
Organizações, Representações e Sincretismo: a Experiência de uma Empresa Familiar que Enfrenta Mudanças e Sucessões de Gestão

**Organizations, Representations and Syncretism: the
Experience of a Family Company Facing Changes and
Managerial Successions**

Claudiani Waiandt*

Doutoranda do EAUFBA.

Pesquisadora do NETES/UFES, Vitória/ES, Brasil.

Eduardo Davel

Doutor em Administração pela École des Hautes Études

Commerciales de Montreal, Canadá.

Professor no Departamento de Gestão, Trabalho e Economia da Télé-université

(UQAM), Canadá.

*Endereço: Rua da direita de Santo Antônio, 2, apto. 201, Salvador/BA, 40301-280. E-mail: cwaiandt@ig.com.br

RESUMO

Organizações familiares são freqüentemente concebidas e definidas com base nos critérios de propriedade, gestão e sucessão com relação a membros de uma família consanguínea. Apesar de estudos recentes enfocarem os aspectos subjetivos desta concepção e definição, pouca atenção tem sido consagrada à dimensão das representações. O objetivo deste artigo é aferir as diferentes representações de dirigentes e funcionários que emergem espaciotemporalmente no discurso dos atores organizacionais, a partir da noção de **representações familiares**. Para tanto, o estudo se sustenta em evidência empírica oriunda do estudo longitudinal do caso de uma empresa familiar. Os resultados da pesquisa revelam um processo de multiplicidade e sincretismo representacional, à medida que a organização, seus dirigentes e funcionários vão sendo representados, ao longo do tempo, com base no repertório familiar. Além das repercussões da noção de sincretismo representacional para os estudos organizacionais e para o estudo de organizações familiares, são também sugeridos direcionamentos para pesquisas futuras.

Palavras-chave: organizações familiares; sincretismo representacional; representações sociais; representações familiares; estudos organizacionais.

ABSTRACT

Family organizations are very often conceived and defined from criteria such as ownership, management and succession in relation to members of a same consanguine family. The goal of this research is to detect managers and employees different representations that emerge in time and space in organizational discourse from the notion of **family representations**. Thus, the study is based in empirical evidence issue from a longitudinal study of a case of a family-owned company. The research results suggest a process of representational multiplicity and syncretism that appears as the organization, its managers and employees are represented through time using a family vocabulary. Implications for organization studies and studies focused on family organizations topic are proposed, as well as directions for future research.

Key words: family organizations; representational syncretism; social representations; family representations; organization studies.

INTRODUÇÃO

Um dos pontos cruciais nos debates sobre organizações familiares é o compartilhamento de conceitos sobre o que venha a ser uma organização familiar. Os conceitos mais popularizados e sustentados pelas pesquisas mais tradicionais neste campo baseiam-se em perspectiva predominantemente pragmática, estrutural e funcionalista. Ou seja, a organização é considerada familiar porque a família detém propriedade (total, majoritária ou minoritária) da empresa, porque os membros da família influenciam nas diretrizes da gestão estratégica da empresa e porque tais membros determinam o processo sucessório da empresa (Amann & Allouche, 2000; Fletcher, 2000; Hugron, 1993a, 1993b; Sharma, Chrisman, & Chua, 1996). Outros critérios da mesma natureza incluem que a gestão familiar deve ser exercida durante pelo menos duas gerações (Donnelley, 1967) e que a sucessão deve ter caráter hereditário (Oliveira, 1999).

Um critério de definição que foi pouco enfocado pela literatura é o que concebe a organização familiar como aquela em que os valores organizacionais são influenciados ou identificados com os valores da família. Ou seja, a cultura organizacional é dinamizada pela cultura familiar. Paradoxalmente, seria justamente essa concepção menos utilizada que seria a mais adequada para captar as singularidades da organização familiar, já que se reconhece a relevância da organização familiar, não enquanto estrutura e processo de gestão, mas em termos de suas características comportamentais, humanas e emocionais (Davel & Colbari, 2003). Isso devido ao fato de que, com a inserção familiar no negócio empresarial, as dimensões subjetivas ficam exacerbadas, sendo possivelmente mais intensificadas do que em outros tipos de organizações.

Se a dimensão subjetiva da organização familiar delimita sua singularidade e interesse de aprofundamento em pesquisa, por que as definições de organização familiar, absorvidas pelos pesquisadores, não incluem essa dimensão? Ao direcionar a pesquisa empírica para uma concepção funcional, pragmática e/ou estrutural da família na empresa, os pesquisadores não estariam correndo o risco de produzir pesquisas incoerentes com a razão profunda de se estudar organizações familiares? O presente artigo busca contribuir na formulação de respostas a tais questões, aprofundando a definição de organizações familiares, a partir de uma perspectiva subjetiva. Mais precisamente, o objetivo da pesquisa é aferir as diferentes representações dos proprietários e funcionários que emergem espaciotemporalmente no discurso dos atores organizacionais, a partir da noção de **representações**

familiares. Esse exame baseia-se em um estudo de caso longitudinal da empresa **Bebidas Refrescantes**, cuja presença familiar é significativa, tanto nas práticas de gestão quanto nas práticas representacionais.

No campo dos estudos organizacionais, o foco no conceito de representações vem sendo explorado do ponto de vista predominantemente epistemológico, como forma de questionar pressupostos modernistas em prol de idéias pós-modernistas. Por exemplo, De Cock (2000) refere-se às práticas representativas que são empregadas pelos pesquisadores organizacionais, quando constroem histórias persuasivas da teoria e prática organizacional, apontando as narrativas de ficção como forma de repensar tais práticas. Jeffcutt (1994) também problematiza o papel da interpretação e da representação na análise organizacional, enfocando estilos representacionais (voz e forma da narrativa) que são utilizados pelos intérpretes organizacionais, ao construírem narrativas convincentes. A preocupação dessas pesquisas situa-se na sensibilidade que o pesquisador apresenta, quando descreve o que diz respeito prático e teórico sobre organizações, uma preocupação orientada pelos princípios do pós-modernismo em detrimento do predomínio de orientações modernistas no campo dos estudos organizacionais.

No entanto, se as representações vem sendo estudadas no campo dos estudos organizacionais no plano epistemológico, elas são raramente examinadas como objeto teórico. Por exemplo, os estudos sobre representações sociais, desenvolvidos no campo das ciências sociais, não influenciaram a produção em administração ou em estudos organizacionais. Assim, os estudos sobre representação no âmbito teórico continuam situados no campo das ciências sociais, sobretudo no da sociologia e da antropologia francesa, com os trabalhos fundadores de Serge Moscovici. Logo, porque inexistentes, não serão referenciados neste artigo trabalhos no campo dos estudos organizacionais focados na análise de representações sociais, nem em língua inglesa, nem francesa. Para realizar o objetivo deste artigo, se pesquisará a literatura existente sobre representações sociais que se situa no campo das ciências sociais, sobretudo de origem francófona.

O artigo está estruturado da seguinte forma. Após esta introdução, discute-se como a organização familiar pode ser entendida, a partir da perspectiva representacional. Em seguida, explora-se a noção de representações sociais e familiares. Antes de apresentar o caso de empresa estudado, mostram-se os parâmetros metodológicos utilizados. Durante a apresentação do caso, várias representações familiares emergem da história da empresa. Finalmente, com base na noção de sincretismo representacional, são formuladas repercussões para a teoria: sugerem-se direcionamentos de pesquisas e desenvolvem-se conclusões.

ENTENDENDO ORGANIZAÇÃO FAMILIAR A PARTIR DA PERSPECTIVA REPRESENTACIONAL

O campo de estudos sobre organizações familiares desenvolve uma concepção de empresa familiar que é preponderantemente baseada em aspectos de propriedade, sucessão, gestão por parte da família consanguínea que detém controle da empresa. No entanto pesquisas começam a apontar os aspectos subjetivos ligados à organização familiar (Davel, Chasserio, & Tremblay, 2003; Davel & Colbari, 2000, 2003; Davel & Dantas, 2004; Davel & Tremblay, 2003; Robichaud & Davel, 2002); todavia, não enfocam necessariamente a dimensão das representações familiares em contexto organizacional, nem como a organização familiar pode ser compreendida do ponto de vista de tais representações.

Um dos trabalhos pioneiros, que não enfoca a dimensão propriamente organizacional, mas a dimensão sociocultural da relação entre trabalho e família, é a pesquisa realizada por Colbari (1995, 1996). As imagens familiares oriundas da cultura brasileira se manifestam no universo organizacional por meio da figura do provedor da família, ou seja, é a representação do provedor de família que explica a motivação para o trabalho; assim, a formação de culturas corporativas se sedimenta com base nessa representação familiar. A representação de provedor se alimenta de códigos do universo familiar que explica a dimensão interativa e afetiva do processo de trabalho, extrapolando, assim, os referentes normativos do contrato de trabalho e os marcos da racionalidade instrumental (Colbari, 1995, 1996).

A abertura desta distinta dimensão interativa e afetiva, criada consciente ou inconscientemente nas organizações, entre os pesquisadores do campo de estudos organizacionais fomentou diversas iniciativas de pesquisas sob diferentes perspectivas, com o objetivo de compreender essa dimensão e ressaltá-la, ampliando, então, o foco dos primeiros estudos no campo de organizações familiares. Deste modo, autores como Davel (1998), Davel e Colbari (2000, 2003), Cavedon (2003), Cavedon e Ferraz (2003), Davel e Dantas (2004), Davel e Souza (2004) resgataram essa dimensão, relacionando as imagens do universo familiar com a forma de gestão das organizações, em busca de novas interpretações. Isso acarreta visões, por exemplo, sobre organizações que são administradas por mulheres – **mães** – ou que não estejam exatamente idealizadas sob a imagem de uma família tradicional, quando o sangue e a habitação em comum constituem características determinantes da formação da família (Cairolí, 1998).

Desta forma, a dimensão interativa e afetiva do processo de trabalho na organização que se reporta ao universo familiar, por meio de representações

familiares, 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 amigáveis que possuem 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). Além disso, se o objetivo é focar a particularidade do caráter familiar da organização, “os valores familiares devem ser vistos de maneira contextualizada, ou seja, refletindo e, igualmente, determinando valores da sociedade local” (Cavedon & Ferraz, 2003, p. 89).

Um exemplo desta contextualização é fornecido por Davel e Dantas (2004), ao interpretarem a dinâmica de três organizações culturais, blocos afros no carnaval da Bahia, que assumem três diferentes 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 sinalizam o fato de que diversas representações de família existem na dinâmica organizacional, significando, por conseguinte, diversas maneiras de organizar e administrar.

Portanto, por meio de uma perspectiva representacional, consegue-se alcançar determinados aspectos freqüentemente negligenciados por outros estudos. De fato, as dimensões interativa, familiar e afetiva dos atores organizacionais impregnam a forma de representar a organização, afetando diretamente as ações cotidianas de gestão. Deste modo, as organizações permeadas pela representação familiar podem ser conceituadas como organizações penetradas de formulações cognitivas e/ou emocionais peculiares ao universo da família que influenciam a sua lógica de funcionamento, de organização e de identificação de seus membros.

AS REPRESENTAÇÕES FAMILIARES

Representar ou se representar corresponde a um ato de pensamento pelo qual um indivíduo se relaciona a um objeto, podendo este ser pessoa, coisa, evento material, psíquico ou social, fenômeno natural, idéia ou teoria (Jodelet, 1989). O objeto pode ser imaginário ou mítico, mas é sempre necessário. Dessa forma, ao mesmo tempo que a representação permite ver este objeto, ela se coloca em seu lugar; a representação o torna presente, quando o objeto permanece distante ou ausente. Trata-se, então, de uma tradução mental do objeto que a representação restitui simbolicamente. Assim, a representação integra um aspecto novo e criativo

que comporta uma parte de reconstrução, de expressão subjetiva do ser e de reinterpretação do objeto em foco. A representação social revela uma relação simultânea de interpretação e de simbolização com seu objeto (Jodelet, 1989).

As representações conectam os significados e a linguagem à cultura. Elas são parte essencial do processo pelo qual o significado é produzido e trocado entre membros de uma cultura. Assim, o significado envolve o uso da linguagem, dos signos e das imagens (Hall, 1997). Por isso representações sociais emergem de uma negociação incessante com o ambiente e com outros indivíduos (Jodelet, 1989, 1992; Moliner, 1996; Moscovici, 1984, 1989; Vallée, 1985). Elas emergem não somente como sistemas interpretativos que regem nossa relação com o mundo e com os outros, mas também como sistemas de experimentação (Lakoff & Johnson, 1985) que orientam e organizam as condutas e as relações sociais. As representações engajam, dessa forma, o sentimento de pertencimento social dos indivíduos com implicações afetivas e normativas, incluindo interiorização de experiências, de práticas, de modelos de condutas, socialmente inculcados e transmitidos pelas interações sociais, ou seja, a comunicação.

As representações sociais conduzem à prática, pois circulam no discurso e nos contatos interpessoais. Também são transmitidas pelas palavras e veiculadas nas mensagens e imagens mediatizadas. Entretanto elas se cristalizam nas condutas e nos agenciamentos materiais e espaciais (Vallée, 1985). O engajamento prático das representações se explica pelo fato de que são socialmente elaboradas, partilhadas e experimentadas por meio de um mundo de objetos, suscitando posicionamentos e trocas ao seu redor. Além disso, funcionam como guia para a ação, pois orientam a relação com o mundo e com o outro, ou seja, ao funcionarem como protocolo de leitura da realidade social, elas fornecem os enquadramentos e códigos de comunicação, contribuindo para forjar uma visão comum ao serviço de valores, desejos, necessidades e interesses das coletividades que as partilham.

As representações familiares partem de uma concepção de família como algo que é construído cotidianamente e discursivamente, como processo sem fim de representação do universo familiar. Portanto a família diz respeito à forma de interpretar, de representar e de organizar as relações sociais, produzindo um modo de criar sentido de tais relações (Gubrium & Holstein, 1990; Holstein & Gubrium, 1994). Para Holstein e Gubrium (1994), a família pode ser entendida como imagem, conceito, recurso ou metáfora que podem ser mobilizados para se responder a desafios interpretativos ligados ao *status* e ao significado dos laços sociais. Por exemplo, o significado familiar pode desempenhar um aspecto prático, quando a qualidade ou profundidade da relação social de alguém é questionada. Pode também desempenhar papel político ou psicossocial quando a organização é concebida

como representação do lar ou da mãe protetora (Brown & McCartney, 1996; Casey, 1999; Gabriel, 1999; Kondo, 1990; Pagès, Bonetti, Gaulejac, & Descendre, 1979).

REPRESENTAÇÕES FAMILIARES NO CONTEXTO DA EMPRESA BEBIDAS REFRESCANTES: UM ESTUDO DE CASO

A Pesquisa Empírica

Com o objetivo de levantar as diferentes representações de dirigentes e funcionários na trajetória da gestão em uma organização familiar, foi realizado este estudo de caso de uma empresa do setor alimentício que denominamos pelo pseudônimo de **Bebidas Refrescantes**. A pesquisa organizou-se em duas etapas que duraram um período de 18 meses. A primeira etapa baseou-se em entrevistas em profundidade e observação sistemática junto ao presidente da empresa e ao seu antecessor (aposentado), concentrando-se na recomposição das suas histórias de vida e da empresa. Na segunda etapa, realizou-se uma análise documental, observações sistemáticas e entrevistas semi-estruturadas junto a 12 funcionários da empresa de diversos níveis hierárquicos e funcionais.

Dos entrevistados, seis funcionários tinham mais de 25 anos de casa e participavam do corpo gerencial, três tinham menos de cinco anos de casa e participavam do corpo gerencial, dois funcionários não participavam do corpo gerencial, sendo um com 11 anos de casa e um funcionário aposentado com mais de 35 anos de casa, que trabalhou com o fundador da **Bebidas Refrescantes** e ainda prestava serviços na empresa. Como critérios, buscou-se selecionar tanto funcionários que passaram pelas sucessões das gerações, como funcionários com menos tempo de casa que participam diretamente da gestão. Nas duas etapas, buscou-se discutir a gestão empresarial e a participação dos membros da família na vida organizacional, enfatizando como essa participação era representada pelos diversos atores da empresa. Assim, adotou-se um roteiro de entrevistas que foi dividido em quatro partes. A primeira questionava a trajetória do entrevistado na empresa, desde sua seleção até o último cargo que estava exercendo, solicitando que ele avaliasse esses momentos que eram relatados. No segundo momento, questionava-se o trabalho e a gestão da organização, levantando as mudanças ocorridas na empresa, os momentos difíceis, a apreciação e valor do trabalho, a participação na tomada de decisões, o sentimento de trabalhar na empresa, sempre em perspectiva de deixar o entrevistado avaliar a sua relação com a empresa. Num terceiro momento, levantou-se a trajetória da família na empresa e a sua

participação nesta história. Finalmente, formularam-se algumas perguntas a respeito dos sentimentos dos entrevistados em relação à empresa, à família proprietária, às mudanças organizacionais e ao seu papel neste contexto.

O processo de análise baseou-se no texto transcrito integralmente das entrevistas realizadas no texto das observações de campo e nas anotações dos documentos consultados. O conteúdo de cada um desses textos foi analisado na perspectiva de entender como a participação dos membros da família proprietária era representada pelos diferentes atores sociais envolvidos com a empresa. Ao longo do processo, a análise concentrou-se nas representações que emergiam sobre dirigentes, gestores, funcionários e sobre a organização. Buscou-se identificar as representações emergentes por meio de um recorte espaciotemporal, delimitando características mais marcantes dos discursos dos atores em cada situação de mudança organizacional. A partir do recorte temporal, aferiram-se as diferentes representações que emergem com as mudanças gerenciais ao longo dos anos; no recorte espacial, percebeu-se um processo de representações opostas ou díspares que convivem, se conciliam ou se coligam.

Sobre a Empresa Bebidas Refrescantes

Fundada nos anos 1930 por um imigrante austríaco, a empresa apresenta uma história surpreendente de formação e desenvolvimento, sempre administrada pela família proprietária e inserida em uma comunidade com fortes valores familiares e culturais. Desde 1990, **Bebidas Refrescantes** vem passando por constante crescimento (porte médio), intensa reestruturação produtiva e gerencial e, conseqüentemente, intensiva transformação em sua dinâmica organizacional. No momento da pesquisa, era administrada pela terceira geração da família. Sua história é rica em símbolos, imagens e representações familiares que influenciam suas práticas gerenciais.

O Dirigente como Pai Empreendedor

A primeira representação familiar é formulada com base na história de empreendimento e de bravura do fundador. Este é freqüentemente representado como pai maior, como pai empreendedor. De fato, a empresa surgiu do desânimo de um imigrante austríaco com o comércio de café, após perder todo o seu patrimônio com a crise do produto nos anos 1930. Com muita dificuldade, o imigrante iniciou a produção de vinho de laranja, idealizando, ele próprio, o equipamento para a fabricação e tomando empréstimos para empreendê-la. Com o seu trabalho intenso, a empresa cresceu e diversificou sua produção, tornando-se uma organização próspera na região. Além de empregar cerca de dez diaristas,

os seus filhos e sua esposa estavam sempre presentes nas tarefas diárias da fabricação. Conforme afirmou o segundo administrador-proprietário da empresa (2ª geração na administração), “as coisas sempre davam certo para ele” em relação aos negócios e o empreendedorismo do pai.

Mesmo com a prosperidade e o destaque do vinho no mercado, o imigrante decidiu mudar de ramo em 1950, pois considerava que o produto (vinho de laranja) não dava a margem de lucro esperada e limitava o progresso da indústria. Então, incentivado pelos seus filhos, decidiu fabricar e comercializar refrigerantes e água mineral. No ano seguinte, o imigrante admitiu os filhos como sócios da empresa e nomeou o mais velho para administrá-la. Dessa forma, tornou o ambiente familiar e organizacional um emaranhado ainda mais denso. Com a morte do pai, dois anos após o lançamento da nova atividade, os filhos herdaram a **Bebidas Refrescantes**.

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 uma imagem de **pai** quase que inesquecível pelo esforço, garra e persistência que tal ato empreendedor representa. Esta imagem, extremamente preciosa à organização, por seu caráter sagrado, exemplar e significativo, permitiu exprimir, enaltecer e codificar a representação do fundador, atribuindo os seus princípios morais para os próximos gestores e funcionários e oferecendo regras práticas para a sua orientação. Além disso, contribuíram para construir e consolidar tal representação o envolvimento físico da família e a profunda estima dos valores familiares. Como afirmou o administrador-proprietário da segunda geração na empresa sobre o fundador, seu pai, “devo muito a ele pelos princípios de integridade, idoneidade, moral e respeito pelos outros”. Neste sentido, a trajetória dos novos dirigentes na organização foi marcada pelo trabalho intenso, responsabilidade e integridade, qualidades ressaltadas por esta representação.

O Dirigente como Pai Presente e Protetor

Em 1953, o fundador da empresa falece e seus filhos assumem o controle. Tudo ocorreu pacificamente, visto que os filhos trabalhavam ao lado do pai desde crianças. A **Bebidas Refrescantes** continuou crescendo até 1970 e diversificando os sabores dos refrigerantes. E iniciou o engarrafamento de água mineral, tornando-se a maior empresa do município, o que permite entender a formulação da representação do dirigente da segunda geração na administração da empresa como pai que protege e que está próximo e presente no cotidiano organizacional. De fato, assim como seu pai, fundador da empresa, o novo dirigente (o filho mais velho) estreitou o seu relacionamento com seus funcionários. De doze funcionários

entrevistados, dez ressaltaram esta representação de pai presente e protetor: “eu sempre os considerei como se fossem meus pais” (Gerente); “existe uma verdadeira família aqui dentro” (Encarregado); “ele assume uma postura como se fôssemos filhos mesmo” (Chefe de seção).

A representação do pai que se faz presente emergiu da percepção dos atores organizacionais acerca de sua presença física e participação ativa, seja na coordenação e execução das atividades em prol do seu desenvolvimento, seja nas confraternizações individuais e coletivas realizadas pelos seus funcionários, como afirmou um entrevistado: “nas festas, os funcionários pedem para tirar fotos do [dirigente] com a família para guardar o momento de recordação” (Chefe de seção). Além disso, o dirigente iniciava seu trabalho na organização às sete horas e terminava com a saída dos funcionários. Ele não depreciava as tarefas do chão da fábrica e quando o trabalho na linha de produção atrasava, ele saía do seu escritório e ajudava a carregar caixas e encher os refrigerantes ao lado dos demais operários.

Além dessa presença e participação ativa, o dirigente demonstrava uma preocupação distinta com a vida privada e o bem estar de seus funcionários. Firmando sua representação de pai protetor, ele prestava-lhes “favores” – emprestava os veículos da empresa para passeios nos fins de semana, realizava mudança dos funcionários ou levava os funcionários e sua família para consultas médicas na capital. Todos os benefícios sociais eram pagos pontualmente. Conforme declarou um entrevistado: “ele não passa sem cumprimentar a gente, perguntar se está tudo bem, [...] desde o lá de cima até o funcionário aqui na produção” (Chefe de seção). Essa forma paternal de gestão marcou o universo imaginário dos funcionários e patrocinou a construção de sua imagem como um pai protetor na organização.

O Dirigente como Pai Severo, Austero e Autoritário

A mesma representação de pai protetor e presente convive com a imagem do dirigente que cobra rigor, responsabilidade e comprometimento neste período da gestão. O dirigente é severo, não tolera atrasos e sempre foi muito rigoroso na disciplina com relação ao trabalho e a comportamentos, conforme explica uma gerente: “Se você chegava aqui às 7:15, tinha que escutar dele. Às vezes ele não falava, mas te dava uma olhada de lado e permanecia o dia todo assim”.

Além disso, sua administração era irrepreensível, centralizava todas as decisões em suas mãos e, sobretudo, apresentava postura conservadora. Ele sempre detinha a última palavra e não abria muito espaço para participação dos funcionários na tomada de decisão: “tudo passava na mão dele (...) era bem centralizado” (Encarregado).

O rigor de sua gestão, a centralização da tomada de decisão em suas mãos, o autoritarismo e a intolerância na cobrança dos funcionários, construíram uma imagem de um pai severo e autoritário, próxima da imagem tradicional de chefe da família nuclear. O dirigente organizacional, tal como o pai de família tradicional, sendo responsável pela manutenção do grupo e fazendo este depender totalmente do produto, do seu trabalho, garantia enorme poder que lhe dava autonomia e direito de fazer o que quisesse, desde que não deixasse faltar nada dentro da organização.

Os Funcionários como Filhos ou Filhas Obedientes

Paralela e conseqüentemente a essas representações opostas ou díspares, os funcionários são representados como filhos e filhas obedientes. A dicotomia das características do dirigente presente e protetor e do dirigente severo e autoritário da segunda geração na administração da empresa promoveu uma dinâmica organizacional pautada pela obediência inconsciente dos funcionários, quer dizer, uma obediência sem contestação dos mandos e desmandos do proprietário da organização. Desta maneira, os funcionários, quando entrevistados, se representam freqüentemente como filhos ou filhas obedientes, destacando o seu relacionamento com o proprietário ou seu empenho para o trabalho.

De fato, todas as situações eram resolvidas diretamente com o dirigente, desde um problema mais pessoal com outro colega de serviço ou a própria manutenção das atividades e dos processos de trabalho, como menciona um encarregado: “qualquer problema eu emito documento e repasso para ele”. Durante as entrevistas e visitas da empresa, sentia-se certa avaliação negativa dos funcionários sobre essa postura do empregador; contudo muitos concordavam com o seu estilo de gerenciar.

Deste modo, o proprietário centralizava o poder de comando e sua vontade e interesse eram considerados como lei. Esta centralização de poderes pelo dirigente confere uma imagem para todos na organização que os funcionários não estavam preparados e aptos para a tomada de decisão; por isso não mereciam confiança.

A Empresa como um Lar Partilhado por Todos Funcionários

Decorrendo dessas representações de pai e filhos no período da gestão da segunda geração da família, a organização é representada como o espaço físico que compõe uma família, o lar. O dirigente procurou promover, com este estilo paternalista, certo clima de camaradagem, cooperação e solidariedade, por meio de uma troca, um relacionamento direto e próximo com o patrão, o que incluía a

distribuição de favores e a mediação nas situações conflitivas, tendo como contrapartida a lealdade e gratidão dos empregados (Colbari, 1996).

O discurso dos funcionários está impregnado de um sentimento imaginário de posse, como diz um encarregado: “eu gosto disso aqui como se fosse meu!”. Em diversos momentos os entrevistados se apropriavam subjetivamente da empresa, como se esta fosse de sua propriedade. Este imaginário da organização como um lar compartilhado também inclui manifestações afetivas, como o sentimento de **fazer parte**, do estar engajado. Ao realizar um trabalho ou projeto dentro da empresa, os funcionários se engajam e o realizam, representando e sentindo a empresa como sua, um lar em que podem, de alguma forma, intervir e participar de suas atividades.

Neste contexto, o relacionamento entre o proprietário e funcionários extrapola os limites de um contrato formal entre patrão e empregado, e permeia relações fortemente incrustadas por traços afetivos, exacerbando a dimensão emocional na organização. Assim, numa situação de conflito, se alimenta um sentimento de “dilaceramento do tecido social” (Colbari, 1995). Frequentemente, as divergências ou disputas são percebidas em termos de injustiças e ingratidão por parte dos funcionários. Desta maneira, quando o dirigente chamava a atenção dos funcionários por causa de algo feito de forma incorreta, os funcionários ficavam extremamente magoados, tal sentimento era tão intenso que alguns destes quase saíram da organização. Um encarregado menciona: “eu senti que ali ele queria enfiar uma faca no meu peito!”. Por outro lado, a satisfação de fazer parte da empresa também é manifestada, principalmente devido à proximidade e convivência com o seu proprietário, conforme um Gerente “a gente criou um verdadeiro amor por isso aqui, faz a coisa com prazer. Eu anteriormente não tinha isso. Isto veio ao longo dos tempos”. Esta e outras confissões, tão carregadas de emoção, exemplificam essa dimensão emocional.

Dirigente como Pai Imprevisível

A informalidade da gestão e a imprevisível sucessão da segunda para terceira geração na empresa construíram uma representação do dirigente como pai imprevisível. A informalidade na gestão da segunda geração era transparente, como afirmou um gerente: “a administração é familiar mesmo, chega um diretor e fala isso, e depois fala aquilo, e depois fala aquilo”. Os constantes mandos e desmandos do dirigente, mudando invariavelmente a maneira e prioridade de executar as tarefas e, além disso, o não planejamento do trabalho ressalta o seu estilo imprevisível de gerenciar.

Contudo outro acontecimento marcante determinou essa representação do pai

imprevisível. O dirigente da segunda geração, após 30 anos na direção da empresa, cansado do seu trabalho e dia após dia mais envolvido com o estudo e cultivo de orquídeas e bromélias, entregou, de maneira inesperada, a direção da empresa nas mãos da terceira geração da família – o seu filho mais velho – seguindo a tradição instituída por seu pai. Nesse período, o seu filho, que estava cursando graduação em administração, resolveu marcar o seu casamento. Alguns dias antes do casamento, o pai surpreendentemente disse-lhe “eu vou passar a empresa para você e quando você voltar da lua de mel, você vai tocar!”. O filho mais velho não acreditava naquilo que tinha ouvido. Contudo, quando retornou à empresa, verificou que tudo era verdade, seu pai já não estava à frente da administração.

Deste modo, a sucessão se deu de maneira inusitada e sem planejamento prévio. Neste momento, o dirigente ganha uma nova representação de pai, a de pai que desestabiliza seus filhos pela sua imprevisibilidade.

Com efeito, o novo administrador não estava preparado para assumir as suas responsabilidades, pois o seu contato com a empresa se tinha dado em expedientes que fazia concomitantes com a faculdade. Além disso, nestes expedientes não se responsabilizava pelas atividades que desempenhava e não tinha autonomia para tomar decisões. Outro fato que dificultou este contexto de sucessão é que o seu pai não conversava sobre sucessão com seus filhos. Assim, o pai os abandonou à própria sorte na organização, pois não os orientou nos primeiros momentos da sua gestão. Isto transparece na fala do novo administrador, quando ele narra a primeira Fiscalização Federal de IPI na empresa: “para mim, foi a minha primeira prova de fogo!”. Neste momento ele teve plena consciência de que, a partir deste momento, a responsabilidade da empresa estava em suas mãos.

O Dirigente como Pai Flexível e Companheiro

O período de adaptação na nova função constrói uma nova representação deste novo administrador (3ª geração) que conseguiu manter as atividades organizacionais transcorrendo normalmente, graças ao apoio dos funcionários mais antigos em quem depositava confiança. Como ele evidenciou, “você tinha alguns funcionários chaves, eles ajudavam a tomar as decisões, porque sabiam os problemas melhor do que o pessoal da família”. Nestas circunstâncias, sua administração foi bem recebida e ele auferiu grande incentivo e apoio dos seus funcionários, já que muitos deles sentiam que ele era mais um e não um chefe ou patrão. Essa mudança no relacionamento entre os funcionários e proprietário transformou sua representação não como a de um patrão com plenos poderes, mas como companheiro e camarada, que veio para somar na administração da empresa. Como afirmou um encarregado sobre o relacionamento com o novo dirigente, “é como se fossemos irmãos, não é!”.

Além de ser companheiro, o novo dirigente assumiu uma postura mais flexível, eliminando a distância que existia entre o antigo patrão, seu pai e seus funcionários. Na sua gestão, ele permitiu maior participação dos funcionários e delegou autoridade aos gestores, descentralizando as decisões. Como o dirigente afirmou na entrevista: “eles traziam os problemas e ajudavam a solucionar; traziam as idéias, na realidade, a gente fazia um compartilhamento de decisões”. Esse comportamento aliado à sua postura empreendedora e progressista produz uma representação de dirigente como pai mais moderno, que é flexível em termos de tomada de decisão, e companheiro em termos de relações interpessoais.

Esta imagem mais flexível foi fortalecida no decorrer dos anos com a intensificação das mudanças organizacionais e as dificuldades que precisou enfrentar, devido à crise financeira. Em síntese, a ruptura na sucessão da gestão familiar e a nova postura do dirigente foram os motivos para a transição da representação do pai severo e autoritário para a imagem do pai companheiro e flexível, já que rompeu, de certa forma, com o modelo de liderança paternalista tradicional instalado pelo antigo administrador.

Dirigente como Pai Aberto ao Novo

A representação do dirigente como pai aberto ao novo surgiu após um grande período de estagnação, durante o início da gestão da terceira geração. A empresa viveu por cerca de 10 anos sem grandes inovações, a produção foi se tornando lenta, nenhum produto foi lançado; conseqüentemente sua planta produtiva começou a dar sinais de esgotamento e a demanda diminuía em relação ao mercado. Contudo, quando foi lançado o engarrafamento em embalagens de polietileno, no início da década de 1990, o dirigente viu a possibilidade de a empresa dar um salto em seu desenvolvimento, implantando essa nova tecnologia. Mas essa decisão gerou importante atrito familiar, pois seu irmão e primos achavam que este alto investimento era inconcebível e não geraria lucro. Contudo ele conseguiu convencer os sócios e inaugurou uma intensa fase de investimento com a expansão e modernização do parque fabril.

A produção em embalagens descartáveis exigiu grande investimento na aquisição de novas máquinas, permitiu maior diversificação nos sabores e possibilitou a ampliação no seu raio de comercialização, até mesmo para outros países. Todo crescimento e expansão levaram o dirigente a iniciar amplo processo de mudanças administrativas, contratando profissionais de grandes concorrentes nacionais com desígnio de organizar e dinamizar a sua gestão, estruturar a produção, reestruturar a distribuição e modernizar a divulgação da sua marca. Os profissionais contratados de concorrentes assumiram postos de gerência e deram grande impulso ao processo de mudanças organizacionais.

As ações do dirigente, na expansão e modernização tecnológica e administrativa, conferiram-lhe uma imagem de pai que aprofunda e prolonga aquela de pai flexível e companheiro. Trata-se de uma representação do dirigente como pai que não se contenta com a forma tradicional de fazer as coisas e que busca novas alternativas e perspectivas de melhoria. Essa representação vai-se consolidando, na medida em que ações de expansão e desenvolvimento são tomadas; por exemplo, a criação do departamento comercial. Os diretores atentaram que, após a intensificação da propaganda, o cliente chegava ao comércio e não encontrava o produto. Assim, 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 município). Também um departamento de *marketing* foi criado, trabalhando para consolidar a marca por meio de medidas que demandassem pouco investimento.

Dirigente como Pai Aberto ao Novo

No prolongamento das representações de pai flexível, companheiro e aberto ao novo, o dirigente é também representado como pai aberto a novas estruturas e parcerias nesta terceira geração. Isso decorre do fato de que a profunda crise financeira e a emergência constante do sonho de fabricar cerveja levaram a família proprietária a procurar uma parceria externa. Apesar de não ser imprescindível para a perenidade da empresa tomar a decisão de uma parceria externa, o diretor não concebia mais a idéia de manter somente os refrigerantes. Então, resolveu convidar todos os sócios e propôs: “para a gente sair dessa dificuldade, ou a gente vende tudo, ou vamos fazer uma parceria com outro grupo, que irá possibilitar novos projetos que dêem continuidade à empresa”. A partir daí, uma nova estrutura da organização foi concebida. Os sócios da família precisaram abrir mão de um poder de autoridade que detinham na administração. Para resolver esse impasse, o diretor indicou a criação de *holding*, constituída pelos sete sócios da família, que seria associada à empresa.

A parceria foi negociada com uma família de descendentes de italianos, cuja história familiar e valores eram parecidos com os da família proprietária. Além de fortes valores familiares, esse grupo tinha vasta experiência empresarial no ramo de distribuição de bebidas, que poderia somar no processo de modernização e expansão da empresa. Assim, após a negociação, cada família monopolizou metade do capital social e indicou um sócio-diretor que a representasse. A associação da nova família culminou em novo tipo de gestão, menos paternalista, focando a eliminação da pessoalidade nas relações de trabalho e a implantação de uma gestão planejada e profissional, com maior participação dos funcionários. Deste modo, novas diretrizes foram propostas para a empresa, a fim de dimensioná-la para os próximos anos e mantê-la competitiva no mercado nacional.

Funcionários como Filhos ou Filhas Companheiros

A sucessão do segundo dirigente e as mudanças organizacionais decorridas, somadas ao novo contexto de dificuldades financeiras e de concorrência acirrada acabam sendo palco de representação dos funcionários como filhos ou filhas companheiras do ponto de vista do dirigente. A representação do funcionário como filho ou filha companheira tem sua contrapartida na representação que se vai formando paralelamente de pai moderno, flexível, companheiro, aberto ao novo e a novas parcerias e que confia nos funcionários como filhos competentes e responsáveis. Desde a sucessão ocorrida em 1983, os funcionários conquistaram novo significado para o proprietário, sendo fundamentais para a continuidade da gestão na organização.

Além da sucessão, o grande investimento empreendido pela empresa no início da década de 90 e a concorrência acirrada no mercado levaram a **Bebidas Refrescantes** submergir numa profunda crise financeira. Neste contexto, as contratações de executivos de grandes concorrentes causaram, de imediato, grande conflito entre os profissionais que trabalhavam há vários anos na organização, culminando no afastamento de alguns funcionários. Essa turbulência fez emergir um clima de instabilidade e incerteza organizacional. Contudo as contratações que de imediato causaram conflitos entre o pessoal, com o tempo resultaram em impulso para o crescimento da empresa, já que incentivou, de maneira geral, a busca por maior escolarização e qualificação, isto é, o aperfeiçoamento pessoal.

Com efeito, todo o ritmo de mudanças organizacionais acabou patrocinando um clima de co-responsabilidade, tanto nos executivos contratados após início da reestruturação, quanto nos gestores que permaneceram na empresa, principalmente quando a empresa realizou a parceria externa. Com a sociedade, o clima organizacional transformou-se. Se num primeiro momento, tudo era incerteza, agora reinava a esperança, principalmente por causa do grande crescimento e do projeto de instalação da fábrica de cerveja.

REPRESENTAÇÕES FAMILIARES, ORGANIZACIONAIS E SINCRÉTICAS: ESTUDANDO ORGANIZAÇÕES PELA VIA DAS REPRESENTAÇÕES

A análise das representações formuladas por dirigentes e funcionários revela que o universo familiar é representado de formas múltiplas, em diferentes momentos e situações da história da **Bebidas Refrescantes**. Quando se analisam tais representações numa perspectiva histórica de desenvolvimento da empresa,

observa-se que o processo representacional é tanto múltiplo e variado quanto sincrético, ou seja, o sincretismo representacional diz respeito ao fato de que representações opostas ou díspares convivem, se conciliam ou se coligam.

Por exemplo, observa-se que, com o passar do tempo e com as transições enfrentadas pela empresa, as representações de pai e filho vão mudando, adotando novos contornos, novas significações e, assim, vão orientando novas práticas de gestão e de comportamento organizacional. Mas não só com o tempo representações diferentes emergem, o dirigente pode ser representado simultaneamente por meio de imagens aparentemente opostas e contraditórias, como no caso do dirigente que é representado, ao mesmo tempo, como protetor ou bom, e como autoritário ou severo.

Essa dualidade de representações percebidas na organização indica uma importante diferença entre a teoria das representações sociais e outras de tendências mais positivistas e funcionalistas (Oliveira & Werba, 1998), pois aceita a existência de conteúdos não convergentes ou contraditórios. De fato, o enfoque nas representações familiares não descarta o conflito de conteúdos, nem a multiplicidade de manifestações sociais. Pelo contrário, este enfoque fornece uma via para se considerar as diferenças e as múltiplas facetas da realidade social que permeiam as organizações, enriquecendo, portanto, a compreensão do fenômeno investigado. Logo, ao focar as representações familiares, confere-se à teoria das representações sociais uma dimensão dialética e à teoria organizacional (que enfoca cultura e simbolismo) uma visão pautada pela multiplicidade e pelo sincretismo.

Quando nos detemos nas diversas representações familiares que emergem da experiência da **Bebidas Refrescantes**, observa-se que a idéia de sincretismo representacional explica o convívio de múltiplas representações, tanto numa perspectiva sincrônica (representações convergentes, construídas ao mesmo tempo e sob as mesmas circunstâncias), quanto diacrônica (representações divergentes construídas ao mesmo tempo e sob as mesmas circunstâncias).

Representação como Recurso Discursivo nas Organizações

A noção de representações sincréticas e familiares no âmbito organizacional apresenta uma série de repercussões. A primeira, mais geral, diz respeito a uma concepção freqüentemente unívoca, uniforme e coerente da dinâmica cultural e representacional das organizações. O estudo de caso vem confirmar as diferentes perspectivas culturais que convivem no desenrolar da atividade de uma organização, como foi sinalizado por alguns estudiosos da cultura organizacional (Martin, 1992; Parker, 2000). Na **Bebidas Refrescantes**, a cultura organizacional

é resultado de constante emergência e convivência sincrética de representações plurais. Dessa forma, o sincretismo representacional orienta nossa atenção para uma visão de cultura organizacional que enfocaria a cultura não como produto ou processo homogêneo, mas como construto social sincrético em perpétua construção e reconstrução.

Observa-se que as representações sincréticas dizem respeito a uma dimensão discursiva e política, no sentido de que são mobilizadas discursivamente de forma variada, como um recurso estratégico (Hardy, Palmer, & Phillips, 2000). O discurso como recurso estratégico transforma a representação de acordo com o indivíduo que o utiliza. Assim, os atores organizacionais – dirigentes ou funcionários – tentam realizar mudanças estratégicas ou criar e recriar uma nova realidade organizacional, com manifestações discursivas por meio do uso de símbolos, narrativas ou metáforas familiares. Tais símbolos, narrativas e metáforas impregnam as interações, estimulando-as ou restando-as e, assim, elas vão modelando as interpretações dos significados conferidos aos objetos que compõem a organização. Os atores organizacionais, orientados pelos discursos, modificam parte de suas referências e de seus papéis, modelam suas práticas e executam seus trabalhos.

As representações familiares aparecem como sincréticas, porque são experimentadas como dispositivos retóricos em transformação. De acordo com as circunstâncias organizacionais, as diversas representações vão sofrendo transformações. Se em determinada situação o dirigente era representado como pai presente e protetor, pois se preocupava com os funcionários e os protegia, em outra situação era o seu rigor e autoritarismo evidenciados discursivamente; eles o constituíam como pai severo e autoritário. Nesses termos, os atores organizacionais se ocupam da atividade discursiva de forma a produzir resultados que vão beneficiá-los. Isso enfatiza a dimensão política do jogo das representações.

Representação como Fonte de Explicação da Mudança Organizacional

A segunda repercussão, ligada aos estudos das organizações familiares, refere-se à forma de se definir e de se estudar o fenômeno considerado como organização familiar. O sincretismo representacional da família na **Bebidas Refrescantes** sugere que a propriedade, a administração e a sucessão não são as únicas formas de definição de uma organização familiar. Mesmo se o caso estudado preenchesse tais requisitos, a perspectiva subjetiva da representação familiar explica uma parte importante da lógica que organiza e reorganiza a empresa, bem como seu desenvolvimento. Ao representar os dirigentes como imagens familiares, os atores organizacionais ordenam suas ações, suas interpretações e seus comportamentos, o que determina as tomadas de decisão, das mais operacionais às mais estratégicas.

Neste sentido, as representações dos dirigentes da **Bebidas Refrescantes** ao longo de três gerações na sua administração, utilizando como analogia a família, sinalizam as mudanças organizacionais que ocorreram ao longo do tempo. Deste modo, a representação do pai como empreendedor remete ao esforço que o fundador realizou para o desenvolvimento do negócio; na segunda geração, a representação do dirigente como pai presente e protetor, severo, austero e autoritário, concilia percepções díspares e mesmo opostas, para se fundirem em práticas paternalistas de gestão, típicas de organização em processo de modernização, ou seja, em processo de burocratização da sua estrutura e gestão. Além destas representações, o dirigente da segunda geração também foi representado como pai imprevisível, no momento em que realiza a sucessão da organização de forma inusitada. Finalmente, na terceira geração, a representação do dirigente como pai flexível e companheiro, aberto ao novo e às novas estruturas e parcerias externas sinaliza a flexibilização da gestão e a abertura para participação dos demais atores organizacionais.

Portanto, afastando-se da perspectiva predominantemente pragmática, estrutural e funcionalista, que predomina nos estudos das organizações familiares, a perspectiva subjetiva da representação familiar – a representação dos dirigentes organizacionais a partir de analogia da família – é uma fonte de explicação para as complexas mudanças organizacionais, pois funde e cria uma relação entre dimensões, de certa maneira, díspares – organização e família – mas que podem afirmar uma unidade subjacente: a organização familiar.

Representação como Referência Conceitual para o Estudo de Organizações Familiares

O estudo das representações possibilita a indicação e compreensão da realidade organizacional e como esta atua na motivação dos seus atores ao determinar as escolhas que, na maioria das vezes, não são pautadas por razões lógicas ou racionais, mas por razões principalmente afetivas, simbólicas, místicas, religiosas, entre outras.

A representação dos dirigentes como **pai** pelos atores organizacionais sugere uma aproximação muito mais intensa do que prevê o contrato estabelecido entre eles, e, ainda, valores organizacionais que são influenciados ou identificados com os valores desta família. Assim, o estudo das representações revela uma relação simultânea de interpretação e de simbolização: os laços afetivos e simbólicos, ou seja, os aspectos subjetivos, que foram construídos da relação da família com a organização e que possibilitam a compreensão desta aproximação mais estreita entre dirigentes e funcionários na **Bebidas Refrescantes**.

Essa rica contribuição da representação forma um quadro conceitual distinto para o estudo das organizações que enfocam aquilo que não é posto visivelmente nas relações organizacionais, mas que está intrínseco no seu discurso e que legitima as suas ações. Assim, a representação integra um aspecto novo e criativo que comporta uma parte de reconstrução, de expressão subjetiva do ser e de reinterpretação da organização e dos atores organizacionais. Fornece então uma via conceitual e teórica alternativa para aprofundar o estudo e análise de organizações familiares.

Representação como Via de Desenvolvimento de uma Visão mais Integral das Organizações

Decorrente desta terceira, uma quarta repercussão se impõe: o fato de se estudar a dinâmica das organizações contemporâneas com base na influência de lógicas sociais aparentemente externas à organização, como a família. O enfoque na família – instituição societal *a priori* – constitui uma fonte de aprendizado sobre a vida organizacional, pois a organização e os seus atores organizacionais não estão separados ou isolados de um contexto mais amplo, envolvendo outras instâncias, como a pessoal ou a societal (Lennie, 1999).

Neste sentido, as modificações temporais nas representações familiares realizadas no âmbito da **Bebidas Refrescantes** caminharam em consonância com as mudanças que vão ocorrendo nas formas de sociabilidade da família contemporânea. Em outras palavras, o pai que detinha a autoridade absoluta dentro da família tradicional perde significância na sociedade contemporânea e surge um pai que é flexível e descentralizador. Da mesma maneira, no caso estudado, as representações dos dirigentes marcam essa transição, mudando do **pai severo, austero e autoritário** para o **pai flexível, companheiro e aberto ao novo**. Essa passagem pressupõe também nova significação do papel dos funcionários na organização que, num primeiro momento, são constituídos de filhos e filhas obedientes; num segundo momento, são representados como filhos e filhas companheiros.

Nessa analogia da família, confirma-se a riqueza de se estudar a representação como via de desenvolvimento de uma visão mais integral da organização, contemplando as diversas mudanças nos arranjos familiares – no papel dos seus membros, ou quiçá em outras analogias, nas relações entre os sexos e nas relações entre gerações.

CONCLUSÕES

O propósito primeiro desta pesquisa consistiu em explorar o papel e a centralidade das representações familiares na compreensão de organizações familiares. Por meio do enfoque representacional, a pesquisa buscou contribuir no entendimento das dimensões subjetivas que caracterizam e que fazem da organização familiar um campo de estudo fecundo para se extrair ensinamentos para outras organizações e outros contextos. Ao investigar como os funcionários da **Bebidas Refrescantes** representavam a organização, seus dirigentes e a si próprios, pode-se identificar uma variedade de representações familiares que vão emergindo, consolidando-se e modificando-se com o tempo e conforme as situações. Com base no estudo empírico dos discursos de diversos funcionários dessa organização, foi possível entender o caráter sincrético e plural das representações familiares, bem como seus fundamentos na vida cotidiana da empresa.

Um dos resultados da pesquisa consiste na proposição da noção de sincretismo representacional como noção explicativa da complexidade organizacional no plano cultural, simbólico e subjetivo. Desse modo, quatro repercussões emergem deste sincretismo: a representação como fonte de recurso discursivo para os atores, na medida em que eles lidam com seus interesses ou objetivos organizacionais; a representação como fonte de mudanças organizacionais, na medida em que refletem o novo significado dos dirigentes e sua relação com os funcionários; a representação como referência conceitual para o estudo das organizações familiares; e a representação como via de desenvolvimento de uma visão mais integral das organizações, na medida em que as mudanças na forma de sociabilidade da família é estudada como fonte para o entendimento do papel dos dirigentes e dos funcionários na organização.

Além dos resultados, é importante também ressaltar algumas limitações da pesquisa. O estudo de caso, como método qualitativo, permitiu aprofundar a teoria sobre representações sociais, ampliando a forma de conceituar as organizações familiares e levantar diversas representações, num recorte espaciotemporal. No entanto é necessário que tais conceitos, levantados por essa pesquisa (como o de sincretismo representacional), possam ser examinados em outras organizações, para que o conceito seja mais bem apreendido e caracterizado com maior precisão.

Outro limite da pesquisa é que se privilegiou o campo de pesquisa sobre representações sociais, não enfatizando as questões políticas e emocionais que envolvem a sua formulação. Neste sentido, pesquisas futuras podem explorar com maior centralidade as questões políticas e emocionais das representações sociais nas organizações. Assim, teremos maior conhecimento sobre como o

sincretismo representacional é orientado por interesses particulares de diferentes atores organizacionais e por suas emoções, nos diversos momentos de mudanças e sucessões gerenciais.

A partir das limitações do estudo, pode-se pensar em direcionamentos para pesquisas futuras. O primeiro direcionamento está ligado ao aspecto cambiante das representações familiares. Este aspecto é pouco explorado pela literatura das organizações e seu aprofundamento poderia permitir uma compreensão mais precisa e detalhada de como as representações mudam, em que situação a mudança acontece e quais são os fatores propulsores da mudança. Muita atenção tem sido consagrada ao processo de construção da representação social, ao passo que pouco se sabe sobre como a representação muda, uma vez construída.

Como segundo direcionamento, mencionado anteriormente, pode-se aferir o papel da emoção e do poder na construção de representações. O contexto específico de representações familiares e em contexto organizacional pode oferecer ao pesquisador um meio propício de aprofundar o entendimento de tais papéis, visto que emoção e poder são fenômenos intrínsecos à dinâmica familiar.

Finalmente, o terceiro direcionamento sugere o estudo de representações familiares em contexto organizacional que não seja controlado ou administrado por membros de uma família proprietária ligados pela consangüinidade. Por meio deste recurso metodológico, poderíamos compreender, com maior sutileza, como a representação do mundo familiar influi na dinâmica organizacional, ultrapassando a concepção mais convencional que se tem de empresa familiar com base na propriedade e na gestão de membros de uma família consangüínea.

Artigo recebido em 17.10.2005. Aprovado em 21.04.2006.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Amann, B., &
Allouche, J. (2000).

L'entreprise familiale, un état de l'art.
Finance, Contrôle, Stratégie, 3(1),
33-79.

Brown, R. B., &
Mccartney, S. (1996).

A home from home: the organization
as family. *Studies in Cultures*,

Organizations and Societies, 2(2),
241-255.

Cairolí, M. L. (1998).

Factory as home and family: female
workers in the Moroccan garment
industry. *Human Organization*, 57(2),
181-189.

- Casey, C. (1999).
Come, join our family: discipline and integration in corporate organizational culture. *Human Relations*, 52(2), 155-178.
- Cavedon, N. R., (2003).
Antropologia para administradores.
Porto Alegre: UFRGS.
- Cavedon, N. R., &
Ferraz, D. L. (2003).
Os diferentes modelos de família e de empresas familiares e seus respectivos valores: um olhar sobre empresas comerciais em Porto Alegre. *Organização & Sociedade*, 10(27), 75-91.
- Colbari, A. L. (1995).
Ética do trabalho: a vida familiar na construção da identidade profissional. São Paulo: Letras&Letras/EDUFES.
- Colbari, A. L. (1996).
Imagens familiares na cultura das organizações. In E. Davel & J. Vasconcelos (Orgs.). *Recursos Humanos e Subjetividades* (4a ed., pp. 208-229). Rio de Janeiro: Vozes.
- Davel, E.,
Chasserio, S., &
Tremblay, D. G. (2003, July).
Liquid family representations, organizing and knowledge-intensive companies. *Proceedings of the Standing Conference on Organizational Symbolism*, Cambridge, Inglaterra, 21.
- Davel, E., &
Colbari, A. (2000).
Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Revista Organizações & Sociedade*, 7(18), 45-64.
- Davel, E., &
Colbari, A. (2003).
Pesquisas sobre organizações familiares: instigações e contribuições. *Anais do Colóquio Internacional - Análise de Organizações: Perspectivas Latinas*, Salvador, BA, Brasil, 2.
- Davel, E., &
Dantas, M. (2004, July).
Plural family notions in organizations: organizing and ethnicity in cultural organizations. *Proceedings of the European Group for Organizational Studies Colloquium*, Ljubljana, Slovenia, 20.
- Davel, E., &
Souza, J. (2004, junho).
Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. *Anais do Encontro Nacional de Estudos Organizacionais*, Atibaia, SP, Brasil, 3.
- Davel, E., &
Tremblay, D. G. (2003, dezembro).
Organizational culture and social performance: insights from the experience of family organizations. *Proceedings of the Iberoamerican Academy of Management - International Conference*, São Paulo, SP, Brasil, 3.

- Davel, E. P. B. (1998).
Ethos empresarial familiar e reestruturação produtiva-gerencial: sobre o campo simbólico da chocolates Garoto. In E. Davel & J. G. M. Vasconcellos (Orgs.). *Inovações Organizacionais e Relações de Trabalho – Ensaio Sobre o Espírito Santo* (pp. 283-346). Vitória: EDUFES.
- De Cock, C. (2000).
Reflections of fiction, representation, and organization studies: an essay with special reference to the work of Jorge Luis Borges. *Organization Studies*, 21(3), 589-609.
- Donnelley, R. G. A. (1967).
Empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, 7(22), 161-198.
- Fletcher, D. (2000).
Family and enterprise. In S. Carter & D. Jones-Evans (Eds.). *Enterprise and small business: principles, practice and policy*. Essex: Pearson Education Limited.
- Gabriel, Y. (1999).
Beyond happy families: a critical reevaluation of the control-resistance-identity triangle. *Human Relations*, 52(2), 179-203.
- Gubrium, J. F., & Holstein, J. A. (1990).
What is family? London: Mayfield Publishing.
- Hall, S. (1997).
The work of representation. In S. Hall (Ed.). *Representation: cultural representations and signifying practices*. London: Sage Publications.
- Hardy, C., Palmer, I., & Phillips, N. (2000).
Discourse as a strategic resource. *Human Relations*, 53(9), 1227-1248.
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. (1994).
Constructing family: descriptive practice and domestic order. In T. R. Sarbin & J. I. Kitsuse (Eds.). *Constructing the social*. London: Sage Publications.
- Hugron, P. (1993a).
Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980) Partie I - Littérature générale. Cahier de Recherche du Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales [Working Paper N° 093-01A]. *École des HEC Montréal*, Quebec, Canadá.
- Hugron, P. (1993b).
Les fondements du champ de recherche sur les entreprises familiales (1953-1980) Partie II - Littérature sur la continuité, la survie et la succession. Cahier de Recherche du Groupe de Recherche sur les Entreprises Familiales [Working Paper N° 093-08]. *École des HEC Montréal*, Quebec, Canadá.
- Jeffcutt, P. (1994).
From interpretation to representation in organizational analysis: postmodernism, ethnography and organizational symbolism. *Organization Studies*, 15(2), 241-274.
- Jodelet, D. (1989).
Représentations sociales: un domaine en expansion. In D. Jodelet (Ed.). *Les représentations sociales*. Paris: Presses Universitaires de France.

- Jodelet, D. (1992).
L'idéologie dans l'étude des représentations sociales. In V. Aesbischer, J. P. Deconshy, & E. M. Lipiansky (Eds.). *Idéologies et représentations sociales*. Cousset: Editions Delval.
- Kondo, D. K. (1990).
Crafting selves: power, gender, and discourses of identity in a japanese workplace. Chicago: University of Chicago Press.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1985).
Les métaphores dans la vie quotidienne. Paris: Éditions de Minuit.
- Lennie, I. (1999).
Beyond management. London: Sage Publications.
- Martin, J. (1992).
Culture in organizations: three perspectives. New York: Oxford University Press.
- Moliner, P. (1996).
Images et représentations sociales. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Moscovici, S. (1984).
The phenomenon of social representations. In F. M. Farr & S. Moscovici (Eds.). *Social representations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Moscovici, S. (1989).
Des représentations collectives aux représentations sociales: éléments pour une histoire. In D. Jodelet (Ed.). *Les représentations sociales*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Oliveira, D. P. R. (1999).
Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas.
- Oliveira, F. O., & Werba, G. (1998).
Representações sociais. In M. G. C. Jacques, M. N. Strey, N. M. G. Bernardes, P. Guareschi, S. A. Carlos, & T. M. G. Fonseca (Orgs.). *Psicologia social contemporânea: livro-texto* (pp. 104-117). Rio de Janeiro: Vozes.
- Pagès, M., Bonetti, M., Gaulejac, V. de, & Descendre, D. (1979).
L'emprise de l'organisation. Paris: Presses Universitaires de France.
- Parker, M. (2000).
Organizational culture and identity. London: Sage Publications.
- Robichaud, A., & Davel, E. (2002).
Influência, sexualidade e representações familiares nas organizações. *Revista Organizações & Sociedade*, 9(24), 53-74.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1996).
A review and annotated bibliography of family business studies. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Vallée, L. (1985).
Représentations collectives et sociétés. In A. Chanlat & M. Dufour (Eds.). *La rupture entre l'entreprise et les hommes: le point de vue des sciences de la vie*. Montréal, Paris: Éditions Québec, Les éditions d'organisation.