et al. How do rituals affect cooperation? **Human Nature**, v. 24, p. 115-125, 2013.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, dez. 1987.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLICK, U. **Introdução a pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FREITAS, M. E.de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, jul./set. 1991a.
- \_\_\_\_\_. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo, McGraw-Hill, 1991b.
- \_\_\_\_\_. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.
- GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2008.
- GOCHHAYAT, J.; GIRI, V. N.; SUAR, D. Influence of organizational culture on organizational effectiveness: the mediating role of organizational communication. **Global Business Review**, v. 18, n. 3, p. 691-702, 2017.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2007.
- GUIMARÃES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; VASCONCELOS, C. R. M. Vantagem competitiva sustentável: uma pesquisa em empresas do sul do Brasil. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 3, p. 352-367, 2017.
- HOBSON, N. M. et al. The psychology of rituals: an integrative review and process-based framework. **Personality and Social Psychology Review**, p. 1-25, 13 Nov. 2017.

- IASBECK, L. C. A. A função apaziguadora dos rituais nas organizações. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde, Salvador**, v. 1, n. 1, p. 51-63, 2013.
- ISLAM, G.; ZYPHUR, M. J. Rituals in organizations: a review and expansion of current theory. **Group & Organization Management**, v. 34, n. 1, p. 114-139, 2009.
- KOSCHMANN, M. A.; McDONALD, J. Organizational rituals, communication, and the question of agency. **Management Communication Quarterly**, v. 29, n. 2, p. 229-256, 2015.
- LEGARE, C.; SOUZA, A. Evaluating ritual efficacy: evidence from the supernatural. **Cognition**, v. 124, n. 1, p. 1-15, 2012.
- MARTIN, J. **Organizational culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks: Sage, 2001.
- MARTINS, J. C. de O. Festa e ritual, conceitos esquecidos nas organizações. **Rev. Mal-Estar Subjetividade**, Fortaleza, v. 2, n. 1, p. 118-128, mar. 2002.
- MATTA, R. da. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.
- MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitative and qualitative methods: opposition or complementarity? **Cad. Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, 1993.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. **Relatório de Pesquisa**, n. 15, p. 1-18, 1996.
- \_\_\_\_\_. As empresas e a transmissão da ideologia. **Rev. adm. empres**, v. 24, n. 3, p. 19-24, 1994.
- PETTIGREW, A. M. On studying organizational culture. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.
- PLESTER, B. Ingesting the organization: the embodiment of organizational food rituals. **Culture and Organization**, v. 21, n. 3, p. 251-268, 2015.
- POUTHIER, V. Gripping and joking as identification rituals and tools for engagement in cross-boundary team meetings. **Organization Studies**, v. 38, n. 6, p. 753-774, 2017.
- RODRIGUES, M. V. C. **Ritos & Excelência nas empresas: a busca da excelência a partir dos valores e aspectos culturais das empresas**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- RODRIGUES, S. B. Cultura corporativa e identidade: desinstitucionalização em empresa de telecomunicações brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 2, p. 45-72, 1997.
- SALAZAR, K. A.; SILVA, A. R. L.; FANTINEL, L. D. As relações simbólicas e a motivação no trabalho voluntário. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, p. 171-200, 2015.
- SCHEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MAC-EY, W. H. Organizational climate and culture. **Annu. Rev. Psychol**, v. 64, p. 361-88, 2013.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 25, n. 2, p. 3-17, 1984.
- SILVA, A.; FOSSÁ, M. I. T.; RAMOS, M. S. Rituais organizacionais atuando no fortalecimento dos valores organizacionais: um estudo de caso em empresa familiar. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 12, n. 2, p. 112-127, jul./dez. 2013.
- SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familia-

res. **Revista Organizações em Contexto**, v. 10, n. 20, p. 117-144, 2014.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança. Evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 797-816, jul./ago. 2003.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

SMITH, A. C. T.; STEWART, B. Organizational rituals: features, functions and mechanisms. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, p. 113-133, 2011.

TONDATO, M. P. Cultura e ideologia na atribuição de significados aos produtos televisivos. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, v. 4, p. 124-136, 2007.

TRICE, H.; BEYER, J. M. .Studying organizational cultures through rites and ceremonials. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

\_\_\_\_\_. Using six organizational rites to change culture. In: KILLMAN, R. H. et al. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

VAGHETTI, H. H.; PADILHA, M. I. C. S.; MAIA, A. R. C. O referencial teórico-metodológico de Geertz como uma possibilidade para o estudo da cultura das organizações hospitalares. **Cuad. Adm**, v. 19, n. 32, p. 179-194, 2006.

WATSON-JONES, R. E.; LEGARE, C.H. The social functions of Group Rituals. **Currents Directions in Psychological Science**, v. 25, n. 1, p. 42-46, 2016.

WOOD JUNIOR, T. Organizações de simbolismo intensivo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 20-28, 2000.