

Representações Familiares a partir da Gestão: um Estudo do Caso de uma Indústria de Bebidas

Claudiani Waiandt, Gelson Silva Junquilha

Resumo Com este artigo, analisa-se como determinadas práticas cotidianas de gestão reproduzem, por meio de representações, imagens familiares em uma indústria de bebidas. Por meio de técnica de história de vida, de entrevista semiestruturada, de observação não participante e de análise de documentos, realizou-se a pesquisa. Percebe-se uma representação em transição ao longo de duas gerações na administração: do “pai tradicional” ao “pai moderno”. A partir dessa premissa, verifica-se que essas imagens interagem com as práticas cotidianas dos gestores que tendem à personalidade, a certa informalidade, ao autoritarismo, ao “apaga incêndio”. Sendo assim, o artigo contribui para a teoria organizacional à medida que indica uma distinta perspectiva de análise do estudo em organizações familiares, ressalta a metodologia da história de vida para uma ampla contextualização do campo de pesquisa e propõe estudos das representações familiares em organizações que não são de propriedades da família, mas que assumem esse discurso.

Palavras-chave Representações Sociais. Representações Familiares. Gestão. História de Vida. Organizações Familiares.

Abstract The article examines how certain ordinary management practices reproduce, through representations, familiar images in a beverage industry. The research was carried out through technical history of life, semi-structured, non-participant observation and document analysis. It was observed, over the course of two generations, a transition from the “traditional father” model to the “post-modern father” one. From this premise, it appears that these images interact with the daily practices of managers showing personhood, informality, authoritarianism. Thus, the paper contributes to organizational theory by indicating a distinct analytical perspective of the study in family firms, highlighting the methodology of life history for a broad context of the search field and proposing studies of family representations in organizations that are not family property, but bear such speech.

Keywords Social Representations. Representation Family. Management. Life History. Family Organizations.

INTRODUÇÃO

A estrutura do mercado brasileiro é composta por empresas que podem ser classificadas em dimensões diversas, desde seu tamanho, forma de organização, origem, dentre outras. Contudo, as organizações de propriedade ou influenciadas por grupos familiares destacam-se, pois são responsáveis por 90% dos negócios e empregam mais de 60% da força de trabalho (LEITE, 2002). Mundialmente, essas organizações são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do Produto Interno Bruto (LETHBRIDGE, 1997). Apesar de sua importância econômica, essas organizações somente tornaram-se objetos de estudo partir dos anos 1960, quando surgiu um número expressivo de publicações sobre elas, o que tornou o assunto muito discutido nos meios acadêmico e empresarial brasileiro.

Os primeiros estudos sobre essas empresas limitaram-se a aspectos estruturais, como descrever seus processos de gestão, seguidos daqueles que tiveram por foco os processos sucessórios, atribuindo conotações negativas ao empirismo na condução das técnicas de gestão e à forte influência dos laços afetivos nessas dinâmicas. Contudo, na última década, foi reconhecida a importância de se estudar a organização familiar não enquanto estrutura e processo de gestão, mas em termos de suas características comportamentais, notadamente os aspectos relacionados aos valores e emoções, bem como a representação simbólica da família.

Sendo assim, para uma compreensão aprofundada do pilar que fundamenta este artigo – representações familiares – procura-se descrever e analisar o desenvolvimento da família e a evolução do estudo sobre organizações familiares para justificar o seu estudo sob uma abordagem que privilegie os aspectos mais subjetivos de sua gestão. Para exemplificar, apresenta-se um estudo do caso em uma empresa de bebidas capixaba que se destaca por seu extraordinário crescimento e seu processo sucessório, o que provocou uma nova representação do novo dirigente organizacional e, conseqüentemente, mudanças nas relações entre pessoas e novas práticas gerenciais.

O DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO SOBRE AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

O interesse pelo estudo de organizações permeadas pela dinâmica familiar tem aumentado significativamente no decorrer das últimas décadas. Os primeiros conceitos mostram, claramente, focos voltados para as questões materiais, como as de sucessão, ciclos de vida, profissionalização e estratégia, bem como a seguinte definição de organização familiar:

aquela “que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influências sobre as diretrizes empresariais, os interesses e objetivos da família” (DONNELLEY, 1967, p. 161).

Lodi (1986) resgata o conceito de Donnelley (1967) e conceitua a empresa familiar como uma organização empresarial que tem sua origem e sua história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família na administração dos negócios, ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família. Assim, o autor limita o conceito, não incluindo nestas aquelas em que a família apenas investe o dinheiro (simples investidor) e aquelas em que o fundador não tem herdeiros.

Oliveira (1999, p. 18) reforça esse conceito quando afirma que “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias”. Silva e outros (1999) sustentam que a empresa familiar deve reunir, simultaneamente, as seguintes características:

- a família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, majoritário ou controle minoritário;
- a família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa;
- os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família;
- a família determina o processo sucessório da empresa.

Também, autores, como Bernhoeft (1989), Gallo e Ribeiro (1996), Gersick e outros (1997), Ricca (1998), Oliveira (1999), Garcia (2001), Grzybovski (2002) Andrade e Grzybovski (2004), Davel e Souza (2004), buscaram nesses conceitos e características fundamentar o seu estudo das organizações familiares.

Assim, de uma maneira geral, os primeiros estudos produzidos sobre organizações familiares no Brasil, em consonância com a visão mundial, procuram caracterizar e classificar as suas estruturas, identificando os problemas relacionados com as dimensões informais utilizadas nos processos de gestão (caracterizados por serem altamente normativos), buscando, além disso, prescrever uma série de estratégias preventivas e corretivas para o trato dessas questões informais. Dentre estas, ressaltam-se aquelas que dizem respeito à afetividade e à emoção da família. Nessas organizações, os laços emocionais da família causam uma série de influências (positivas e negativas) na gestão da organização. No entanto, os estudos desenvolvidos sob essa abordagem ressaltam pontos negativos, como as disputas afetivas e irracionais que podem ocorrer na organização, comprometendo o futuro do empreendimento. A propriedade envolve uma disputa pelos símbolos de ostentação de poder que estabelecem diferenças de caráter social e podem comprometer todo o negócio.

Assim, muitos estudos se voltaram para os problemas relacionados à sobrevivência das organizações familiares, em que se destacam, principalmente, as dificuldades relacionadas à competitividade no mercado global (BERNHÖEFT; MARTINS; MENEZES, 1999), ao processo sucessório (BERNHÖEFT, 1989; GALLO, 1995; GARCIA, 2001; GERSICK e outros, 1997), à profissionalização (BERNHÖEFT, 1995; GARCIA, 2001) e aos conflitos (GALLO, 1995) entre os membros da família.

Contudo, na última década, foi reconhecida a importância de se estudar a organização familiar não enquanto estrutura e processo de gestão, mas enfatizando-se suas características comportamentais humanas, notadamente os aspectos simbólicos relacionados à cultura e emoções, sobretudo, a representação simbólica da família que pode ser verificada em outros ambientes organizacionais que não especificamente empresas classificadas como familiares.

Dentre os trabalhos pioneiros nessa perspectiva, destacam-se os de Colbari (1992; 1996), inspirada por Bendix (1956), que empreendeu um estudo no qual as imagens familiares constantes da cultura brasileira podem ser encontradas no universo organizacional. A autora mostra que a figura de provedor da família inseriu-se no espaço do trabalho de tal forma que a formação de culturas corporativas se sedimentou com base nesse imaginário. Revela, ainda, que as novas formas de gestão inseridas no ambiente organizacional tendem a aliar as questões socioeconômicas aos “códigos familiares”. Com essa ideologia gerencial, chamada gestão pela cultura, as empresas tendem a reforçar as óticas participativas que acionam a dimensão interativa e a afetiva do processo de trabalho, extrapolando, assim, os referentes normativos do contrato de trabalho e os marcos da racionalidade instrumental.

Contudo, segundo Cavedon (2003), Colbari conduz a sua análise para o espectro técnico e histórico, mas esquece de ver a família no contexto atual, no qual a figura do provedor não se encontra centrada em uma única pessoa. Nessa nova configuração da família, a mulher e os filhos adultos contribuem com a renda familiar. Isto requer um novo modelo de ambiente doméstico, muito mais calcado na negociação, na camaradagem, na responsabilidade de cada um, não comportando mais uma posição autoritária.

No final da década de 1990, autores como Davel e Vasconcellos (1998), Fischer (2000), Davel e Colbari (2000, 2003), Cavedon e Ferraz (2003), Davel e Dantas (2004) resgatam essa dimensão mais subjetiva, relacionando as imagens do universo familiar com a forma de gestão das organizações, em busca de novas interpretações que contribuam com a análise que a autora não contemplou.

Davel e Vasconcellos (1998), assim como Cavedon (2003), ressaltam nos seus trabalhos a mudança da ideia de família e sua representação no contexto organizacional, ressaltando valores matriarcais, como intuição, criatividade, amor, confiança, otimismo e compaixão, para o espaço organizacional, ou seja, privilegiando aspectos mais fraternais.

Desta forma, a imagem que se tem da organização que reporta ao universo familiar pode ser reconhecida em diferentes tipos de organizações, sejam elas públicas, filantrópicas, privadas ou, mesmo, familiares. Nessas organizações – cuja dinâmica organizacional reproduz representações sociais do universo familiar –, os relacionamentos são mais intensos, pois envolvem relacionamentos familiares ou de amizade, os quais possuem uma longa história e que se desenvolveram, também, fora da organização. Sendo assim, as ligações pessoais, os laços emocionais e os vínculos de afeição são mais complexos, enraizados e imbricados (DAVEL; COLBARI, 2003). Então, para um estudo consistente “os valores familiares devem ser vistos de maneira contextualizada, ou seja, refletindo e, igualmente, determinando valores da sociedade local” (CAVEDON; FERRAZ, 2003).

Uma recente pesquisa que reproduz essas representações familiares foi apresentada por Davel e Dantas (2004) quando interpretaram a dinâmica de três organizações culturais - blocos afros no carnaval da Bahia - as quais assumem três padrões familiares para sustentar sua lógica estrutural e organizacional: a “família consangüínea”, a “família-de-santo” e a “família por consideração”. Nessa pesquisa, relacionada com a etnicidade do grupo, os autores confirmam que diversas representações de família podem ser verificadas na dinâmica organizacional, as quais, conseqüentemente, significam diversas maneiras de organizar e administrar.

AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS E AS IMAGENS FAMILIARES NAS ORGANIZAÇÕES

A origem da expressão “Representação Social” é europeia e remete ao conceito de representação coletiva de Émile Durkheim (1989), em sua obra *Les Formes Élémentaires de la Vie Religieuse*¹, escrita em 1912. Nessa obra, as representações sociais se referem a uma classe de crenças que procurava dar conta de fenômenos como a religião, os mitos, a ciência, as categorias de espaço e tempo em termos de conhecimentos inerentes à sociedade. Tais crenças não são somente admitidas no plano individual, mas são do grupo, e dele se faz a unidade. Os indivíduos que a compõem sentem-se ligados uns aos outros pelos laços de uma crença comum, formando uma sociedade, cujos membros são unidos porque representam, da mesma maneira, o mundo sagrado e as relações deste com o mundo profano, e porque traduzem essa representação comum em práticas idênticas; é o que chamamos de religião (GOMES, 2004).

Nos últimos trinta anos, a expressão “representações sociais” ganhou um novo sentido que designa tanto um conjunto de fenômenos sociais, quanto uma teoria sociológica construída para explicá-los, identificando um vasto campo de estudos sociológicos e psicossociais capazes de incluir desde os conhecimentos mobilizados pelas pessoas comuns, na comunicação informal da vida cotidiana, até as disciplinas acadêmicas que se ocupam da política, da biologia, da medicina, da informática, da psicologia, da educação e da religião (GOMES, 2004).

A lista do campo do conhecimento, coberto pela teoria das representações sociais, é bastante extensa e, ainda, certamente incompleta para incluir a diversidade de assuntos que formam a subjetividade e prendem a atenção dos sujeitos nas relações interpessoais no dia a dia, servindo como elementos basilares na construção das chamadas realidades objetivas e subjetivas que servem para construir o conhecimento da vida cotidiana nos processos de socialização.

Um delineamento formal mais recente do conceito e da teoria das “Representações Sociais”, e que fundamentará esta pesquisa, surgiu, no campo da psicologia social, com o trabalho do psicólogo francês Serge Moscovici. Segundo o autor, “a representação social é uma modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos” (MOSCOVICI, 2003, p. 26).

O autor resgata e amplia, numa perspectiva psico-sociológica, o conceito durkheiminiano de representações coletivas, entendidas, nessa nova forma, como um sistema de valores, noções e julgamentos concernentes aos fenômenos sociais, que permitem coerência e permanência da vida cotidiana, favorecendo também a intercomunicação grupal. Devem ser encaradas como 'teorias' do senso comum, portanto, carregadas de símbolos e afetos. Assim, Moscovici (2003) afirma que a representação social refere-se ao posicionamento e localização da consciência subjetiva nos espaços sociais, com o sentido de constituir percepções por parte dos indivíduos. Nesse contexto, as representações de um objeto social passam por um processo de formação, entendido como um encadeamento de fenômenos interativos, fruto dos processos sociais no cotidiano. Sendo assim, o autor foca seu estudo nas representações produzidas na sociedade contemporânea, oriundas do solo religioso e científico (ampliando a proposta de Durkheim), que nem sempre tiveram o tempo suficiente de se tornarem imutáveis – ou seja, uma modalidade de conhecimento que tem a função social de representar o mundo das relações sociais: religiões, ciências oficiais, ideologias, dentre outras (GOMES, 2004).

Em outras palavras, as representações sociais têm sua origem nos conhecimentos, nos mitos e práticas de uma coletividade (identificadas por meio da comunicação, de uma conversa, de um encontro, de uma imagem etc.), mas os portadores dessas representações são os indivíduos que as carregam, as utilizam e as transformam em suas relações *face to face*, no dia a dia, na elaboração do conhecimento da vida cotidiana.

A função social das representações sociais consiste em contribuir para definir um grupo social em sua especificidade, constituindo um modo de referência para todos os seus membros, o que possibilita ao indivíduo e ao grupo um modo sistemático de apreensão da realidade, e culmina por influenciar em seus comportamentos sociais (JODELET, 2001). Além do mais, as representações sociais têm a função primordial de transformar o não familiar em familiar (MOSCOVICI, 2003). Por conta de tais contribuições, o conceito representações sociais consegue contribuir para o entendimento do fenômeno verificado por Bendix (1956), Cavedon (2003), Colbari (1992), Davel e Vergara (2001), dentre outros, no que diz respeito à reprodução das imagens do universo da família nas organizações contemporâneas. É nessa perspectiva que foi realizado um estudo de caso em uma organização familiar, o qual será apresentado após o percurso metodológico.

PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa empírica e a análise de seus resultados foram fundamentados da abordagem qualitativa, na medida em que procuraram compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995). Além disso, buscou-se focar a interpretação, enfatizar a subjetividade e flexibilizar o processo de conduta da pesquisa, preocupando-se com o contexto. Todas essas características fundamentam o problema proposto: como determinadas práticas cotidianas de gestão reproduzem, por meio de representações, a ideia de família em uma indústria de bebidas?

A partir do problema proposto, realizou-se um estudo do caso em uma indústria de bebidas,

localizada no interior do estado de Espírito Santo, que tem se destacado economicamente no mercado regional e que possui uma história surpreendente de formação e desenvolvimento, sempre administrada pela família proprietária, descendente de austríacos e alemães, e inserida em uma comunidade com fortes valores familiares e culturais.

A coleta de dados foi realizada em dois momentos e durou, aproximadamente, um ano e meio. Num primeiro momento, foram realizadas cinco entrevistas abertas com o sucessor do fundador da empresa e duas entrevistas com seu filho, atual administrador, baseadas na técnica de história de vida (ALBERTI, 1989). A cada visita, foram tiradas dúvidas a respeito das etapas anteriores à construção de uma história sólida. As entrevistas foram gravadas e, depois de transcritas, avaliadas pelos entrevistados. Ao término das avaliações, os entrevistados assinaram uma autorização para divulgação do material coletado. Nesse momento, a pesquisa buscou reconstruir a trajetória da empresa, procurando compreender o envolvimento dos proprietários e de suas famílias com a organização. Consequentemente, isso possibilitou ao pesquisador acessar o sentido de realidade que os proprietários desenvolvem sobre seu mundo e tentou dar “voz” a essa realidade ao permitir que eles falassem por si mesmos.

Num segundo momento, realizou-se uma pesquisa em documentos sobre a empresa, bem como entrevistas semiestruturadas com seus gestores e funcionários de diversos níveis hierárquicos, com o objetivo de investigar a gestão organizacional e, assim, identificar e compreender os significados de representações familiares a partir de práticas gerenciais na organização. Paralelamente, foram coletadas notas de observação não participante.

A análise dos dados baseou-se na análise de conteúdo proposta por Bogdan e outros (1994), e procurou codificar palavras e frases que justificassem a representação da família na dinâmica organizacional, sempre relacionada ao seu contexto histórico.

A EMPRESA CAPIXABA DE BEBIDAS

O Nascimento da Fábrica e a Mudança de Produção

Os primeiros passos para o que é hoje a empresa capixaba de bebidas foram dados em junho de 1930, no interior do estado de Espírito Santo, quando um imigrante austríaco muito desanimado com o comércio de café, após perder todo o seu patrimônio com a crise do produto², decide produzir e comercializar vinho artesanal de laranja. Nesse sentido, ele próprio idealizou um despolpador de laranja para retirar o suco, dando início a sua fabricação, num local descoberto no terreno em frente a sua casa e com dinheiro e materiais emprestados.

Apesar dessas dificuldades, o vinho teve grande aceitação e várias pessoas vinham comprar caixas do produto. Depois de quatro anos, o imigrante conseguiu regularizar a produção e a diversificou, fabricando produtos derivados da laranja: a bagaceira, o vinagre e o óleo etérico da casca; além de aguardente de cana, jurubeba e conhaque de mel. Como a fábrica começou a dar sinais de prosperidade, constantemente, ele tomava empréstimos e investia

na compra de equipamentos e utensílios. Nesse período, a fábrica possuía cerca de dez diaristas, na maioria, amigos do imigrante. Além dos diaristas, os seus filhos e sua mulher estavam sempre presentes nas tarefas diárias da produção.

Mesmo com a prosperidade, o imigrante decidiu mudar de ramo em 1950, pois o produto, apesar de se destacar no mercado, dava pouca margem de lucro e limitava o progresso da indústria. Além disso, o brasileiro, de maneira geral, não era um grande apreciador de vinho, o que tornava o produto contra-producente. Esses motivos levaram o imigrante e seus filhos, agora já de maior idade, iniciar experiências com refrigerantes. Então, contratou um grande conhecedor da bebida que trabalhava na capital e comprou uma máquina rudimentar para encher os refrigerantes com capacidade de produzir cerca de 1.800 garrafas de refrigerantes por dia. Em fevereiro do ano seguinte, seguiram pelo caminhão de seu genro as primeiras 70 grades de refrigerantes para Vitória, onde foi lançado o produto.

Nesse mesmo mês, o imigrante resolveu admitir seus filhos como sócios e nomeou o mais velho para administrar a fábrica, enquanto o filho mais novo ficou responsável pelas complexas máquinas que operava diuturnamente. O imigrante austríaco morreu dois anos após o lançamento do refrigerante no mercado e seus filhos herdaram a organização.

A história do esforço e da persistência do imigrante para inaugurar a fábrica de vinhos, gerenciá-la por quase duas décadas e, ainda, vivenciar as primeiras experiências com o refrigerante, construiu na empresa a imagem do mito organizacional. Essa imagem, extremamente preciosa aos seus dirigentes por seu caráter sagrado, exemplar e significativo, permitiu exprimir, enaltecer e codificar a crença no seu fundador com relação aos seus princípios morais, oferecendo, assim, regras práticas para a orientação dos próximos gestores e demais funcionários. Sendo assim, a trajetória dos novos dirigentes na organização foi marcada pelo trabalho árduo, pela responsabilidade e integridade, qualidades ressaltadas na primeira geração da administração na empresa.

A Organização pela Representação do “Pai Tradicional”

O novo administrador da segunda geração passou por grandes dificuldades financeiras nos primeiros anos de sua direção, pois a empresa teve retidas duas grandes quantias, em dois bancos, que estavam em nome do pai, que falecera, deixando-a sem capital de giro. Contudo, com o apoio de seu avô que era formado em ciências contábeis, conseguiu prosseguir as atividades sem grandes contratemplos. Nesse período, também admitiu o cunhado como sócio da firma, que ficou responsável pelo transporte das mercadorias, mas este permaneceu por poucos anos na sociedade. Vê-se logo que a nova administração herdou as características informais do fundador da empresa, quando não havia a separação entre a casa e a empresa.

Em vinte anos, a empresa assistiu grande crescimento e diversificou a sua produção, ao fabricar refrigerantes de laranja e limão e engarrafar água mineral. Ao completar 50 anos, a empresa era a maior empresa do município onde estava instalada e oferecia ao mercado de trabalho 57 empregos diretos. Contava, também, com uma transportadora (fundada em 1978), que empregava 42 funcionários, responsável pelo escoamento da produção. O dirigente viu sua fabriqueta se tornar uma indústria próspera na região.

No sentido weberiano (WEBER, 1991), o dirigente da segunda geração na organização realizou uma gestão tradicional paternalista, privilegiando a pessoalidade nas relações humanas e o informalismo nos processos administrativos e produtivos. Assim como seu pai, o dirigente mantinha relacionamentos estreitos com seus funcionários, fazendo com que estes criassem imagens, baseadas no universo familiar, que correspondessem a essa interação no ambiente organizacional. Dos doze funcionários entrevistados, dez mencionaram em suas entrevistas que tinham o dirigente como pai e se sentiam numa família: “eu sempre considereí eles como se fossem meus pais”, “existe uma verdadeira família aqui dentro”, “ele assume uma postura de como se a gente fosse filho mesmo”.

Essa representação, construída ao longo de sua administração, emergiu da percepção dos atores de seu comportamento e, também, de suas ações. Como na gestão tradicionalmente paternalista, a sua presença física constante determinava toda a dinâmica organizacional, e, em troca de benefícios sociais e favores que concedia aos funcionários, esperava deles lealdade e comprometimento. Contudo, a dureza de sua gestão, a intolerância na cobrança dos funcionários, a centralização da tomada de decisão em suas mãos, o autoritarismo (Quadro 1), transmitiram uma imagem de um “pai tradicional”, que muito lembra as características do chefe na família nuclear (WEBER, 1991; BENDIX, 1956).

Quadro 1 – Características do Dirigente da Segunda Geração

	“Pai Tradicional”
Autoridade	Severo, austero
Tomada de decisão	Centralizador
Poder	Autoritário
Relação com outros	Intolerante (disciplina) x Generoso (gratificar)
Relação consigo mesmo	Perfeccionista, primoroso
Planejamento	Longo prazo

Fonte: elaboração da autora, a partir de dados coletados.

Para compreender tal representação, é preciso caracterizar essa família nuclear. Na sociedade burguesa (família tradicional), o sangue e a habitação em comum constituem-se em características determinantes da formação da família, cujos membros são constituídos por pai, mãe e filhos. A união entre o homem e a mulher é selada como eterna e sua finalidade principal é a reprodução (POSTER, 1979; LASCH, 1991; MACÊDO, 1999). Além disso, a manutenção da família é realizada pelo pai, provedor financeiro, sendo que seu campo de ação - o mundo exterior - permanecia, de certa forma, inacessível a mulher e aos filhos. Os valores patriarcais e a dependência total da família em relação ao produto do trabalho paterno garantiam ao pai um enorme poder, que lhe dava autonomia e direito para fazer o que bem quisesse, desde que não deixasse faltar nada dentro de casa.

Contudo, as características como autoridade e firmeza contrastavam com a generosidade e a cordialidade com seus funcionários. Por um lado, o dirigente não tolerava atrasos e era sempre muito rigoroso na disciplina, conforme narraram alguns entrevistados: “Se você chegava aqui às 7:15h, tinha que escutar dele. Às vezes ele não falava, mas te dava uma

olhada de lado e permanecia o dia todo assim”. Segundo outro entrevistado: “Eu tive um caso de um santinho de um político que coloquei no vidro na minha mesa. Ele disse: Quem colocou esse negócio aí? Então, tira, aqui dentro não quero política”. Por outro lado, se preocupava com a vida particular de seus funcionários e seu conforto, prestando favores como emprestar os veículos da empresa para passeios de fins de semana, realizar mudanças dos funcionários ou levar os funcionários e sua família para consultas médicas na capital, bem como participava das confraternizações individuais e coletivas.

Com o estilo paternalista, o dirigente procurou promover um certo clima de camaradagem, cooperação e solidariedade, próximo às representações do universo familiar. Este clima é promovido por meio de uma troca, ou seja, um relacionamento direto e próximo do patrão, o que incluía a distribuição de favores e a mediação nas situações conflitivas, tendo como contrapartida a lealdade e eterna gratidão dos empregados. Todas as situações eram resolvidas diretamente com o dirigente, desde um problema mais pessoal com outro colega de trabalho ou a própria manutenção do trabalho. Esse clima pode ser sentido, principalmente, nas falas dos entrevistados que expressam um acentuado orgulho de trabalhar na empresa, quando ressaltam o seu comprometimento com os objetivos da organização, com seu proprietário e sua responsabilidade com o seu trabalho. Como afirmaram alguns entrevistados: “Às vezes eu sou até cobrado pela esposa e pelos filhos: Você só pensa na empresa?”; “a gente não veste a camisa, não, a gente costuma falar que a gente sua a camisa pela empresa”; “eu gosto disso aqui como se fosse meu”.

A administração do dirigente, irrepreensível, centralizava todas as decisões em suas mãos, era muito severo em relação às normas por ele estabelecidas e, sobretudo, conservador. Ele sempre detinha a última palavra e não abria muito espaço para participação dos funcionários na tomada de decisão. Essa é outra característica da família nuclear (NEDER, 1998), na qual o pai tem plenos poderes e a mãe e os filhos ocupam papéis secundários. O chefe de família era “o cabeça” do casal, a quem a mulher deveria obedecer e ser fiel, na alegria e na tristeza, na saúde e na doença, e a quem os filhos deveriam honrar, respeitar e obedecer. Restava, então, à mãe, o papel de provedora dos cuidados domésticos, realizando tarefas rotineiras e tomando decisões cotidianas (MACÊDO, 1999).

Também as ações do dirigente patrocinaram a sua representação entre os atores organizacionais. Como afirmado pelos entrevistados, o dirigente não escolhia a tarefa que ia realizar. Quando o trabalho na produção atrasava ou mesmo na hora do almoço dos operários, ele ajudava a carregar caixas e encher os refrigerantes, ao lado dos demais funcionários. A sua imagem de pai austero e sua participação sempre ativa na comunidade, colaborando em prol do seu desenvolvimento, também serviam de exemplos para o imaginário organizacional.

Essa densidade das relações de trabalho, potencializada pela gestão paternalista, impede que as relações de trabalho permaneçam fechadas aos limites de um contrato formal, o que numa situação de conflito alimenta um sentimento de dilaceramento do tecido social (COLBARI, 1992); ou seja, as divergências ou disputas são percebidas em termos de injustiças e ingratidão por parte dos funcionários. Essa constatação se revelou quando os funcionários contavam casos em que o patrão chamou-lhes atenção e estes ficaram extremamente magoados, quase se afastando da organização. Vê-se com esses exemplos a

extensão de um clima organizacional que extrapola o contrato entre patrão e funcionários, entre trabalho e salários, mas que rodeia todo um universo de representações e relações estreitas fortemente permeadas por traços afetivos.

Com o passar dos anos, o filho mais velho do fundador foi se cansando da direção da empresa e, dia após dia, se envolvia cada vez mais com o estudo e cultivo de orquídeas e bromélias, sua grande paixão. Então, no ano de 1983, entregou a direção da empresa nas mãos da terceira geração da família. Assim, como mandava a tradição, seu filho mais velho ficou responsável pela administração da empresa, como diretor geral.

A Organização pela Representação do “Pai Moderno”

Embora a terceira geração na administração da empresa ainda se caracterize por uma gestão paternalista, a representação do dirigente se constrói com base na figura do “pai moderno”. Essa mudança se deu, principalmente, por dois motivos: o não planejamento da sucessão na empresa e o comportamento empreendedor e flexível do novo dirigente. Para compreensão dessa transição, uma descrição sucinta, sob o ponto de vista dos atores organizacionais, deve ser realizada. “Tudo aconteceu de maneira inesperada”, segundo o novo administrador. Nesse período, ele estava cursando administração perto da capital, e, como já namorava há algum tempo, resolveu marcar a data de casamento. Contudo, alguns dias antes do casamento, quando a empresa completou seus 50 anos, seu pai surpreendentemente disse-lhe “eu vou passar a empresa para você e quando você voltar da lua de mel, você vai tocar”. O administrador da terceira geração não acreditava naquilo que tinha ouvido. O casamento aconteceu, viajou em lua de mel, retornou num domingo e, na segunda-feira, quando chegou à empresa, verificou que tudo era verdade, seu pai já não estava à frente da administração.

O início da sua gestão, segundo o novo diretor geral, foi muito difícil, porque “eu ainda não estava preparado para assumir a empresa e não pensava em suceder o meu pai na administração”, tampouco o seu pai conversava sobre sucessão com ele e seu irmão. Assim, o seu contato com a empresa se deu em expedientes que fazia concomitantes com a faculdade. Mesmo com esses expedientes, não estava verdadeiramente comprometido com as atividades que desempenhava. Desse modo, não conheceu/aprendeu as atividades e processos administrativos; e, além disso, o seu pai não lhe deu qualquer autonomia para tomada de decisão enquanto estava à frente da organização.

O novo diretor teve plena consciência de que agora a responsabilidade da empresa estava em suas mãos quando recebeu a Fiscalização Federal de IPI: “para mim, foi a minha primeira prova de fogo”. Essa tensão se deu porque o novo administrador precisou resolver sozinho o problema, pois seu pai não interferiu no acontecimento e seu tio somente estava inteirado com os problemas da produção.

Nesse período de adaptação, o novo administrador prosseguiu a administração paterna e manteve as atividades transcorrendo normalmente devido ao apoio dos funcionários mais antigos em quem ele confiava plenamente. Nas suas palavras: “eles sabiam melhor os problemas do que o pessoal da família”. Nestas circunstâncias, sua administração foi bem recebida e ele auferiu um grande incentivo e apoio dos seus funcionários, já que muitos deles

sentiam que ele era mais um e não um chefe ou patrão. Esse sentimento já fazia-se presente, pois, há algum tempo, ele convivia diariamente com os funcionários, inclusive depois do trabalho ou nos fins de semana para se divertir.

Essa ruptura na sucessão da gestão familiar foi um dos motivos para a transição da representação do dirigente da organização do “pai tradicional” para a imagem do “pai moderno”, já que rompeu, de certa forma, com o modelo de liderança paternalista tradicional instalado pelo antigo administrador. O novo administrador não recebeu, naquele momento, os ensinamentos paternos; sua aprendizagem se deu de maneira particular, orientada pelos seus funcionários. Essa mudança no relacionamento entre os funcionários e proprietário transformou este não em um patrão com plenos poderes, mas sim num companheiro, um camarada, que veio para somar na administração da empresa, eliminando a antiga distância entre o patrão, seu pai, e os seus empregados.

Em relação à organização, a década de 1980 foi marcada por um fato muito importante, qual seja, a produção deixou de ser considerada artesanal para adquirir *status* de uma verdadeira indústria, com a instalação de novas máquinas. Além disso, em 1987, o novo administrador começou a participar da Federação das Indústrias do Estado, o que propiciou um maior conhecimento do mercado e integração com outros ramos da indústria regional, levando-o a entender que a empresa precisava se modernizar e se equiparar ao que estava acontecendo no mercado brasileiro. Com a aposentadoria de seu tio, os seus quatro filhos foram associados à empresa, assumindo cargos administrativos, mas sem interferir diretamente na administração geral. O novo administrador ganhou *status* de diretor da sociedade.

Por cerca de dez anos de sua administração, a empresa não viveu grandes inovações, a produção foi se tornando lenta, nenhum produto foi lançado, conseqüentemente, sua planta produtiva começava a dar sinais de esgotamento, a demanda diminuía em relação ao aumento do mercado, pois a distribuição não conseguia atender aos pontos de vendas. “A empresa não estava parada no tempo, estava retrocedendo no mesmo tempo em que a concorrência se acirrava no setor” (NASCIMENTO, 1999).

Então, quando foi lançado o engarrafamento em embalagens PET (*polietileno tereftalato* – resina do grupo poliésteres), no início da década de 1990, o diretor viu a possibilidade da empresa dar um salto em seu desenvolvimento, implantando essa nova tecnologia. Mas, essa decisão foi um dos maiores atritos familiares que o diretor precisou superar, pois seu irmão achava que este investimento era uma loucura, devido ao investimento para sua implementação, já que o engarrafamento em vidro proporcionava maior lucro à empresa. Contudo, o diretor conseguiu convencer os sócios e começou a produção mesmo com poucos recursos. Nas suas palavras, “não adianta você querer vender o que você fabrica, você tem que fabricar o que se vende”. Então, a empresa transformou uma das máquinas e começou a engarrafar o PET, comprando garrafas prontas e arrolhando-as com uma máquina rudimentar.

Deste modo, a terceira geração inaugurou uma fase de intensa expansão e modernização do parque fabril. A produção em embalagens descartáveis exigiu um grande investimento na aquisição de novas máquinas, permitiu maior diversificação nos sabores – cola, uva,

tangerina, *tutti-frutti* e as versões *light* – e, ainda, possibilitou a ampliação no seu raio de comercialização³, inclusive para outros países. Assim, a empresa deu um salto no crescimento de sua produção e diversificação de produtos, o que levou o novo dirigente a iniciar um intenso processo de mudanças administrativas, contratando profissionais de grandes concorrentes nacionais, com objetivo de organizar e dinamizar a sua gestão, reestruturar a produção e a distribuição, bem como ampliar e modernizar a divulgação da sua marca. Os profissionais contratados de concorrentes capixabas assumiram postos de gerência e deram um grande impulso ao processo de mudanças organizacionais.

A reestruturação iniciou-se na área comercial, paralelamente à área produtiva. A área de pessoal continuou nos mesmos moldes anteriores, sendo contratado um profissional para regularizar os processos. Essas contratações causaram de imediato um grande conflito entre os profissionais que trabalhavam na administração há vários anos e que não se adaptavam às mudanças realizadas, culminando no afastamento de alguns funcionários e no surgimento de um clima de instabilidade organizacional. Mesmo com essas demissões, o diretor afirmou que “apesar dessas mudanças, nenhum dos funcionários com mais de 20 anos de empresa e que participou da sucessão na administração foi demitido”.

O aumento de demanda levou, também, à criação do departamento comercial e de marketing. Os diretores atentaram que, após a intensificação da propaganda, o cliente chegava ao comércio e não encontrava o produto. De tal modo, viu-se a necessidade urgente de reorganizar a distribuição, mapeando as rotas e os pontos de vendas, contratando profissionais com experiência no mercado, terceirizando parte da distribuição dos produtos e mantendo um canal próprio de distribuição (grandes redes de supermercados e o próprio município). O Departamento de Marketing foi criado com o objetivo de consolidar a marca, voltado para o ponto de venda, por meio de medidas que demandassem um menor investimento.

Em 1996, a empresa ocupava uma área coberta de 4.000m² e, além dos sete diretores, empregava 250 funcionários diretos, independentemente das 32 distribuidoras exclusivas, sediadas em várias cidades do Espírito Santo, sul da Bahia, oeste de Minas Gerais e Rio de Janeiro, as quais envolvem cerca de mil pessoas.

A postura flexível e empreendedora do dirigente da terceira geração foi o segundo fator que motivou a sua representação na imagem do “pai moderno” pelos atores organizacionais (Quadro 2), surgida na primeira década de sua gestão e fortalecida no decorrer dos anos, com as dificuldades que precisou enfrentar devido à crise.

Quadro 2 – Características do Dirigente da Terceira Geração

	“Pai Moderno”
Autoridade	Maleável, flexível
Tomada de decisão	Descentralizador
Poder	Delegador
Relação com outros	Compreensivo
Relação consigo mesmo	A melhor maneira possível
Planejamento	Curto prazo

Fonte: elaboração da autora, a partir de dados coletados.

Vale ressaltar que a mudança da representação da gestão paternalista caminhou em consonância com as mudanças que estão ocorrendo dentro da família ao longo das últimas décadas na sociedade. Esses momentos demonstram as alterações nos papéis sociais dentro da família, as quais atendem tanto a um esforço da própria família visando a adaptar-se às mudanças da sociedade, quanto às transformações internas que seus membros vêm sofrendo na medida em que ela se modifica.

Nas últimas décadas, no Mundo Ocidental, a formação da família ganhou novos contornos; muito se discutiu sobre a “crise” da família - as mudanças no seu tamanho e a composição. Porém, de fato, o que se observa não é um enfraquecimento da família, mas o nascimento de novos modelos, construídos a partir dos fenômenos sociais e, principalmente, das transformações nas relações entre os sexos, vistas, agora, a partir de uma perspectiva igualitária. Assim, na família moderna (NEDER, 1998), os papéis dos pais e dos filhos sofreram modificações. As mulheres ingressam no mercado de trabalho e muitas delas são as responsáveis pela provisão e pelo sustento da família. Com o desemprego, muitos pais ficam com as tarefas domésticas e muitos filhos ingressam no mercado de trabalho para auxiliar na manutenção econômica familiar.

Todas essas mudanças contribuíram para o decréscimo dos casamentos e das famílias numerosas, o crescimento das concubinagens, dos divórcios, das “famílias pequenas” e das famílias monoparentais. Deste modo, surgem às famílias formadas por mãe solteira e filhos, pai solteiro e filhos, avós e netos, casal de homossexuais e filhos, e outras tantas configurações. O sangue e a habitação, características da família tradicional, desaparecem. Como consequência, a divisão de tarefas e do poder foi totalmente alterada (LASCH, 1991).

Assim como a família modificou-se, a autoridade e poder absoluto paterno também esvaeceram. O pai da família moderna deixa de ser o provedor financeiro da família e perde o *status* de dar a última palavra; emerge, então, a igualdade na relação entre os pais e entre pais e filhos. Nasce, assim, o “pai moderno”, que divide o poder e a responsabilidade da manutenção, tanto econômica como social, da família com a mulher e filhos.

O dirigente da terceira geração eliminou a distância que existia entre o patrão e seus funcionários, permitindo uma maior participação destes, adotando uma postura mais cordial e flexível, delegando autoridade aos gestores e descentralizando as decisões (Quadro 2).

Esse comportamento, aliado a sua postura empreendedora e progressista, lhe deu *status* de líder familiar carismático (BENDIX, 1956). Sendo assim, a gestão paternalista ganha contornos mais carismáticos para se legitimar neste novo ambiente organizacional, agora muito mais dinâmico e imprevisível, e, além disso, precisa ser legalizado por um conjunto de regras e normas, típico da autoridade burocrática. Deste modo, realizando uma análise mais dinâmica da família ao longo da sociedade, pode-se indicar que a crise da autoridade paterna, que emergiu a partir da constituição do modelo contemporâneo de família, se fez, também, presente na organização deste estudo.

Essa transição da representação imaginária entre as duas gerações insurgiu de significativas mudanças organizacionais ao longo da terceira geração. Por causa do grande investimento em modernização tecnológica, no final da década de 90, a empresa submergiu numa profunda crise financeira, criando um clima de instabilidade e de incerteza. As contratações que de imediato causaram conflitos entre o pessoal, com o tempo, passaram a representar um impulso para o crescimento da empresa. Contudo, ainda pairava no ar um clima de desconfiança entre os funcionários com mais tempo de casa, por causa das constantes mudanças e da sua pouca qualificação. Por outro lado, essa situação incentivou os funcionários a buscarem uma maior escolarização para o seu aperfeiçoamento pessoal, com o objetivo de permanecer competitivo, almejar uma promoção ou, mesmo, se manter na função.

Como solução ao problema financeiro, constantemente, emergia a ideia de fabricar cerveja, uma opção para o futuro da empresa, já que o refrigerante do modo que o mercado conhece está fadado a acabar devido à pressão dos órgãos de saúde. Há muitos anos, o fundador da empresa pensou em construir uma fábrica de cerveja; a segunda geração, por duas vezes, teve essa oportunidade com financiamento de grupos alemães, mas não houve coragem para investir. Segundo o diretor “a cerveja dá mais lucro [...] e é um antigo sonho da família”.

Esses fatores levaram a família proprietária a procurar outra família e propor sociedade. No entanto, essa decisão foi outro momento difícil, pois mesmo com os problemas financeiros, a empresa ainda poderia sobreviver, “mas quanto tempo ia levar? A que custo?”, conforme o diretor. Este não concebia mais a ideia de manter uma empresa somente de refrigerantes, então, resolveu convidar todos os sócios, que também já sentiam as dificuldades, e propôs: “para a gente sair dessa dificuldade ou a gente vende tudo ou vamos fazer uma parceria com outro grupo que irá possibilitar desenvolver novos projetos que dê continuidade a empresa”.

Para que a parceria acontecesse, os outros sócios da família tiveram que abrir mão do poder de autoridade direta que detinham na administração. Para resolver esse impasse, o diretor propôs a criação de *holding* (uma sociedade anônima), constituída pelos sete sócios da família, que seria associada à empresa. Esse *holding* será criado para proteger a empresa de ataques, já que o sócio possuiria ações que poderiam ser vendidas no mercado livre, mas que não influenciaria na representação do *holding* na organização. A partir da decisão, o diretor negociou a sociedade com uma família de descendentes de italianos, cujo um dos irmãos era seu amigo de faculdade. Todavia, os fatos que mais pesaram na decisão por parte do grupo foram a história e os valores da família sócia serem muito parecidos aos da família proprietária, apesar daquela ter vasta experiência empresarial no ramo de bebidas, sendo responsável pela distribuição da revenda da Brahma no estado.

O novo grupo familiar se associou à família proprietária em 2002, dividindo a empresa em duas partes iguais (50% mais 50%), e cada família indicou um sócio-diretor que há representasse. Os objetivos iniciais da nova administração eram sanar os problemas financeiros da empresa, para aumentar o capital de giro e pagar as dívidas, e, então, fabricar cerveja. Para tanto, a nova diretoria planejou em conjunto com a gerência um Plano Diretor para dimensionar a empresa para os próximos 15 ou 20 anos, como a mudança de *layout* que, atualmente, ocupa 23.000 m², preparação da empresa e dos funcionários para certificação pela ISO 9000, mudança na gestão e maior diversificação de sua produção.

Com a sociedade e as consequentes mudanças, o clima organizacional transformou-se. As incertezas do primeiro momento deram lugar a esperança, principalmente por causa do grande crescimento e da instalação da fábrica de cerveja. Também a administração tomou outro caminho, já que a família associada trouxe na bagagem outra forma de gestão, menos paternalista, menos pessoal nas relações de trabalho e mais profissionalizada, além de estimular uma maior participação maior dos funcionários.

No entanto, as tantas e constantes mudanças na empresa e a dificuldade na comunicação dos diversos departamentos provocaram uma desordem nos processos administrativos, levando à repetição ou não realização de algumas atividades. Esses problemas levaram a nova diretoria, durante o processo de implementação da ISO (*International Organization for Standardization*), a contratar um funcionário para acompanhar as áreas, padronizar os processos e, assim, organizar as atividades.

Embora a administração tenha, de certa forma, sido descentralizada na gestão da terceira geração, ela ainda continuava centrada na figura do gerente-geral, contratado no início da reestruturação. Para a nova diretoria, a prioridade foi descentralizar a gestão, ampliar as operações da área comercial e utilizar toda a potencialidade do parque industrial. Outra dificuldade na dinâmica organizacional estava relacionada à falta de planejamento. Muitos projetos desenvolvidos na organização precisaram ser abandonados devido à falta de informação a respeito de detalhes importantes, como legislação, pesquisa de mercado, tendências, dentre outros. Contrariando o desenvolvimento dos projetos anteriores, o novo empreendimento da empresa, qual seja, a construção da fábrica de cerveja, foi sendo minimamente detalhado.

A diretoria, buscando contornar essas dificuldades, iniciou uma política de reuniões mensais, nas quais os gestores informam sobre o desempenho de suas atividades, apresentam suas dificuldades e divulgam novas metas para o mês seguinte. Com isso, pretende-se resolver o problema de ruído na comunicação entre os departamentos e treinar os profissionais para a realização de um planejamento estratégico.

Atualmente, o diretor da família fundadora acredita que essa sociedade foi um dos momentos mais importantes na história da empresa, levando-a a ter condições de concorrer no mercado nacional. Conforme afirmou, “talvez hoje, olhando para trás, esse tenha sido o melhor momento da minha história aqui na empresa.” No entanto, a empresa necessita, ainda, de muitas mudanças, em suas palavras “eu acho que no dia que você achar que está tudo bem, as coisas estão muito mal, porque você nunca vai chegar num ponto em que

“você não possa melhorar mais”. Com a sociedade, a empresa conquistou uma imagem de organização forte no mercado, ficando isto claro com a mudança no relacionamento com os bancos e os fornecedores. Num segmento de concorrência tão acirrada, a sólida posição da empresa, na sua terceira geração, é suficiente para demonstrar a capacidade empresarial de seus sócios controladores, num mercado de refrigerantes e água mineral com forte tradição no Estado do Espírito Santo.

CONCLUSÃO

A empresa capixaba de bebidas esteve, durante sua trajetória, representada por duas figuras diferentes; o “pai tradicional”, dirigente da primeira geração, e o “pai moderno”, gestor da segunda geração.

A representação do dirigente da primeira geração, com base na figura do “pai tradicional”, se deu, especialmente, por causa de sua gestão paternalista, em que se privilegiava a personalidade nas relações humanas e o informalismo nos processos administrativos e produtivos. A sua presença física constante na empresa, determinando toda a dinâmica organizacional, e a troca de benefícios sociais e favores por lealdade e comprometimento marcam definitivamente essa construção na dinâmica organizacional.

A transição da representação imaginária entre as gerações na administração da empresa, quer dizer, do “pai tradicional” para o “pai moderno”, é marcada pelo intempestivo processo de sucessão e pelo comportamento e ações adotados pelo novo dirigente. Neste sentido, o novo dirigente eliminou a distância que existia entre o patrão e seus empregados, adotando uma postura mais cordial, delegando a autoridade aos gestores e descentralizando a tomada de decisão. Esse comportamento, aliado a sua postura empreendedora, lhe abonou *status* de líder organizacional. Sendo assim, a gestão paternalista ganha contornos carismáticos para se legitimar neste novo ambiente organizacional muito mais dinâmico e imprevisível.

A pesquisa indicou algumas contribuições para a teoria organizacional: a importância do estudo das representações familiares em organizações contemporâneas; a interação das representações familiares e do comportamento dos gestores; e a extrapolação do estudo das representações familiares para empresas que não sejam de propriedade familiar.

Ao constatar a intensa influência do universo familiar na dinâmica organizacional da empresa o estudo das representações familiares abre um leque de oportunidades para o entendimento do comportamento dos membros de um determinado grupo social. Os novos estudos deveriam contemplar as divergências presentes na construção dessas representações, pois na empresa pesquisada convivem, reciprocamente, tanto representações favoráveis, como um proprietário protetor e generoso, quanto representações desfavoráveis, como um proprietário autoritário e centralizador. Sendo assim, como se sustentariam essas divergências?

As representações sociais interagem com a ação dos gestores, como num ciclo, convergindo

para uma influência mútua que deveria ser mais conhecida, já que a mesma ajudaria a compreender a dinâmica gerencial da organização. Essa dinâmica contempla tanto os aspectos técnicos, quanto os aspectos políticos e ideológicos da formação do gestor, numa demonstração de que o domínio das operações mecânicas e técnicas ou relações políticas não são suficientes para o entendimento dos processos administrativos; estes não podem abstrair-se das dimensões dos valores culturais organizacionais (valores, histórias organizacionais com significados subjacentes, mitos, ritos e rituais), dos relacionamentos emocionais e da própria representação simbólica que se faz dos atores organizacionais. O entendimento de todas essas dimensões cultivadas no ambiente organizacional que fazem parte de um mapa global possibilitaria uma ampla compreensão da organização contemporânea.

O estudo investido em uma organização familiar, também, levantou aspectos simbólicos da representação familiar que podem instigar a pesquisa dessas representações em organizações que não são de propriedade familiar, como organizações filantrópicas, organizações públicas, organizações sociais, organizações culturais, mas que em suas relações remetem à representação do universo familiar. Deste modo, essa concepção de organização como universo simbólico significa o deslocamento de um paradigma centrado no processo de bens materiais para outro situado no sistema de representações.

NOTAS

- 1 Durkheim demonstra que a ideia de religião é inseparável da ideia de comunidade religiosa. As crenças propriamente religiosas são sempre comuns a uma coletividade determinada. Nesta comunidade, o indivíduo abre mão, às vezes, da sua própria liberdade pessoal para aderir às práticas e ritos coletivos e solidários cujo objetivo final é receber em troca certa organização da realidade da vida cotidiana (GOMES, 2004).
- 2 A crise de 1930 e o clima de insegurança causado pela Aliança Liberal de Getúlio Vargas fizeram o preço do café despencar no mercado brasileiro.
- 3 A comercialização da garrafa de vidro retornável restringia o raio em aproximadamente 500 quilômetros para ida e volta.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, V. **História Oral**: a experiência do CPDOC. Rio de Janeiro: Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, 1989.

ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. In: Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2004.

BENDIX, R. **Max Weber**: um perfil intelectual. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1956.

BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BERNHOEFT, R. **Manual de Sobrevivência para Sócios e Herdeiros**: a experiência da DPZ, do grupo Vicunha. 2ª ed. São Paulo: Nobel, 1995.

_____; GALLO, M. **Governança na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____; MARTINS, I. G. S.; MENESES, P. L. **Empresas Familiares Brasileiras**. 1. ed. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

BODGAN, R. C.; BIKLEN, S. K., BAPTISTA, T. M. **Investigação Qualitativa em Educação**. Portugal: Porto Editora LTDA, 1994.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

_____; FERRAZ, D. L. Os diferentes modelos de família e de empresas familiares e seus respectivos valores: um olhar sobre empresas comerciais em Porto Alegre. **Organização & Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 75-91, mai./ago. 2003.

COLBARI, A. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J.G. (orgs.). **Recursos humanos e subjetividades**. 4. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1996. p. 208-229.

_____. **Ética do trabalho**. Vitória: Ed. FCAA/UFES, 1992.

DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Org.). **Inovações Organizacionais e Relações de Trabalho**: ensaios sobre o Espírito Santo. Vitória: EDUFES, 1998. p. 283-346.

_____; COLBARI, A. Organizações Familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organização & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.

_____; _____. Pesquisas sobre Organizações Familiares: instigações e contribuições. In: Colóquio Internacional – Análise de Organizações: Perspectivas Latinas, 2., 2003, Salvador, **Anais...** Salvador: PDGS-EA/UFBA, 2003.

_____; DANTAS, M. Pluralistic family notions in organizations: organizing and ethnicity in cultural organizations. In.: EGOS Colloquium, 20., 2004, Slovenia. **Anais...** Slovenia, 2004.

_____; SOUZA, J. Aprendizado e Formação Continuada em Organizações Familiares e Intensivas em Conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. In.: Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO, 3., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia/SP: ANPAD, 2004.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

DONNELLEY, R. G. A. Empresa familiar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 22, p. 161-198. Tradutor: Carlos Osmar Bertero. Rio de Janeiro: FGV, 1967.

DURKHEIM, E. **As Formas Elementares de Vida Religiosa**: o sistema totêmico na Austrália. São Paulo: Edições Paulinas, 1989.

FISCHER, T. Organizações familiares como linha de pesquisa. **Organização & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 43-44, 2000.

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERMICK, K. E. et al. **De Geração para Geração**: ciclos de vida da empresa familiar. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, A. M. A. As representações sociais e estudo do fenômeno do campo religioso. **Revista Psyu**, v. 5, n. 15, maio 2004. Disponível em: <www.psyu.com.br>. Acesso em 2 jul. 2004.

GRZYBOVSKI, D. **O Administrador na Empresa Familiar**. 1. ed. Passo Fundo: UPF Editora, 2002.

JODELET, D. **As representações Sociais**. Rio de Janeiro: Editora UERJ, 2001.

LASCH, C. **Refúgio num Mundo sem Coração**. A família: santuário ou instituição sitiada? Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (Org.). **Empresa Familiar**. 3. ed. Passo Fundo: UFP Editora, 2002.

LETHBRIDGE, E. Tendências da empresa familiar no mundo. **Revista eletrônica do BNDES**, Brasília, n. 7, 1997. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 17 out. 2003.

LODI, J. B. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.

MACÊDO, K. B. **Psicodinâmica nas Organizações**: poder, cultura e decisão na empresa familiar. 1999. 242 f. Tese de doutorado (Psicologia Social) – PUC/SP, São Paulo, 1999.

MOSCOVICI, S. **A Representação Social da Psicanálise**. Rio de Janeiro: Editoras Vozes, 2003.

NEDER, E. Ajustando o foco das lentes: um novo olhar sobre a organização das famílias

no Brasil. In: FERRARI, M.; KALOUSTIAN, S (Org.). **Família Brasileira**: a base de tudo. 3. ed. São Paulo: Cortez, Brasília, DF: UNICEF, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

POSTER, M. **Teoria Crítica da Família**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

RICCA, D. **Da Empresa Familiar à Empresa Profissional**. 1. ed. São Paulo: Editora CLA Cultural, 1998.

SILVA, J. C. S.; FISCHER, T., DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: ENANPAD, 23, 1999, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras/RJ: ANPAD, 1999.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Vol. 1. Brasília: Universidade de Brasília, 1991.

Claudiani Waiandt Professora adjunta da Escola de Administração, na Universidade Federal da Bahia. Coordenadora executiva do Curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento e Gestão Social do CIAGS e pesquisadora junto à FAPESB com o Projeto “Trajetórias institucionais e modelos de educação profissional: formação de líderes baianos”. Suas áreas de interesse incluem a educação profissional, gestão social e cultura e simbolismo, com ênfase na formação do gestor social e história do ensino.

Gelson Silva Junquillo Professor da Universidade Federal do Espírito Santo e Diretor do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Diretor Administrativo-Financeiro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD (biênio 2011-2012). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Organizações Públicas, atuando principalmente nos seguintes temas: práticas de gestão em educação, culturas em organizações, ação gerencial e subjetividades.