

UTILIZAÇÃO DE RITUAIS DE ENGAJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: O uso do sino para celebrar conquistas e resultados

SANTOS, Viviani Aparecida Brum de Camargo Moscato dos. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Pós-Graduação em Gestão Estratégica e Inteligência de Negócios viviani.moscato@gmail.com. Profa Orientadora: Dra. Adriana Troczinski Storti

Resumo: Rituais corporativos são fonte de expressão de valores organizacionais. Este estudo tem como propósito central, investigar sobre a prática do badalar um sino para celebrar conquistas e resultados. Foram investigadas 15 empresas, por meio da aplicação de questionários com gestores e funcionários, onde foi possível identificar como o ritual é realizado em cada organização e se há diferenças nas percepções quanto à relevância do uso do sino entre gestores e funcionários. Após o levantamento de dados foram identificados resultados percebidos pelos funcionários e gestores, a análise dos resultados na aplicação desta estratégia em diferentes segmentos, faixas etárias, tempo de serviço e funções hierárquicas. Como resultado constatou-se que há uma percepção de que esta prática contribui para aumentar o engajamento, melhorar a comunicação e aumentar as vendas. O resultado indica que este ritual pode contribuir para envolver gestores e funcionários nas conquistas e resultados, promovendo um maior alinhamento dos objetivos da empresa.

Palavras chave: Cultura organizacional. Rituais corporativos. Engajamento.

1 INTRODUÇÃO

A crescente competitividade no ambiente mercadológico leva a uma necessidade constante de buscar estratégias organizacionais que possam trazer melhores resultados para a organização. Boa parte destas estratégias necessitam de alinhamento estratégico com os colaboradores. Quando a empresa entende que seus empregados são também parceiros, o fluxo de transmissão de informação é mais efetivo, e isto contribui para que aqueles tenham uma visão geral da organização, ao contrário de apenas setorial e estejam cada vez mais envolvidos com a empresa, seus negócios e princípios. Desta forma, o colaborador é capaz de ter a real dimensão da importância do seu trabalho e do impacto da realização de suas tarefas no sucesso empresarial. Vista como um catalisador para alavancar a criatividade nas mudanças organizacionais, a comunicação interna é incontestada por autores nacionais e internacionais ao mencionar que o sucesso de uma empresa depende, a longo prazo, do nível de prioridade e dedicação atribuída à comunicação interna (ALMEIDA, 2007).

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 *apud* DE OLIVEIRA MEDEIROS, 2018). Dessa forma faz-se necessário o estudo acerca do tema cultura organizacional, para embasar a pesquisa em questão.

A cultura organizacional tem sido apontada como um aspecto importante da organização para o direcionamento de suas atividades. Ela refere-se ao pensamento básico que orienta as ações de um gestor, determinando qual o caminho que ele seguirá quando se deparar com várias alternativas de ação. Também orienta as decisões de gestão em todos os níveis da estrutura organizacional, causando impacto diretamente no sistema-empresa (PADOVEZE, 2005). Para Schein (2009, p. 8), a cultura como conceito “é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas”. Logo, pode-se dizer que a cultura organizacional é o conjunto de forças que residem em elementos que pertencem à corporação e se manifestam em artefatos visíveis, nas crenças, valores, regras e normas comportamentais e nos sentimentos que são assumidos como verdadeiros. De acordo com Kunda (2004, p.78), “A cultura é um complexo de ideias, crenças, conhecimentos, regras e comportamentos característico de um grupo de pessoas. Isso significa que a cultura

transcende os limites de organizações específicas”. Afirma Bettega (2016), que cada cultura tem sua lógica interna. Ela está sustentada por um conjunto de práticas, que envolvem costumes, crenças, tradições, símbolos.

Os rituais corporativos do mesmo modo, representam costumes de determinado grupo e são meios pelos quais os sentimentos recebem expressão coletiva em ocasiões apropriadas. Eles desempenham um papel de fortalecimento à cultura e identidade organizacional. Também chamados de ritos, eles se constituem de ações que levam à difusão e à manutenção da cultura e servem como meios de comunicação para guiar as rotinas corporativas e podem ser vistos como uma das formas promotoras de integração. Uma das formas de manifestar um ritual, como forma de celebrar algum tipo de conquista, é a de badalar um sino. Esta prática tem sido utilizada por empresas para celebrar, não somente grandes resultados, mas também as pequenas conquistas.

Organizações e empresas vêm se utilizando de rituais, para promover o engajamento das pessoas na busca por melhores resultados. Entretanto, de acordo com a literatura sobre o tema, há poucos estudos no contexto nacional, o que reforça a importância deste trabalho. O presente estudo está permeado pela investigação de como ocorre o uso do ritual do sino, na comunicação interna de cada empresa pesquisada. O ápice é entender como as empresas usam esta comunicação interna para envolver seus colaboradores nas tarefas e despertar o interesse na construção das conquistas e resultados. Também foi verificado se a percepção em relação ao uso do sino entre gestores e funcionários está alinhada ou há percepções discrepantes. Para tanto, será apresentado, na fundamentação teórica, com a finalidade de embasar os resultados obtidos na pesquisa, temas como cultura organizacional, seus elementos estruturantes e o tema rituais corporativos. Na sequência é apresentada a metodologia utilizada, seguida da apresentação da pesquisa e dos resultados e conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo sobre cultura tem sido um campo frutífero para a compreensão dos fenômenos organizacionais, sobretudo no ambiente moderno, com a ampliação da competitividade entre as empresas e com a emergência de processos complexos, como os de mudança organizacional, internacionalização, fusões e aquisições, sucessão, entre outros. Isso porque a cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e o desempenho organizacional (BARRETO, 2013, apud SCHULZ, 2001; SORENSEN, 2002).

Segundo Ribeiro, (2016), numa análise antropológica, o termo “cultura” começou por ser definido como um componente do sistema social, o qual se manifesta pelo modo de vida e pelos artefatos, onde se incluem o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes. Para Dias (2013, p. 40) “a cultura é um dos temas mais discutidos na atualidade em função da queda das barreiras culturais propiciada pela globalização, que coloca frente a frente diversas perspectivas de existência, muitas vezes tendo que conviver harmonicamente num mesmo espaço territorial”. Nas organizações não é muito diferente do que se pode entender na sociedade, a cultura é como um modelo de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, a fim de lidar com problemas de adaptação externa e integração interna.

A cultura organizacional é formada por seus valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, e clima organizacional. São regras que os membros dessa organização seguem e adotam como diretrizes e premissas para orientar o trabalho e comportamento. Trata-se de um conjunto de crenças ou hábitos desenvolvidos pelos seus gestores, são os valores e ensinamentos que vão sendo construídos ao longo da gestão da organização. Pode-se ainda dizer que, cultura organizacional é o conjunto de normas informais, pelo qual os colaboradores se orientam no dia-a-dia e assim atingem os objetivos organizacionais. A cultura de uma organização, tem o poder de influenciar

positivamente na consecução dessas exigências de maneira satisfatória.

Schein (2009), aponta que os níveis em que a cultura pode ser analisada distribuem-se em três: o primeiro nível dos artefatos, em que os rituais, os símbolos, as estruturas e os processos organizacionais visíveis representam os fatores mais importantes de serem observados; o segundo nível, o dos valores compartilhados, em que as estratégias, metas e filosofia ganhariam o destaque; e em terceiro o nível das suposições básicas subjacentes, em que as crenças, as percepções e os sentimentos inconscientes e enraizados representariam os dados a serem analisados. A cultura é um mecanismo de controle social. Através dela, a organização define a realidade com a qual os seus membros irão viver. Afirma DIAS (2013, p. 74) que “uma cultura forte pode contribuir substancialmente para o êxito em longo prazo das organizações, ao guiar o comportamento e dar significado às atividades. As organizações que obtêm sucesso apresentam cultura”.

Para Dias 2013 (p. 42), a cultura compreende a totalidade das criações humanas, como as ideias, valores, a arte, crenças, instituições, conhecimentos, instrumentos, vestuário, alimentação, construções, entre outros. Esta é uma característica exclusiva dos seres humanos, onde os significados são estabelecidos através da socialização de uma variedade de identidades grupais que convergem nos locais de trabalho. A cultura apresenta um forte e crescente impacto no desempenho da organização, sendo sua personalidade, seu comportamento e sua mentalidade, ou seja, sua cultura organizacional, um fator de reconhecimento das empresas (CHIAVENATO, 2010). Ainda pode-se complementar que a cultura também individualiza a organização, perante as demais.

Pode-se dizer que há uma relação tênue entre o conceito de clima e o conceito de cultura organizacional. A Cultura pode ser considerada como um conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração (LACOMBE, 2005). Assim, ela é evidenciada na maneira como as pessoas se relacionam e seus líderes se organizam e atuam perante os colaboradores. Sobre o pensamento de Chiavenato (2010), cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Nessa linha, o estudo da cultura organizacional é importante para compreender divergentes visões da realidade da empresa. O diagnóstico cultural das organizações possibilita identificar inúmeras situações para que se descubram os limites e desejos de uma empresa. Por isso, a cultura típica seria aquela que pudesse enquadrar-se às exigências e às limitações impostas pelo ambiente à organização. Sendo assim, uma cultura inadequada produz conflitos entre a organização e seus membros.

No que se refere a clima organizacional, é o que retrata o ambiente organizacional como sendo fundamentado no sistema de valores da organização, mas tende a apresentar esse ambiente social em termos estáticos, como um conjunto de dimensões fixas. Por este fato, o clima é avaliado como temporário, sujeito ao controle direto, e amplamente limitado pelos aspectos do ambiente social que são conscientemente intuídos pelos profissionais da empresa. O clima organizacional se refere a uma situação e suas conexões com pensamentos, sentimentos e comportamento organizacional. Neste sentido, está sujeito à manipulação por pessoas de poder e influência dentro da organização. A eficácia empresarial está na dependência de adequar os padrões culturais aos desafios que a empresa vive numa determinada época. Todas as organizações possuem um propósito que originou a sua criação, sendo a cultura um elemento importante para o alcance desse propósito.

O clima organizacional é a qualidade do ambiente que proporciona aos integrantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Para Schein (2009), o clima organizacional pode ser entendido como a percepção ou representação que as pessoas têm da sua realidade laboral. Essa percepção está estruturada ou se modifica a partir das experiências pessoais, da influência de outros elementos significativos no trabalho e de expectativas próprias e dos outros. Essas influências criam um efeito que é a realimentação de auto reforço, permitindo que certas características da cultura sejam amplificadas através de comportamentos repetidos nas relações do dia a dia. Desta forma, se a cultura organizacional for alinhada, esse ciclo

ampliara comportamentos construtivos, gerando mais produtividade com qualidade de vida para as pessoas que fazem parte deste ambiente. Se não for virtuoso, o ciclo de influências levará a empresa para comportamentos destrutivos, prejudicando a produtividade, desgastando as pessoas e os seus relacionamentos. Lacombe (2011), esclarece que o clima organizacional está vinculado com a motivação, a lealdade e a identificação com a empresa, com os sentimentos e emoções, os relacionamentos entre as pessoas. Através do clima é possível concretizar um mapeamento interno do nível de motivação dos colaboradores, pois este está diretamente ligado à influência do comportamento das pessoas dentro da organização. Quando se trata de mudanças se percebe que na cultura organizacional, elas são mais profundas e levam mais tempo para acontecer. Já o clima é mais facilmente percebido, pois apresenta uma natureza mais transitória, podendo ser administrado tanto a curto quanto em médio prazo.

2.2 ELEMENTOS ESTRUTURANTES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os elementos da cultura organizacional podem ser agrupados em vários níveis. Segundo Shein (2009), alguns desses elementos, como pressupostos básicos, os valores e as crenças, constituem o núcleo central da cultura organizacional, enquanto os artefatos, os ritos, a linguagem, os heróis, etc., são formas visíveis, expressivas, daqueles elementos considerados como núcleo central. Os elementos do núcleo central da cultura não são acessíveis pela observação externa direta, ou seja, não são observáveis. Somente através de suas formas expressivas (linguagens, ritos, mitos, normas, heróis, artefatos, etc.) podem ser acessados diretamente pelo pesquisador. Este terá que recorrer à análise dos padrões de comportamento, das normas, da linguagem, dos artefatos ou a entrevistas com os membros da organização para conhecer o verdadeiro conteúdo da cultura organizacional.

- Valores: os valores constituem-se num elemento comum e fundamental em todas as definições e conceituações de cultura organizacional. Os valores organizacionais são aquelas concepções compartilhadas do que é importante, desejável, e que, ao serem aceitas pelos membros de uma organização, influenciam o seu comportamento e orientam suas decisões. Desta forma, os valores definem, o que se aceita ou se repele, o que é correto e o que é errado, o que é desejável e o que não é no comportamento de um grupo (DIAS, 2013 p. 198).

- Crenças: A crença é a aceitação consciente que têm as pessoas da organização de uma ideia, que não necessita de uma demonstração concreta. As crenças de modo geral despertam fanatismo e fervor em quem as professa, sendo transmitidas e geradas através do tempo (DIAS 2013, p. 204).

- Ritos, rituais e cerimônias: As cerimônias e ritos são as atividades elaboradas, planejadas, que fazem um evento especial, onde os administradores providenciam exemplos do que a organização valoriza. As cerimônias são ocasiões especiais nas quais se reforçam valores específicos, criam possibilidades entre as pessoas para compartilhar entendimentos importantes, e podem celebrar heróis e heroínas que simbolizam importantes crenças e atividades organizacionais (DIAS 2013, p. 204).

- Celebrações: As celebrações se constituem em espetáculos realizados pelas organizações para festejar os êxitos obtidos, destacar os feitos dos heróis, etc. Essas celebrações podem ser encenações simples até espetáculos complexos e sofisticados. De modo geral são denominadas cerimônias, e sua função principal é expressar e representar os mitos e os valores da cultura, mantendo-os lembrados pelos membros da organização. É uma forma intensa de manifestar a todos os membros da organização o que é considerado importante, essencial, na vida corporativa. A função principal dessas formas ritualizadas de comportamento é expressar o conteúdo da cultura organizacional - os valores (Dias 2013 p. 210). Neste sentido, se pode afirmar que "sem eventos expressivos, qualquer cultura morre". Na ausência de cerimônias ou rituais, valores importantes não têm impacto algum" (DIAS 2013).

2.3 RITUAIS CORPORATIVOS

O estudo de rituais tem suas origens na antropologia social (PEIRANO, 2001), visto que os rituais fazem parte da vida social dos indivíduos em qualquer tempo ou lugar. No âmbito da administração, estudos abrangendo rituais emergem na temática da cultura organizacional, sendo considerados elementos constituintes da cultura. Tomei e Braunstein (1993, p. 16) consideram que “Por meio dos ritos, as regras sociais são definidas, estilizadas, convencionadas e principalmente valorizadas”.

O ritual corporativo tem papel importante, pois, conforme Johann (2004), por meio dos rituais existe a possibilidade de exaltar a ideologia central da organização, bem como as mudanças que possam ocorrer ao longo do tempo, em termos de “aquisição” de novos valores. É uma ferramenta de simples acesso a todos os colaboradores de uma empresa e que, de forma rápida, auxilia na compreensão do que é avaliado como importante.

Contudo, cabe às organizações identificar e desenvolver seus próprios rituais de modo a entrar em consonância com seus valores, proporcionando uma fonte de solidificação dos mesmos. Assim, torna-se necessário o estabelecimento de objetivos prévios no planejamento de rituais, pois com frequência, estes passam a exercer caráter festivo, podendo deixar de cumprir o seu papel principal de compartilhamento, disseminação e legitimação dos valores organizacionais (JOHANN, 2004). Nessa perspectiva, 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 (POUTHIER, 2017 *apud* DE OLIVEIRA MEDEIROS, 2018).

Um dos objetivos do ritual é o de promover engajamento. Para Reis (2016), profissionais engajados experimentam mais emoções positivas, incluindo a felicidade, a alegria e o entusiasmo, trazendo benefícios à organização, assim, as organizações que investem nos recursos de trabalho, ganham profissionais com elevados níveis de desempenho, envolvidos com o trabalho e responsáveis pelo seu próprio desenvolvimento profissional. Marras (2011), conceitua engajamento como sendo o envolvimento dos funcionários nas decisões que os afetam, pedindo suas opiniões e permitindo que refutem os méritos das ideias e suposições um dos outros, o que é um desafio na sustentabilidade nos negócios. Complementa De Oliveira (2021), que o engajamento, pode ser compreendido como capacidade de estar presente, focado e energizado, envolvendo os sentimentos emocionais, pois as pessoas engajadas vão além do que se espera delas, uma vez que se sentem parte de um propósito maior do que elas mesmas. Além disso, é notável que as pessoas que trabalham engajadas sintam orgulho daquilo que fazem, pois carregam consigo, sendo em suas feições ou em suas palavras, uma motivação que as fazem correr atrás para obter informações quando não dominam bem as suas atividades, buscando desempenhá-las de forma assertiva, com qualidade, comprometimento e satisfação.

Os ritos, os rituais e as cerimônias têm sua relevância, nos 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 (POUTHIER, 2017 *apud* DE OLIVEIRA MEDEIROS, 2018).

De acordo com estudo de lasbeck (2013), que trata da função apaziguadora dos rituais nas organizações, uma das práticas mais comuns do cotidiano das pessoas que habitam os centros urbanos é a convivência em organizações. A rotina nesses ambientes é mantida – dentre outros recursos – mediante a utilização de práticas rituais. Tais práticas estão a serviço da estabilização e da manutenção da ordem, colaborando, assim para a preservação do poder constituído. Os processos em que os rituais são demandados, normalmente são potencialmente conflituosos; os momentos ritualizados impedem a eclosão dos conflitos, apaziguando e dissolvendo atritos que, se não tratados, podem trazer consequências nefastas para os sujeitos e para as organizações. É nesse sentido que as ritualizações servem ao poder instituído nas organizações, sejam empresas, autarquias, entidades públicas, grupos informais ou organizações voluntárias. Os ritos são, em todas essas organizações,

ferramentas compreensivelmente eficazes de manutenção das estruturas do poder. Porém, é preciso lembrar que os ritos só se prestam a evitar atritos porque estão a serviço de uma tendência manifesta no comportamento demasiado humano: o de preservação da vida, da espécie, das rotinas e das garantias, ainda que ilusórias, de segurança. Assim como o fenômeno da comunicação, os ritos atuam nivelando e apaziguando diferenças. Já o estudo elaborado por Silva (2012), o qual analisa como os rituais corporativos proporcionam a legitimação dos valores organizacionais, em uma empresa familiar, no ramo de refrigerantes, observou em seus resultados que os rituais promovem a legitimação dos valores. Primeiramente, através da clareza e disseminação dos valores declarados entre a equipe gerencial; posteriormente, por intermédio da prática diária dos líderes, desenvolvimento de rituais próprios nas áreas, assim como os rituais convencionados pela organização.

A pesquisa de DE OLIVEIRA MEDEIROS (2018), analisa os ritos, rituais e cerimônias de uma agência bancária, que tem como objetivo compreender os significados que os membros atribuem a esses eventos. Em relação ao questionamento acerca da alteração nas atitudes em decorrência da participação nas cerimônias, nove dos dez entrevistados 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. Mesmo havendo algumas divergências entre alguns entrevistados, as respostas em geral 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. 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.

Embora não se encontrem tantos registros de estudo específicos do uso do sino em empresas, é comum que algumas utilizam este instrumento como forma de ritual de comunicação e engajamento entre seus colaboradores. Acredita-se que a prática de soar o sino para celebrar as conquistas e resultados consiste num ritual que pode reforçar a cultura organizacional e pode melhorar a comunicação interna e aumentar o engajamento.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa, seguiu um conjunto de passos, onde inicialmente apresentou-se a classificação da pesquisa e os métodos de pesquisa. Na sequência foi discorrido sobre a aplicação da coleta de dados e amostragem, seguido da apresentação sobre a análise dos dados. Foram investigadas 15 empresas, por meio da aplicação de questionário com um gestor de cada uma destas e um questionário com 45 funcionários, sendo 3 de cada empresa, onde foi possível identificar como o ritual é realizado em cada organização e se há diferenças nas percepções quanto à relevância do uso do sino entre gestores e funcionários.

No que se refere a classificação da pesquisa, este estudo utilizou o método de pesquisa exploratória que visa a prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o assunto. Segundo Oliveira (2001), a pesquisa exploratória é apropriada para os primeiros estágios de investigação quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes. A pesquisa exploratória também pode ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa, ela segue uma orientação voltada para a descoberta.

Neste estudo, buscou-se investigar sobre a prática do badalar um sino para celebrar conquistas e resultados, em empresas de diferentes segmentos, faixas etárias e diferentes funções hierárquicas, em empresas do norte do Rio Grande do Sul e oeste de Santa Catarina, no ano de 2022. A pesquisa foi caracterizada como quantitativa e qualitativa, definida por Malhotra (2001) da seguinte forma: Qualitativa proporcionando uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a quantitativa procura quantificar os dados e aplicar análises estatísticas. Afirma ainda que a pesquisa qualitativa é aplicada para melhor compreender os resultados da pesquisa quantitativa.

A natureza da pesquisa foi exploratória, sendo desenvolvida em duas etapas distintas. A primeira etapa foi realizada através de levantamento bibliográfico sobre os assuntos relacionados a estratégias de engajamento, ritos e rituais nas empresas, clima e cultura organizacional. Este conteúdo foi buscado em livros, periódicos e artigos publicados. Na segunda etapa foi aplicado um questionário com questões abertas e fechadas aos gestores e funcionários das empresas.

O procedimento de amostragem foi realizado por meio de uma amostra não probabilística, que é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo (OLIVEIRA, 2001). A população foi formada por gestores e funcionários de empresas do norte do Rio Grande do Sul e oeste de Santa Catarina que praticam o ritual do sino. Esta região foi escolhida pela proximidade com os gestores destas empresas, as quais se utilizam desta prática, o que a define como amostra por conveniência, que é aquela onde o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis (OLIVEIRA, 2001). A pesquisa foi realizada em 15 empresas de diferentes segmentos, nas cidades de Concórdia, Chapecó, Maravilha, São Miguel do Oeste e Erechim. Entre estas, um gestor de cada empresa respondeu ao questionário, sendo indicado que 3 funcionários que fizessem parte da prática do sino, na mesma empresa também respondessem à pesquisa.

Quanto à coleta de dados, a pesquisa foi elaborada com base na literatura sobre rituais corporativos e aplicada a gestores e funcionários de empresas do norte do estado do Rio Grande do Sul e oeste do estado de Santa Catarina, com o intuito investigar a prática do badalar um sino para celebrar conquistas e de identificar as percepções desses atores sobre os resultados do uso desta prática. Anterior a aplicação dos questionários, foi realizada uma explanação a cada um dos gestores, acerca do objetivo deste estudo.

A coleta dos dados ocorreu através de um questionário com perguntas fechadas e abertas através do uso do aplicativo *google* formulários, inicialmente aos gestores das empresas envolvidas. A elaboração dos questionários ocorreu no período de outubro/2021 a novembro/2021. A aplicação dos formulários ocorreu entre o período de fevereiro e março do ano de 2022. Foi feita a estratificação dos resultados de acordo com faixas etárias, tempo de trabalho, grau de instrução, tamanho da empresa, segmento e funções hierárquicas. Para a classificação do porte das empresas, utilizou-se o quadro 1:

Quadro 1 - Classificação do porte de empresas segundo o Sebrae.

Porte	Número de funcionários por setor	
	Indústria e Construção civil	Comércio e Serviços
Micro	até 19	até 9
Pequena	de 20 a 99	de 10 a 49
Média	de 100 a 499	de 50 a 99
Grande	mais de 500	mais de 100

Fonte: SEBRAE, 2013a, 2014.

Quanto ao procedimento de análise dos dados, os dados primários coletados através da aplicação dos questionários foram, analisados através da tabulação e cruzamento dos mesmos. Os dados foram tabulados, mensurados e analisados de forma quantitativa e qualitativa. Para traçar as relações entre o uso do sino e os benefícios do seu uso, foram analisadas as respostas dos gestores e funcionários, bem como as correlações entre as respostas quanto à relevância do uso do sino. Foram utilizados levantamentos quanto a: segmento - para entender se tem relação como tipo de negócio; tamanho da empresa - onde utilizou-se o critério de número de funcionários, para entender se tem relação com o porte da empresa; tempo de uso do sino - para entender se o impacto permanece, ou tem maior impacto no início ou após mais tempo; função - para ver se tem maior impacto em determinadas funções; tempo de serviço - para identificar relação com a estabilidade. Quanto às perguntas abertas, utilizou-se a análise a identificação de palavras-chave para realizar a apresentação dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na busca por vantagem competitiva, organizações canalizam seus esforços na orientação estratégica de seus colaboradores, através de ações de estímulos, com vistas a alcançar os resultados que esta almeja. A interpretação e a análise dos dados coletados se deram, de acordo com informações coletadas nos questionários. A primeira parte da pesquisa buscou identificar o perfil destes, onde predominou empresas da indústria (11), seguidas de empresas de serviços (2) e do comércio (2).

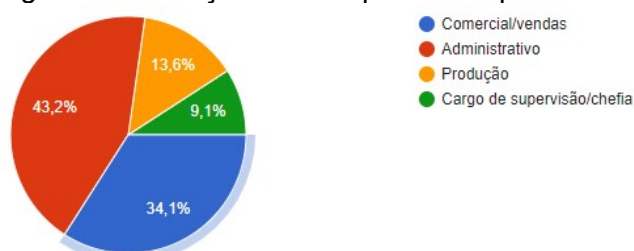
No que se refere ao porte, de acordo com a classificação do quadro 1, apresentado na metodologia, 57,1% destas empresas são de médio porte.

Quanto a faixa etária dos pesquisados, observa-se que tanto gestores quanto funcionários estão na mesma faixa de idade. Entre gestores 92,8% estão entre 21 e 49 anos. Entre os funcionários dentro desta mesma faixa de idade, de forma muito semelhante, obteve-se 97,8%.

Quanto às funções desempenhadas, entre os gestores, 64,3% são gestores, 21,4% CEO/diretores e as demais são cargos relacionados à chefia.

Um fato que chama a atenção entre as funções levantadas no questionário de funcionários é o alto número de pessoas, (43,2%) que exercem atividades administrativas, seguidas de 34,1% do setor comercial ou vendas.

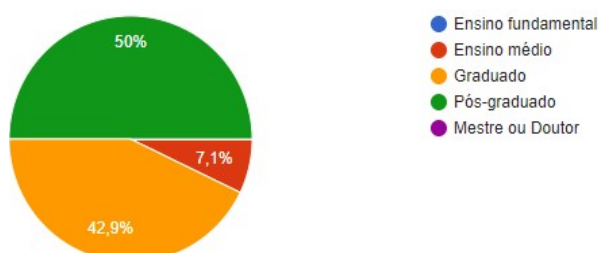
Figura 01 – Funções desempenhadas pelos funcionários:



Fonte: Elaborada pelo autor.

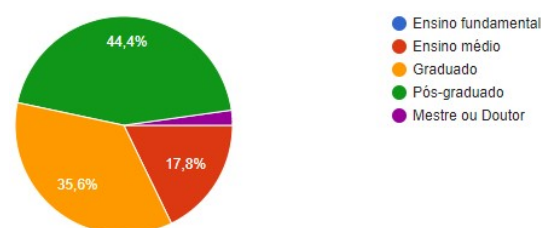
Observou-se um grau de instrução elevado, tanto o grupo de gestores, quanto o grupo de funcionários. Mais de 80% das pessoas que fizeram parte do estudo, são graduados ou pós-graduados.

Figura 02 – Grau de instrução dos gestores:



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 03 – Grau de instrução dos funcionários:

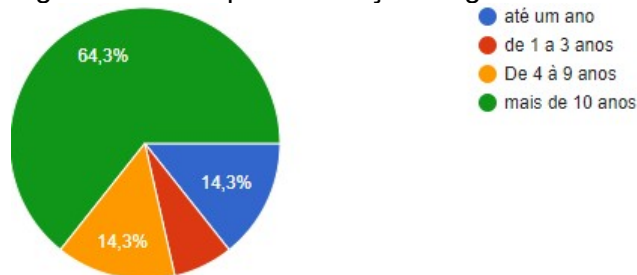


Fonte: Elaborada pelo autor.

No que se refere ao tempo de serviço, os gestores apresentaram um tempo maior de

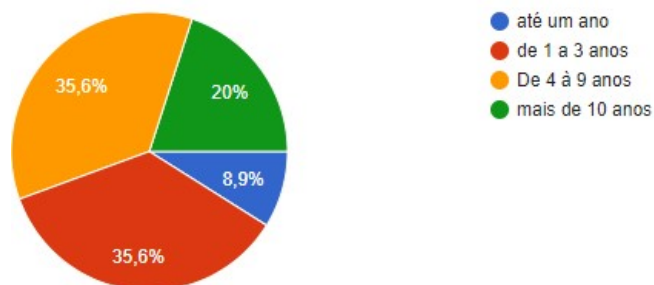
serviço, sendo que 64,3% já estão na empresa há mais de 10 anos. Já no grupo de funcionários, percebe-se uma variação maior de estabilidade.

Figura 04 – Tempo de serviço dos gestores:



Fonte: Elaborada pelo autor.

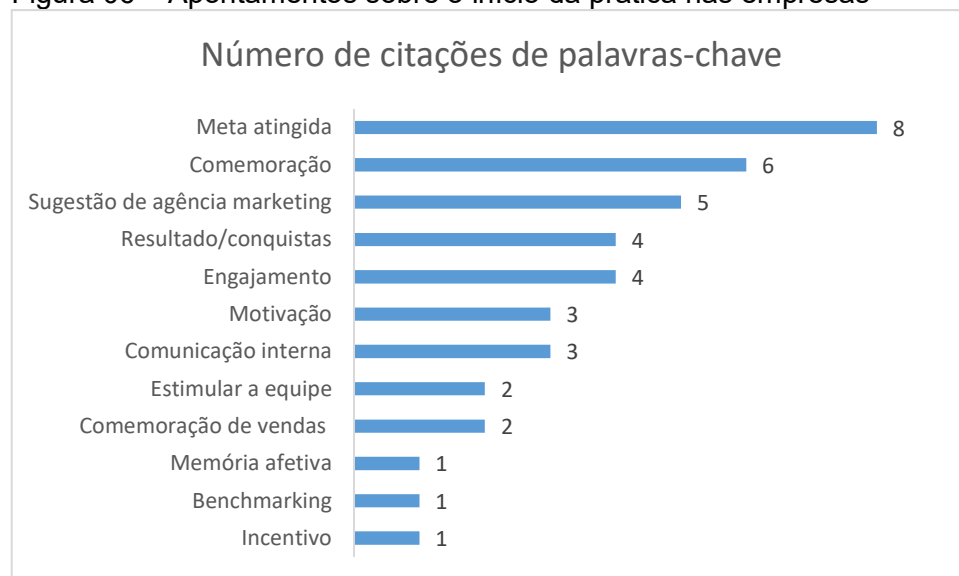
Figura 05 – Tempo de serviço dos funcionários:



Fonte: Elaborada pelo autor.

Para melhor entender a prática do uso do sino, os gestores foram questionados sobre como ocorreu o início do uso do sino na empresa. As respostas mais frequentes estão apontadas na Figura 06:

Figura 06 – Apontamentos sobre o início da prática nas empresas



Fonte: Elaborada pelo autor.

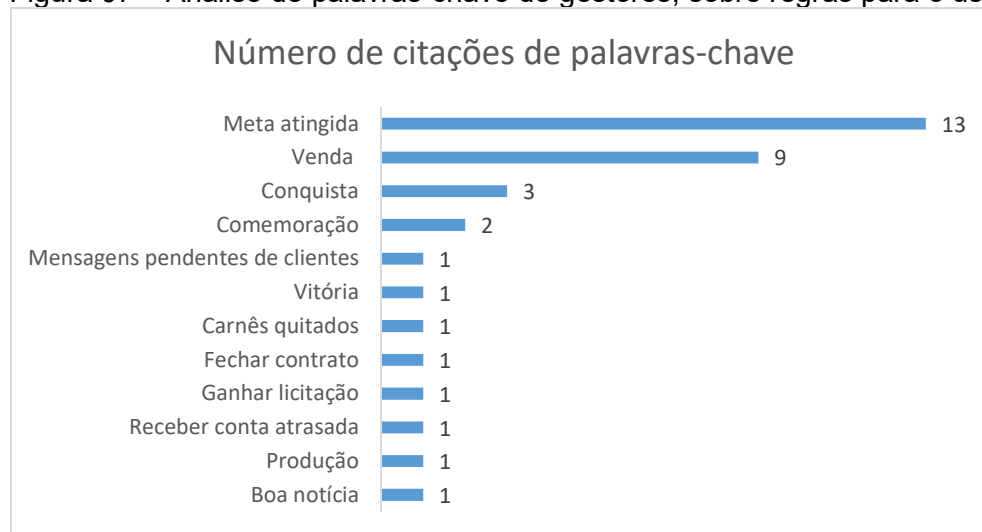
De acordo com a maior parte das percepções dos gestores, a prática surge para valorizar ocorrências de metas atingidas, comemorações, resultados, conquistas e gerar engajamento. A seguir, destacamos algumas respostas desses respondentes. Este gestor aponta a importância do ritual em seus negócios e também demonstra utilizar da ferramenta há bastante tempo: “*Estudo sobre o cérebro e descobri em 2014 [mais ou menos] o que a*

comemoração poderia fazer ao liberar substâncias de excitação, estimulando assim a equipe em melhores entregas. Além de que, o sino tem uma presença na memória afetiva de várias pessoas, trazendo ainda mais impacto no estímulo. Desde então, a utilizamos em todas as empresas quais sou investidor”. Este outro gestor, evidencia que o uso do sino, tem como foco o setor comercial: “Inicialmente não se tinha uma metodologia de engajamento do comercial em relação ao atingimento de metas, muito menos metas claras e definidas. Feito isso, criou-se um método e precisamos externalizar isso, algo que comunicasse que a meta havia sido batida, e então adotamos o sino para sinalizar o resultado, para que todos os outros setores soubessem que “o trabalho de todos está garantido”, pois o comercial estava batendo as metas e garantindo a sobrevivência da empresa e seguindo o planejamento estratégico”. Já este outro respondente, explica que houve uma expansão no uso para outros setores: “O uso do sino iniciou com a equipe comercial. Devido a necessidade de manter a equipe altamente motivada, buscávamos uma forma de comemoração a cada meta ou tarefa positivamente atingida. O sucesso foi tanto que implantamos em mais um local da empresa (administrativo) que fica em outro andar do prédio”. O gestor a seguir, demonstra que a prática do ritual, foi além da comemoração, a utilizam para intensificar o uso e melhorar ainda mais a comunicação: “Observamos esta prática em uma visita de benchmarking. Iniciamos comprando um sino e convidando os colaboradores para comemorar toda “boa notícia”, o que inclui uma venda importante, conquista de novo cliente, uma meta atingida, uma concorrência ganha, entre outros. Com o passar do tempo, percebemos que este ritual além de ser uma ótima ferramenta de engajamento, também demonstrou ser uma boa ferramenta de comunicação interna. Então começamos a bater o sino e “anunciar” a boa notícia nos grupos de WhatsApp tanto de gestores que inclui todas as unidades da empresa, quanto no grupo geral dos funcionários. Assim, sempre que aparece a figura do sino, todos comemoram a boa notícia. Já utilizamos esta ferramenta a mais de 10 anos”. Importante destacar que boa parte dos gestores (05) apontaram a origem desta prática, como sendo indicação da agência de marketing com a qual trabalhavam, demonstrando uma influência inicial deste prestador de serviço.

Ainda sobre a prática, quando questionados sobre existir alguma regra sobre o uso do sino entre os funcionários, 80% diz ter uma regra, enquanto 20% responde que não há regra.

Esta mesma pergunta foi realizada ao grupo de gestores, porém de forma aberta. As “regras” mencionadas por este grupo foram diversas. Utilizou-se novamente a análise de palavras-chave, utilizando palavras-chave para sintetizar as descrições feitas pelos gestores:

Figura 07 – Análise de palavras-chave de gestores, sobre regras para o uso do sino:



Fonte: Elaborada pelo autor.

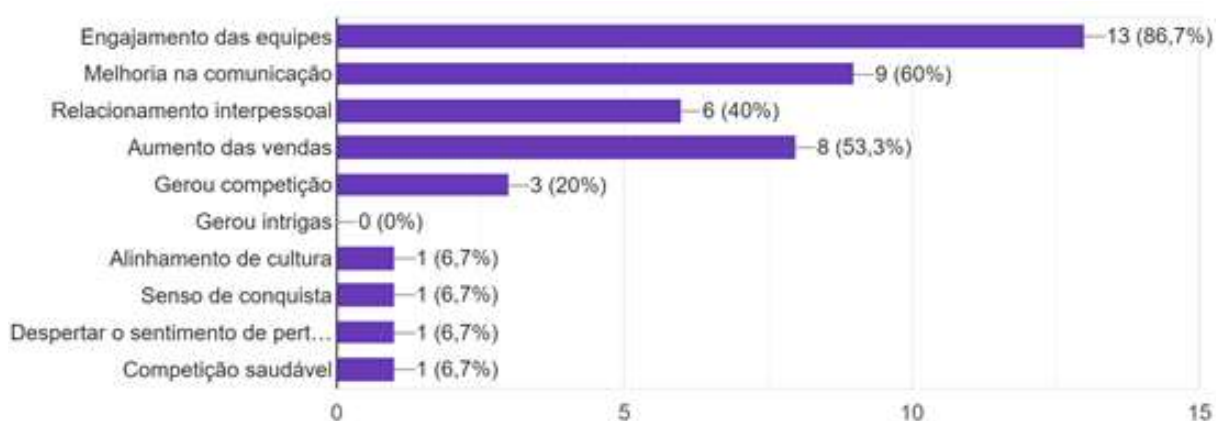
A figura 07 demonstra o quanto o atingimento de metas e comemorações em geral estão atreladas ao uso deste ritual. Porém, percebe-se que internamente as regras para o uso

possuem diferenças. Destaca-se a resposta de alguns gestores: “A regra é clara, atingiu a meta, toca o sino. Metas estabelecidas dia a dia, semana a semana, mês a mês. Independente da meta. Caso algum vendedor batesse a sua meta, poderia tocar o sino também, mas geralmente era a meta da equipe”. Já esta empresa, abre para toda boa notícia, porém que esteja alinhada com os objetivos da empresa: “Sim. Toda boa notícia que acontecer é que estejam alinhadas com as metas e objetivos da empresa”. O respondente a seguir evidencia que o uso já está tão presente, que cada sala possui um sino: “Sim, em qualquer venda [no time comercial] ou conquista é tocado o sino. E em cada sala da empresa, existe um, pois os times tem metas diferentes”.

Para verificar o alinhamento entre os gestores e funcionários pesquisados, foi apresentada a mesma pergunta, com alternativas para serem apontadas como resultados que a prática do sino tenha influenciado nas empresas. Nesta questão também foi possível incluir outra percepção de resultado que não estivesse entre as alternativas indicadas nos questionários.

Entre as alternativas selecionadas pelo grupo de gestores e funcionários, foi possível evidenciar que há semelhança nas percepções quanto à relevância do uso do sino entre os dois grupos. Dentre as alternativas apontadas, de forma muito proporcional, os dois grupos destacaram na mesma ordem de relevância, o engajamento das equipes, melhoria na comunicação, aumento nas vendas e relacionamento interpessoal, como sendo os resultados proporcionados pela prática do ritual do sino. Exemplificando as percepções levantadas na pesquisa, destaca-se parte da resposta de um dos gestores pesquisados: “Com o passar do tempo, percebemos que este ritual além de ser uma ótima ferramenta de engajamento, também demonstrou ser uma boa ferramenta de comunicação interna”.

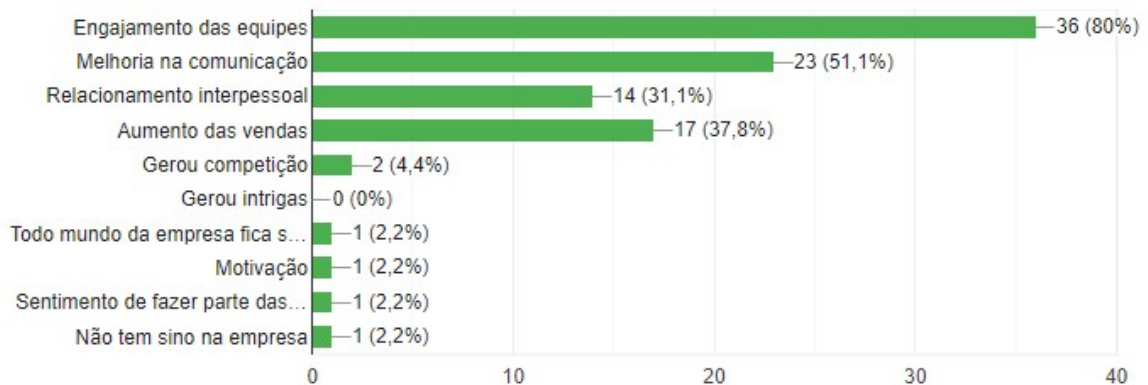
Figura 08 – Percepções de gestores, sobre o resultado do uso do sino:



Fonte: Elaborada pelo autor.

A figura 08, apresenta as opções que na opinião dos gestores, são resultados que o sino pode ter influenciado nas suas empresas. As seis primeiras alternativas foram sugeridas no questionário, onde o respondente poderia marcar. Ainda havia a possibilidade de incluir outro resultado pelo respondente, então surgiram outras percepções, como alinhamento de cultura, senso de conquista, sentimento de pertencimento e competição saudável.

Figura 09 – Percepções de funcionários, sobre o resultado do uso do sino:



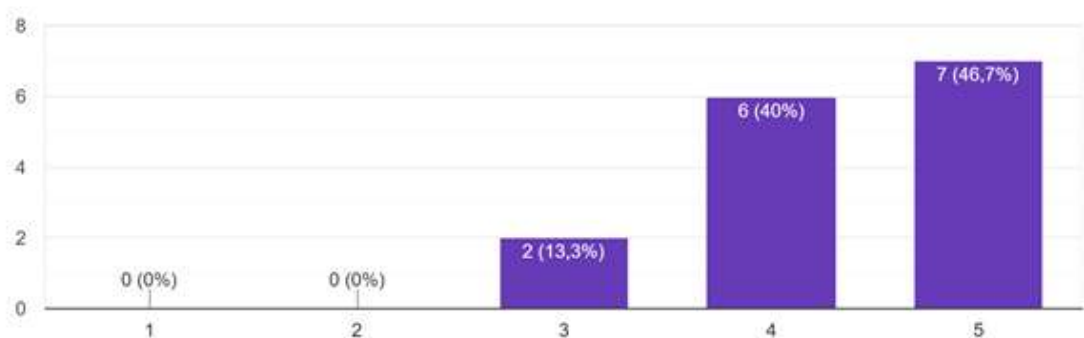
Fonte: Elaborada pelo autor.

A figura 09, apresenta as opções que na opinião dos funcionários, são resultados que o sino pode ter influenciado nas suas empresas. Da mesma forma que o questionário aplicado aos gestores, as seis primeiras alternativas foram sugeridas no questionário, onde o respondente poderia marcar. Também houveram inclusões de outros resultados pelos respondentes, onde surgiram outras percepções, como motivação, comunicação de notícias, novamente sentimento de pertencimento. Apenas um respondente comentou que não tinha sino na empresa. É possível que queira dizer que não há em seu setor, uma vez que todas as empresas pesquisadas praticam o ritual de badalar o sino.

Entre as percepções de resultado que foram incluídas pelos participantes nesta questão, destacamos menções como alinhamento de cultura e sentimento de pertencimento que, de acordo com a literatura, podem ser importantes vantagens competitivas das empresas. Reforçando, Chiavenato (2005) aponta que com o objetivo de fomentar a motivação dos colaboradores, observa-se que não somente as necessidades básicas devem ser supridas, mas também deve-se verificar os fatores motivacionais, fatores estes, abordados na teoria de Maslow, com referência para aspectos da realização e reconhecimento.

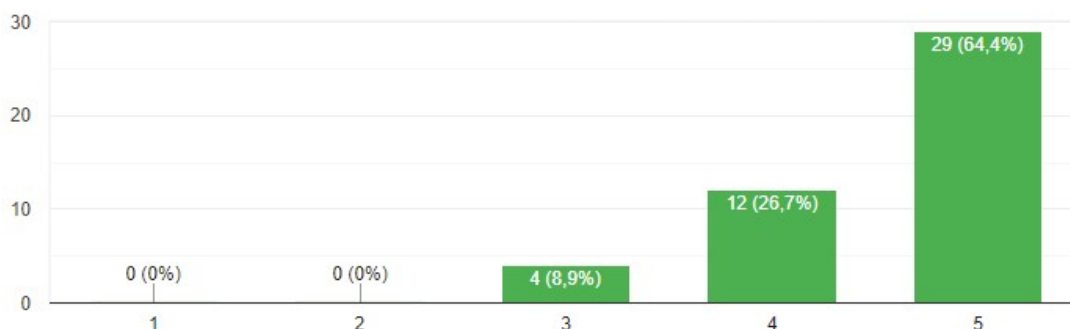
Outra questão que teve como objetivo verificar o alinhamento entre os gestores e funcionários pesquisados, foi a do grau de relevância do uso do sino para celebrar as conquistas e resultados na empresa. Foi colocada uma questão onde numa escala de 1 a 5, os 15 gestores deveriam atribuir pontuação sobre qual a relevância do uso do ritual do sino para celebrar as conquistas e resultados, nas empresas. A mesma pergunta foi realizada aos grupos de funcionários. Novamente é possível constatar um alinhamento nas respostas. Também foi possível constatar o alto grau de relevância que esta prática representa para os dois grupos de participantes, através das Figuras 10 e 11, apresentados a seguir:

Figura 10 – Percepções dos gestores, sobre a relevância do uso do sino:



Fonte: Elaborada pelo autor.

Figura 11 – Percepções dos funcionários, sobre a relevância do uso do sino para celebrar conquistas e resultados:



Fonte: Elaborada pelo autor.

Por fim, os grupos foram questionados sobre a existência de alguma sugestão de melhoria, em relação ao uso do sino. Para esta análise utilizamos novamente a análise de palavras-chave, bem como a comparação entre as respostas levantadas entre os dois grupos do estudo. No grupo dos gestores, dos 15 respondentes, 10 apresentaram sugestões de melhoria. Já no grupo de funcionários, dos 45 questionados, 10 apresentaram sugestões. Na Figura a seguir, apresenta-se a de forma sintetizada, a análise comparativa de sugestões de melhoria dos gestores e funcionários, sobre o uso do sino para celebrar conquistas e resultados.

Figura 12 – Sugestões de melhorias dos gestores e funcionários:

Palavras-chave	Gestores	Funcionários
Metas menores, também serem comemoradas	1	
Significado dos resultados	1	1
Incentivar a usar	2	2
Atrelar a objetivos e metas	2	1
Objetivos de equipe e não individuais	1	
Incluir metas individuais	1	
Incluir no treinamento de integração	1	
Expandir para todos da empresa	1	2
Divulgar para outras empresas		2
Usar para comemorações		1
Convidar o cliente ou fornecedor para participar		1

Fonte: Elaborada pelo autor.

Dentre as sugestões de melhoria, percebeu-se que o líder tem papel essencial. Liderança, tal como motivação é tema fundamental, importante destacar, que é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos. A liderança nos remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais (VERGARA, 2014). Como resposta de um gestor, confirmamos a importância do líder para a continuidade desta prática: *“Os gestores devem estimular continuamente a comemoração, incentivar suas equipes constantemente a bater o sino...para que tenha continuidade o projeto e se transforme em cultura”*. Ainda no mesmo sentido, cita-se outro respondente: *“Todos devem entender o real significado do resultado, e principalmente não deixar passar em branco. O Gestor tem que incentivar, até que isso vire rotina e o sino não sendo tocado seja um sinal de alerta que algo está errado. Como em uma igreja, o sino deve ser tocado todos os dias!”*.

Por fim, para exemplificar a repercussão que o ritual tem gerado nas empresas, destacamos parte do depoimento de um gestor, o qual afirma o seguinte: “Então começamos a bater o sino e “anunciar” a boa notícia nos grupos de WhatsApp tanto de gestores que inclui todas as unidades da empresa, quanto no grupo geral dos funcionários. Assim, sempre que aparece a figura do sino, todos comemoram a boa notícia”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações, na busca de um diferencial competitivo, fazem uso de estratégias que facilitem a interação entre empresa e colaboradores. Este fator promove o comprometimento do cliente interno para com os objetivos e anseios da organização, diminuindo distâncias hierárquicas, construindo assim uma imagem onde os objetivos da organização são compartilhados por todos. O desenvolvimento do presente trabalho objetivou investigar sobre a prática do badalar um sino para celebrar conquistas e resultados praticado por algumas empresas, trazendo à luz do conhecimento, seus aspectos e junto a sua funcionalidade perante funcionários e gestores da organização, bem como se há diferenças nas percepções quanto à relevância do uso do sino entre estes.

Ao explorar o tema proposto, torna-se possível identificar os benefícios que o ritual tem causado nas organizações. A revisão bibliográfica aponta que colaboradores motivados são mais propícios a serem mais produtivos, os mesmos estando satisfeitos desenvolvem valores e demonstram comprometimento junto à organização, consolidando os objetivos e desejos de ambos. Concomitantemente, observou-se que as percepções de que a prática do ritual analisado no estudo pode favorecer as condições de um clima organizacional positivo que, por conseguinte, pode gerar uma cultura organizacional favorável à disseminação dos valores e crenças, onde gestores e funcionários possam estar alinhados por objetivos comuns.

O estudo apontou que dentre as empresas que têm se utilizado desta prática, há semelhança nas percepções tanto sobre os resultados que o uso desta prática proporciona para a empresa quanto à relevância do uso do sino, respondendo a uma das questões da pesquisa. Dentre as principais percepções desta prática, destaca-se o engajamento, comunicação, aumento de vendas e o sentimento de pertencimento entre colaboradores.

Quanto à relevância da utilização deste ritual para celebrar conquistas e resultados, 84,6% dos gestores consideraram relevante ou plenamente relevante. Esta mesma percepção se confirma, quando observada a pesquisa entre funcionários, onde o número sobe para 91,1%. Quanto às sugestões de melhoria, funcionários demonstram o sentimento de que quanto maior o número de pessoas que participarem deste ritual, maior o envolvimento. Já dentre as sugestões dos gestores, destaca-se o papel das lideranças em motivar suas equipes a utilizarem, bem como alinhar com as metas e objetivos das empresas. Novos colaboradores também devem ser comunicados do ritual, bem como da importância que o uso do sino, representa para a empresa.

De maneira geral foi possível observar que além das semelhanças entre opiniões de gestores e funcionários, também se observa um alinhamento na forma de pensar e conduzir as ações, entre as empresas que fizeram parte do estudo. É possível que estas semelhanças possam estar ligadas ao fato de que pertencem a regiões próximas tanto na questão geográfica, quanto contexto cultural.

Como contribuições deste estudo, pode-se citar o direcionamento para a pesquisa de rituais corporativos, temática que ainda é incipiente nos estudos de organizações. As limitações deste estudo residem no fato de ser um estudo de caso realizado com 15 empresas, portanto, os resultados aqui apresentados não podem ser generalizados, uma vez que refletem apenas a realidade deste grupo de empresas de uma região geograficamente próxima, que podem possuir características peculiares se comparadas às demais organizações e regiões.

Além dos objetivos e conclusões obtidos com esta pesquisa, para trabalhos futuros, sugere-se que sejam testados outros elementos que possam remeter ao tema *endomarketing*, para conhecer e medir os efeitos do uso do sino e também se este ritual pode ser considerado

como uma estratégia de engajamento e se sua prática pode fortalecer a cultura organizacional de uma empresa. Cabe também um estudo bibliométrico, uma vez que uma das limitações deste estudo, foi a escassez de literatura acerca do tema, na literatura nacional.

Outra sugestão para estudos futuros, seria o de explorar o uso desta prática com outras culturas mais distantes ou em empresas em outros países: investigar quais práticas nesses outros contextos, são usadas com esta finalidade de motivar, engajar e comunicar.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lilian. **A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade**: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. Itajubá, MG, 2007.

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva. Angeli Kishore, Germano Glufke Reis, Luciene Lopes Baptista, Carlos Alberto Freire Medeiros. **Cultura organizacional e liderança**: uma relação possível? R.Ad., São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, jan./fev./mar. 2013

BETTEGA, Maria Lúcia. **Rituais corporativos como comunicação e suas relações com cultura organizacional**: um estudo no centro corporativo das empresas Randon / Maria Lúcia Bettega. - 2016. 200 f.: il.; 30 cm. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

_____, Idalberto. Comportamento Organizacional - **A Dinâmica do sucesso das organizações**. Disponível em: *Minha Biblioteca*, 4 ed. Grupo GEN, 2021.

DE OLIVEIRA, Izabel Angélica Barcellos et al. **Práticas de gestão de pessoas e engajamento no trabalho**: um estudo em uma agência de inovação. In: XXI MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO. 2021.

DE OLIVEIRA MEDEIROS, Cintia Rodrigues; SILVA, Carla Daniela. **Reconhecidos e valorizados**: a sedução nos ritos, rituais e cerimônias em uma Agência Bancária. Revista Gestão em Análise, v. 7, n. 2, p. 57-75, 2018.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional**: evolução crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

IASBECK, Luiz Carlos A. **A função apaziguadora dos rituais nas organizações**. Revista Psicologia, Diversidade e Saúde, v. 2, n. 1, 2013.

JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

KUNDA, Gideon. **Dilemas da cultura organizacional**. In: Revista de Administração de Empresas – Executivo. São Paulo: Editora da FGV, V.2, no. 4, p. 78-82, nov.2003/jan/2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação Aplicada. 3 ed. Porto Alegre, 2001.

MARQUES, Plínio Santiago **Aspectos motivacionais e de engajamento**: um estudo de caso de uma empresa de pequeno porte da construção civil/ Plínio Santiago Marques. Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: Do operacional ao estratégico. 14 ed. São Paulo: Futura. 2011.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo. **Amostragem não Probabilística**: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. FEA USP - FECAP: Volume 2 - Número 3 (julho/agosto/setembro - 2001).

PADOVEZE, Clóvis Luís; Carvalho de Benedicto, Gideon **Cultura Organizacional**: Análise e impactos dos instrumentos no processo de Gestão REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 11, núm. 2, março-abril, 2005, pp. 1-24 Universidade Federal do Rio Grande do Sul Porto Alegre, Brasil.

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

REIS, Patrícia Nunes Costa et al. Gestão por competências como instrumento de engajamento de pessoas aos objetivos organizacionais. **Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende, RJ, Brasil, v. 14, 2016.

RIBEIRO, Olivério de Paiva. **Cultura Organizacional**, Millenium (Viseu), 01 February 2016, Issue 32, pp.169-184

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2004

SCHEIN, Edgar. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SILVA, Andressa Hennig et al. **Rituais corporativos como estratégia de legitimação dos valores organizacionais em empresas familiares**. 2012.

SEBRAE. SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013a. 6ª. ed. Brasília, DF: Dieese, 2013a. 284p

TOMEI, P.; BRAUNSTEIN, M. **Cultura organizacional e privatização à dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.