

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PPGADM – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CLAUDIANI WAIANDT**

**DO “PAI” AO “IRMÃO” – REPRESENTAÇÕES FAMILIARES  
EM TRANSIÇÃO: A EXPERIÊNCIA DE UMA EMPRESA  
CAPIXABA DE REFRIGERANTES**

**Vitória – Espírito Santo  
2005**

**CLAUDIANI WAIANDT**

**DO “PAI” AO “IRMÃO” – REPRESENTAÇÕES FAMILIARES  
EM TRANSIÇÃO: A EXPERIÊNCIA DE UMA EMPRESA  
CAPIXABA DE REFRIGERANTES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração — PPGADM, da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador:  
Prof. Dr. Gelson Silva Junquilho

Co-orientador:  
Prof. Eduardo Davel

**Vitória – Espírito Santo  
2005**

---

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

---



**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas**  
Programa de Pós - Graduação em Administração  
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário - Goiabeiras  
CEP. 29075.910-ES-Brasil-Telefax (27)3335.7712  
E-Mail [ppgadm@npd.ufes.br](mailto:ppgadm@npd.ufes.br)  
[www.ppgadm.ufes.br](http://www.ppgadm.ufes.br)

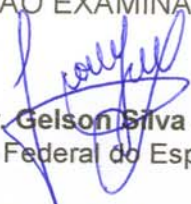
**CLAUDIANI WAIANDT**


**DO “PAI” AO “IRMÃO” – REPRESENTAÇÕES FAMILIARES EM  
TRANSIÇÃO: A EXPERIÊNCIA DE UMA EMPRESA CAPIXABA  
DE REFRIGERANTES**

*Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado  
em Administração da Universidade Federal do  
Espírito Santo como requisito parcial para  
obtenção do Grau de Mestre em Administração.*


**Aprovada em 27 de janeiro de 2005.**

COMISSÃO EXAMINADORA

  
**Professor Dr. Gelson Silva Junquillo**  
Universidade Federal do Espírito Santo

  
**Professora Dr.ª Mônica de Fátima Bianco**  
Universidade Federal do Espírito Santo

  
**Professora Dr.ª Antônia de Lourdes Colbari**  
Universidade Federal do Espírito Santo

  
**Professora Dra. Ruth de Cássia dos Reis**  
Universidade Federal do Espírito Santo

Dedico este trabalho

A Deus, fonte da plena sabedoria, que ao longo do  
mestrado me sustentou com esta palavra:

*“Ao homem que teme ao Senhor, ele o instruirá no caminho que deve  
escolher.” (Salmos 24,12).*

A todos que estiveram ao meu lado durante esta caminhada.

## AGRADECIMENTOS

A Claudio Quintas Coutinho pelo seu apoio e compreensão nos períodos de maior dificuldade.

Ao professor e amigo Gelson Silva Junquillo, meus sinceros agradecimentos, não apenas pela orientação segura demonstrada na elaboração deste trabalho, mas também pelo incentivo, confiança e amizade nesses anos de convivência.

Ao professor Eduardo Davel, pelos conhecimentos transmitidos e pelo acompanhamento constante na construção deste trabalho.

As professoras Mônica de Fátima Bianco e Antônia Colbari pelo incentivo na busca de conhecimento e apoio nos momentos difíceis.

Aos proprietários e funcionários da Refrigerantes Coroa pelo apoio e disposição durante a realização da pesquisa.

[...] talvez não tenhamos conseguido fazer o melhor, mas lutamos para que o melhor fosse feito [...] Não somos o que deveríamos ser, mas somos o que iremos ser. Mas a graças a Deus, não somos o que éramos.

(Martin Luther King).

## **RESUMO**

WAIANDT, Claudiani. Do pai ao irmão – representações familiares em transição: a experiência de uma empresa capixaba. 2005. 210p. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.\*

Esta dissertação investiga a família e suas representações na construção das práticas cotidianas de gestão em uma empresa de bebidas no Estado do Espírito Santo. Considerando a proposta, seu objetivo central é levantar, descrever e analisar as representações da família nas práticas cotidianas de gestão, a partir da dinâmica organizacional construída pela família Kautsky, proprietária da referida. O estudo avança uma reflexão sobre a literatura dominante que prioriza aspectos instrumentalizantes sobre o estudo das organizações familiares e propõe uma distinta abordagem para seu estudo que ressalta aspectos voltados para a dimensão simbólica nessas organizações. O estudo de caso segue em dois momentos. O primeiro fundamentado na metodologia de história de vida, descreve a trajetória da família proprietária, ressaltando valores da família e a constituição e desenvolvimento da empresa. O segundo identifica e analisa as representações da família nas práticas cotidianas de gestão nessa organização. Como resultados, vislumbra-se uma representação em transição ao longo de duas gerações na administração da empresa: da imagem do “pai” – severo, com ampla autoridade, que beneficia os seus filhos – para a imagem do “irmão” – mais camarada, que está ao lado de todos e compartilha a autoridade. A partir dessa premissa, verifica-se que essas imagens da família interagem com as práticas cotidianas dos gestores que tendem à personalidade, a uma certa informalidade, ao autoritarismo, ao “apaga incêndio”, dentre outras. Sendo assim, esta dissertação contribui para a teoria organizacional na medida em que indica novas formas de abordagens do estudo sobre organizações familiares, ressalta a metodologia da história de vida para uma ampla contextualização do campo de pesquisa e propõe o estudo deste fenômeno – representações da família – em organizações que não são de propriedades da família, que dizer, organizações públicas, organizações filantrópicas, organizações culturais, dentre outras.

**Palavras-chave:** Gestão, organização familiar, simbolismo, representações familiares.

---

\* Orientador: Gelson Silva Junquilha (UFES)

## **ABSTRACT**

WAIANDT, Claudiani. From “father” to “brother” - familiar representations in transistion: the experience of a *capixaba* company. 2005. 176p. **Dissertation** (Master Degree in Management) - Federal University of the Espírito Santo, Vitória.\*

This dissertation investigates the family and its social representations in the construction of the daily practices of administration in a company of drinks in the State of Espirito Santo. Considering the proposal, the central objective is to investigate, describe and analyze the representations of the family in the daily practices of administration, starting from the organizational dynamics built by the Kautsky family, owner of the referred company. The study advances a reflection on the dominant literature that emphasizes instrumental aspects on the study of family organizations and proposes a new approach for this study that emphasizes aspects returned for the symbolic dimension of these organizations. This case study proceeds in two moments. The first, based on the methodology of life history describes the owner’s path, emphasizing values of the family and the constitution and development of the company. The second identifies and analyzes the representations of the family in the daily practices of administration in that organization. As a result it is glimpsed an representation in transition along two generations on the administration of the company: of the "father's" image - severe, with wide authority, that benefits their children - for the "brother's" image - more comrade, that it is beside all and shares the authority. Starting from that premise, it is verified that those images of the family interact with the managers' daily practices that tend to certain informality, to the authoritarianism, to it "turns off fire", among others. Being like this, this dissertation contributes to the organizational theory in the measure in that it indicates new forms of approaches of the study about family organizations, emphasizes the methodology of the life history for a wide context of the research field and proposes the study of this phenomenon - representations of the family - in organizations that are not of family owned, that meaning public organizations, philanthropic organizations, cultural organizations, among others.

**Wordkey:** Administration, family organization, symbolism, representations of the family.

---

\* Advisor: Gelson Silva Junquilho (UFES)



## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 01</b> – MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO .....	41
<b>FIGURA 02</b> – PRÁTICAS SOCIAIS: PRIMÁRIA E SECUNDÁRIA.....	56
<b>FIGURA 03</b> – GESTÃO COMO PRÁTICA SOCIAL .....	57
<b>FIGURA 04</b> – PARADIGMAS E METÁFORAS: ALGUMAS POSSIBILIDADES PARA O ESTUDO DO SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL.....	61
<b>FIGURA 05</b> – RÓTULO DE AGUARDENTE DE CANA.....	108
<b>FIGURA 06</b> – EMBALAGENS DOS REFRIGERANTES EM 1970.....	122
<b>FIGURA 07</b> –MIX DE PRODUTOS DA EMPRESA COROA .....	140

**LISTA DE FLUXOGRAMA**

<b>FLUXOGRAMA 01 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA .....</b>	<b>72</b>
<b>FLUXOGRAMA 02 – ÁRVORE GENEALÓGICA DA FAMÍLIA KAUTSKTY .....</b>	<b>81</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 01</b> – DIFERENÇA ENTRE GESTÃO PROFISSIONALIZADA E NÃO PROFISSIONALIZADA.....	40
<b>QUADRO 02</b> – CARACTERÍSTICAS DO MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO.....	42
<b>QUADRO 03</b> – PERSPECTIVAS SOCIOLÓGICAS SOBRE A GESTÃO.....	53
<b>QUADRO 04</b> – ENTREVISTADOS ESCOLHIDOS PARA ENTREVISTA .....	72
<b>QUADRO 05</b> – CARACTERÍSTICAS DAS TRÊS GERAÇÕES NA EMPRESA.....	145
<b>QUADRO 06</b> – CARACTERÍSTICAS DOS DIRIGENTES .....	185
<b>QUADRO 07</b> – INTERAÇÃO ENTRE REPRESENTAÇÕES DA FAMÍLIA E AÇÃO GERENCIAL.....	185

**LISTA DE TABELAS**

<b>TABELA 01</b> – EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE PRODUTIVA EM LITROS .....	133
<b>TABELA 02</b> – EVOLUÇÃO DO MARKET SHARE .....	135
<b>TABELA 03</b> – RECALL DE REFRIGERANTES.....	136
<b>TABELA 04</b> – RECALL DE ÁGUA MINERAL .....	136
<b>TABELA 05</b> – EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO.....	137

## LISTA DE FOTOS

<b>FOTO 01</b> – ROBERTO ANSELMO KAUTSKY.....	82
<b>FOTO 02</b> – FAMÍLIA KAUTSKY NO NAVIO “PRINTZ SIEGMUND” (1904).....	85
<b>FOTO 03</b> – VISTA DA VILA DE CAMPINHO EM 1925.....	91
<b>FOTO 04</b> – ESCOLA PAROQUIAL CAMPINHO (DÉCADA DE 1930).....	91
<b>FOTO 05</b> – FESTA NA ESCOLA PAROQUIAL DE SANTA ISABEL.....	92
<b>FOTO 06</b> – ESTAÇÃO GERMÂNIA.....	92
<b>FOTO 07</b> – COMÉRCIO DE OTTO KOEHLER (DÉCADA DE 1930).....	94
<b>FOTO 08</b> – VILA DE CAMPINHO.....	94
<b>FOTO 09</b> – PRIMEIRA CASA DA FAMÍLIA KAUTSKY EM SANTA ISABEL, SEDE DO CORREIO (1911).....	98
<b>FOTO 10</b> – HOTEL/VENDA DA FAMÍLIA KAUTSKY E À ESQUERDA A SUA CHARRETE (DÉCADA DE 1910).....	98
<b>FOTO 11</b> – FAMÍLIA KAUTSKY.....	104
<b>FOTO 12</b> – ADEGA EM SANTA ISABEL PARA ARMAZENAGEM DO VINHO DE LARANJA, 1929.....	104
<b>FOTO 13</b> – A FORÇA MOTRIZ DO DESPOLPADOR – RODA D’ÁGUA.....	106
<b>FOTO 14</b> – PROPRIEDADE DA FAMÍLIA KAUTSKY (DÉCADA DE 1930).....	106
<b>FOTO 15</b> – GALPÃO DA FÁBRICA DE VINHOS DE LARANJA DE ROBERTO CARLOS KAUTSKY.....	108
<b>FOTO 16</b> – FÁBRICA DE REFRIGERANTES COROA, 1969.....	112
<b>FOTO 17</b> – PRIMEIRA MÁQUINA DE ROTULAR O GUARANÁ.....	112
<b>FOTO 18</b> – MÁQUINA ENCHEDORA MONOBLOCK.....	121
<b>FOTO 19</b> – ROBERTO ANSELMO KAUTSKY, AOS 18 ANOS.....	117
<b>FOTO 20</b> – EMPRESA ROBERTO KAUTSKY & CIA. LTDA.....	121
<b>FOTO 21</b> – MÁQUINA LAVADORA HOLSTEIN.....	123
<b>FOTO 22</b> – FÁBRICA REFRIGERANTES COROA EM 1973.....	123
<b>FOTO 23</b> – AMPLIAÇÃO DA FÁBRICA REFRIGERANTES COROA EM 1976.....	124
<b>FOTO 24</b> – FÁBRICA REFRIGERANTES COROA APÓS AMPLIAÇÃO.....	124
<b>FOTO 25</b> – DEPÓSITO DA FÁBRICA DE REFRIGERANTES COROA EM VITÓRIA	130
<b>FOTO 26</b> – GARRAFAS PET.....	130
<b>FOTO 27</b> – FÁBRICA REFRIGERANTES COROA EM 2002.....	140

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>2. BASE TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1. A FAMÍLIA E SUA EVOLUÇÃO.....</b>	<b>21</b>
2.1.1. Considerações teóricas sobre a família.....	21
2.1.2. Pensar as mudanças da família .....	23
2.1.3. Os laços de coesão familiar .....	26
2.1.4. A formação das empresas familiares .....	28
<b>2.2. O DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO SOBRE ORGANIZAÇÕES FAMILIARES.....</b>	<b>30</b>
2.2.1. A abordagem objetiva .....	31
2.2.2. A abordagem subjetiva .....	33
<b>2.3. A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES .....</b>	<b>37</b>
2.3.1. A tentativa de desmistificar o modelo vigente: a profissionalização.....	37
2.3.2. A gestão familiar: a relevância dos aspectos simbólicos .....	40
2.3.3. Os tipos ideais weberianos e o reconhecimento das representações .....	43
2.3.4. Gestão Social: em busca de um entendimento amplo das práticas gerenciais....	47
<b>2.4. REPRESENTAÇÕES DA FAMÍLIA NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>58</b>
2.4.1. O Aspecto Simbólico.....	59
2.4.2. As representações da família em organizações .....	62
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>67</b>
<b>3.1. A PERSPECTIVA DA PESQUISA .....</b>	<b>67</b>
<b>3.2. A ABORDAGEM QUALITATIVA.....</b>	<b>68</b>
<b>3.3. ESTRATÉGIA PARA A PESQUISA EMPÍRICA: O ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>69</b>
3.3.1. O “locus” da pesquisa.....	71
3.3.2. Escolha dos entrevistados .....	71
<b>3.4. TIPO DE PESQUISA: DESCRITIVA E EXPLICATIVA.....</b>	<b>73</b>
<b>3.5. FORMA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS: DOIS MOMENTOS....</b>	<b>73</b>
3.5.1. Momento 1: a história de vida da família Kautsky .....	74
3.5.2. Momento 2: práticas sociais de gestão e a identificação de representações da família .....	76
<b>3.6. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>77</b>
3.6.1. Análise da trajetória da família Kautsky .....	77
3.6.2. Análise da gestão e as representações da família.....	78
<b>4. A TRAJETÓRIA DA FAMÍLIA KAUTSKY .....</b>	<b>80</b>

<b>4.1. OS PRIMEIROS ANOS NO BRASIL.....</b>	<b>83</b>
4.1.1. As dificuldades da adaptação em terras estrangeiras .....	86
4.1.2. Aspectos importantes da comunidade de Domingos Martins .....	89
<b>4.2. O INÍCIO DOS EMPREENDIMENTOS DA FAMÍLIA.....</b>	<b>96</b>
4.2.1. Novos caminhos: a fábrica de vinhos.....	105
<b>4.3. O NASCIMENTO DA FÁBRICA REFRIGERANTE COROA .....</b>	<b>110</b>
4.3.1. Da infância ao casamento de Roberto Anselmo Kautsky .....	113
4.3.2. A gestão da segunda geração .....	120
<b>4.4. A TERCEIRA GERAÇÃO E A BUSCA PELA REESTRUTURAÇÃO.....</b>	<b>127</b>
4.4.1. O início da reestruturação organizacional .....	131
4.4.2. As conseqüências da reestruturação .....	137
4.4.3. Novos sócios: a família Bragatto e a esperança de prosperidade.....	139
<b>5. AS PRÁTICAS DE GESTÃO E A REPRESENTAÇÃO DA FAMÍLIA</b>	
.....	<b>144</b>
<b>5.1. A REPRESENTAÇÃO DO DIRIGENTE COMO “PAI” .....</b>	<b>148</b>
5.1.1. A influência de valores religiosos, familiares e culturais .....	150
5.1.2. O discurso e as ações do gerente “Roberto Anselmo Kautsky” .....	152
5.1.3. A visão dos funcionários da família e a representação da empresa.....	153
5.1.4. O estreito limite simbólico da família e empresa .....	157
<b>5.2. A REPRESENTAÇÃO DO DIRIGENTE COMO “IRMÃO” .....</b>	<b>158</b>
5.2.1. A influência de valores religiosos, familiares e culturais .....	159
5.2.2. A intempestiva sucessão na empresa .....	160
5.2.3. A manutenção do caráter paternalista na gestão .....	163
<b>5.3. AS REPRESENTAÇÕES FAMILIARES E SUA INTERAÇÃO COM AS</b>	
<b>PRÁTICAS GERENCIAIS .....</b>	<b>167</b>
5.3.1. Os reflexos da representação do “pai” e práticas gerenciais.....	167
5.3.1.1. <i>O envolvimento do empregado com a empresa: a dedicação.....</i>	<i>168</i>
5.3.1.2. <i>A administração de longo prazo: o clima de certeza.....</i>	<i>169</i>
5.3.1.3. <i>As facilidades para o exercício da função gerencial: a legitimação .....</i>	<i>169</i>
5.3.1.4. <i>A centralização das decisões .....</i>	<i>170</i>
5.3.1.5. <i>O autoritarismo: conflito entre o patrão versus funcionários .....</i>	<i>171</i>
5.3.1.6. <i>A falta de uma política de cargos e salários: o QI - “quem indica”?! .....</i>	<i>172</i>
5.3.1.7. <i>A reprodução comportamental da representação familiar: a troca de favores</i>	
.....	172
5.3.1.8. <i>A confiança: a moeda da admissão .....</i>	<i>173</i>
5.3.2. Os reflexos da representação do “irmão” e práticas dos gerentes.....	174
5.3.2.1. <i>O envolvimento dos gerentes com as mudanças organizacionais .....</i>	<i>174</i>
5.3.2.2. <i>O sentimento de fazer parte dos funcionários e a desconfiança instalada ....</i>	<i>176</i>
5.3.2.3. <i>O QI (“Quem Indica”) e a recente Política de Contratação.....</i>	<i>177</i>
5.3.2.4. <i>O curto prazo: a insegurança dos funcionários .....</i>	<i>179</i>
5.3.2.5. <i>O autoritarismo: a relação entre os gestores .....</i>	<i>180</i>
5.3.2.6. <i>As dificuldades para o exercício da função gerencial.....</i>	<i>181</i>
5.3.2.7. <i>O “apaga incêndio”: o não-planejamento das atividades.....</i>	<i>183</i>

5.3.2.8. <i>O aprendizado para o exercício da função gerencial: o “jogo de cintura”....</i>	184
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>186</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>191</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>197</b>



## **1. INTRODUÇÃO**

Os estudos sobre organizações familiares têm aumentado significativamente nos últimos anos. A maioria dos primeiros estudos brasileiros, em consonância com os estudos mundiais, fundamenta-se numa dimensão instrumentalista, cujo objetivo é caracterizar/classificar as estruturas organizacionais e descrever processos produtivos e administrativos, identificando os problemas relacionados com as dimensões simbólicas e buscando prescrever uma série de estratégias preventivas e corretivas para o trato das questões informais.

A partir da década de 1990, incentivou-se uma abordagem distinta para o estudo sobre as organizações familiares – a abordagem simbólica – que vem se consolidando, a partir da publicação de diversos trabalhos acadêmicos e da formação, em 2003, da rede informal de pesquisa “*Family Organization Network*” que é constituída por membros (professores e estudantes) de várias partes do mundo, que buscam um enfoque que prioriza as dimensões subjetivas no estudo sobre as organizações familiares.

A abordagem simbólica que reflete a crise do paradigma desenvolvimentista tem por objetivo contribuir para a compreensão dos fenômenos organizacionais que não conseguem mais ser entendidos pela dimensão instrumentalista dos estudos sobre as organizações familiares. Assim, amplia-se o campo de pesquisa para características comportamentais, notadamente aquelas voltadas para a cultura, a emoção, as representações, a identidade, dentre outros. Desta maneira, as pesquisas tentam compreender os comportamentos que resultam das relações interpessoais (mais coesas e decisões mais rápidas), dos sentimentos de pertencimento dos indivíduos (lealdade e honestidade), da motivação para o trabalho (interesse e grande responsabilidade social).

Neste campo de pesquisa, a utilização dos métodos qualitativos é privilegiada, pois facilitam a percepção das peculiaridades desses fenômenos e de outros similares que, por sua natureza, são mais bem compreendidos por esse tipo de procedimento, visto que essa metodologia não pretende quantificar comportamento, mais sim compreendê-los.

O progresso observado na compreensão das organizações familiares sob essa dimensão simbólica tem promovido uma reflexão teórica a propósito de questões epistemológicas sobre a natureza do objeto de estudo e as formas adequadas de conhecê-lo. Esta dificuldade estaria

ligada a sua própria conceituação – o que é uma organização familiar? A resposta ainda está longe de ser construída, pois muitos caminhos podem ser trilhados para o desenvolvimento dos estudos neste tipo particular de organização.

Refletindo sobre essas questões, pretendeu-se instigar uma proposta de estudo que contemplasse os aspectos simbólicos nas organizações familiares, notadamente o fenômeno de utilizar as imagens do universo familiar para representar os dirigentes organizacionais, acreditando que essas representações interagem com a ação cotidiana dos gestores, bem como com a dinâmica organizacional. Então, a pergunta que delineou esta proposta é: como determinadas práticas cotidianas de gestão reproduzem, por meio de representações, a idéia de família em uma indústria de bebidas, a partir das influências de seu fundador?

Deste modo surgiu a dissertação “Do ‘pai’ ao ‘irmão’ – representações familiares em transição: a experiência de uma empresa capixaba” que propõe a investigação de representações familiares reproduzidas na construção de práticas cotidianas de gestão em uma empresa de bebidas no estado do Espírito Santo.

Considerando a indústria como unidade de análise, o objetivo principal desta dissertação foi levantar, descrever e analisar as representações da família nas práticas cotidianas de gestão, a partir da dinâmica organizacional construída pela família Kautsky ao longo de duas gerações na administração de uma indústria de bebidas.

Especificamente pretendeu-se:

- a problematização da literatura dominante sobre a gestão em organizações familiares que prioriza aspectos racionais (instrumentais) nas práticas cotidianas, tais como a profissionalização, a sucessão, as estruturas, dentre outras;
- o levantamento da história da empresa, a partir da trajetória da família Kautsky (história oral), buscando-se a influência da família do fundador na gestão dos negócios;
- a identificação e compreensão dos significados das representações da família nas práticas sociais de gestão na organização.

Acredita-se que a pesquisa pode contribuir para ampliar os estudos de âmbito simbólico e comportamental na medida em que as relações entre família e suas representações sociais nas práticas cotidianas de gestão não foram ainda analisadas na teoria organizacional. Deste

modo, pode-se revelar uma dinâmica organizacional distinta, influenciada pela representação familiar, visto que o entrelaçamento entre família e organização acentua o hibridismo entre condutas humanas, ancoradas em emoções e em valores, e não na racionalização, quer dizer, em ações de cunho afetivo e/ou tradicional (WEBER, 1991).

Outra contribuição almejada foi oferecer interpretações de relevância geral sobre a construção simbólica das representações da família em organizações no Espírito Santo, devido às singularidades de suas múltiplas formas e ao contexto de suas histórias. Nesse sentido, o trabalho forneceu informações sobre as representações familiares e sua interação com a ação gerencial com objetivo de compreender as práticas sociais de gestão que esse tipo de representação pode provocar. O aprofundamento dessa dimensão simbólica pretende provocar o interesse do estudo desse objeto (representações familiares) em diferentes tipos de organizações independente de serem de propriedade de uma família.

Para fins de apresentação da estrutura do trabalho, este primeiro capítulo ofereceu uma pequena introdução a respeito do trabalho apresentado. O segundo capítulo buscou refletir sobre a conceituação de família e sua estreita relação com o universo organizacional. Num segundo momento abordou o desenvolvimento do estudo sobre organizações familiares, estreitando a análise sobre os aspectos comportamentais e culturais e propondo uma perspectiva distinta para o estudo, um campo relativamente novo de estudo. Num próximo segmento, estreitou-se o entendimento sobre a gestão nessas organizações e desmistificou-se o paradigma vigente na academia da sua forma de profissionalização. Para encerrar, apreciou a teoria da representação social que vem ao encontro do entendimento da representação simbólica da família nas organizações – base fundamental para o estudo dessa abordagem nesta pesquisa.

Após a base teórica, a dissertação focou a descrição do procedimento metodológico, que privilegiou a abordagem qualitativa e o estudo de caso. A coleta de dados foi realizada ao longo de dois momentos. O primeiro momento foi realizado por meio do método da história de vida e levantou a trajetória de vida da família proprietária, a partir de entrevistas com os dirigentes das duas gerações na administração da empresa. O segundo momento foi concretizado por meio de entrevistas semi-estruturadas com (ex)membros da organização, que conviveram com os dois dirigentes ou que produzem as práticas cotidianas de gestão.

O quarto capítulo – o estudo de caso – descreveu a trajetória da família proprietária da indústria de refrigerantes, desde sua imigração para o estado do Espírito Santo até a constituição e desenvolvimento da empresa. A construção desta história ressaltou os valores da família Kautsky ao longo de quatro gerações e propiciou um amplo conhecimento do contexto social e econômico em que ela se inseriu ao longo do século.

O quinto capítulo inicialmente indicou as representações dos dirigentes da família Kautsky ao longo da administração das duas gerações estudadas. Do pai ao filho, a transição da imagem do “pai” – que possuía total autoridade, severo, mas que beneficiava os seus filhos – para a imagem do “irmão” – que é camarada, mais flexível, com quem se pode contar, que procura delegar a autoridade. A partir dessas representações, descreveu-se as suas interações com as práticas cotidianas de gestão. Desta interação percebeu-se que a relação entre os atores organizacionais é pautada pela pessoalidade, predominando na gestão o informalismo, um certo autoritarismo e centralização; por outro lado, há uma maior dedicação dos funcionários e um forte comprometimento do corpo gerencial com as mudanças.

As considerações finais retomam o eixo teórico que pontuou essa análise e propõe novos desafios de pesquisas para o meio acadêmico.

## **2. BASE TEÓRICA**

Este capítulo propõe uma fundamentação teórica sobre temas relacionados à organização familiar com objetivo de verificar e compreender os traços simbólicos (afetivos, comportamentais, históricos e culturais) que identificam a representação da família no cerne das organizações e a sua interação com as práticas cotidianas de gestão.

Para tanto, buscou, primeiramente, desvendar o significado da família, refletir sobre o surgimento de novos modelos familiares e a estreita relação da família com a organização. Assim, recorreu-se a uma extensa bibliografia nas áreas de sociologia, psicologia-social e antropologia para essa investigação, já que elas,

[...] não têm por objetivo único escrever sobre o mundo tal como ele é, mas, também devem propor uma interpretação. Esse princípio epistemológico se aplica igualmente à sociologia da família: não se pode contentar em observar as mudanças que essa instituição conheceu e conhece ao longo da segunda metade do século XX - sobretudo nos países ocidentais: o decréscimo dos casamentos, das famílias numerosas, o crescimento das concubinagens, dos divórcios, das "famílias pequenas", das famílias monoparentais, recompostas, do trabalho assalariado das mulheres, é também necessário delas dar conta através de uma orientação teórica (SINGLY, 2000, p. 13).

Num segundo momento, o capítulo procurou descrever o desenvolvimento do estudo sobre organizações familiares, estreitando a análise sobre os aspectos comportamentais e culturais e propondo uma perspectiva simbólica e enfatizando uma dimensão subjetiva, já que a dimensão objetiva do estudo não consegue mais explicar determinados fenômenos organizacionais.

Após, o capítulo privilegiou o entendimento sobre a complexidade da gestão nesse tipo de organização e contribuiu com argumentos para tentar desmistificar o paradigma vigente na academia da forma de profissionalização das organizações familiares.

Para encerrar, o capítulo apreciou a teoria das representações sociais, pois a mesma amplia o entendimento dos aspectos simbólicos inerentes a esse tipo de organização, que vem de encontro com o estudo da representação da família nas organizações – base fundamental para essa distinta abordagem.

## 2.1. A FAMÍLIA E SUA EVOLUÇÃO

Esta primeira parte do capítulo recorreu a uma extensa bibliografia nas áreas de sociologia, psicologia e antropologia para refletir sobre o conceito da família, perpassando pelas mudanças na sua constituição e nos laços que unem seus membros; e, finalmente, procurou entender a sua estreita relação com a organização.

### 2.1.1. Considerações teóricas sobre a família

Dentre os animais conhecidos sobre a face da Terra, o homem é o mais dependente ao nascer. Nesta situação, necessariamente deve ser alimentado, higienizado, aquecido, afagado, enfim depende de outros para alcançar as mínimas condições para manter-se vivo. Porém, tratando-se da espécie humana, não basta estar vivo. Ao entrar no mundo, o homem se introduz em uma organização social nutrida pelas mais variadas necessidades e simbolismos, o que o coloca em contínua e indefinida dependência do outro. As relações humanas são um complexo de caminhos cheio de conflitos, paixões, angústias, contradições, embates e daí por diante, que consolidam a intersecção entre o desenvolvimento do indivíduo, o grupo social e a forma de produção e organização da sociedade (POSTER, 1979).

O primeiro grupo ao qual o ser humano pertence, convencionalmente, é denominado de família. A palavra “família” significa, tradicionalmente, conforme dicionário da língua portuguesa,

Marido, mulher e filhos; pessoas do mesmo sangue; conjunto de pessoas que vivem na mesma casa; descendência; linhagem; estirpe; raça; [...] (bras.) (pop.) filho ou filha; de família (loc. adj.): referente à família; íntimo; que se passa entre parentes; em família; no meio dos seus; família de tratamento: família fina, distinta; [...] (FERNANDES *et. al.*, 1993, p. 352).

Ou,

A família é um sistema sócio-afetivo-estruturado, ou seja, é um conjunto de pessoas estruturadas em papéis diferenciados, interligados por laços afetivos. É causa e consequência de amor, de afeto, do desejo de viver junto, compartilhar a vida, procriar e projetar-se no mundo. A partir da vida em comum, seus membros têm uma história e constroem uma identidade (PEREIRA & FONSECA, 1997, p. 53).

O primeiro grupo – a família – é algo muito velho e, paradoxalmente, muito novo (POSTER, 1979). É um conceito velho se considerar que o homem, em seus primeiros anos de vida, vai necessitar dos cuidados alheios, e qualquer que seja o vínculo (de consangüinidade, de

filantropia, etc.) que o prende aos adultos circundantes, deve contar com alguém ou com um grupo de pessoas que lhe ofereça os cuidados necessários para sua sobrevivência. É um conceito permanentemente novo, à medida que a família vai se transformando e remodelando-se de acordo com os contornos da sociedade na qual esta inserida.

Do ponto de vista metodológico, a sociologia ensina que a família é um sistema aberto composto por subsistemas (conjugal, parental, filial, fraterno) que interagem constantemente com o sistema social maior (MACÊDO, 1999; POSTER, 1979). Ela subsiste através de um relativo equilíbrio, mas sofre e gera modificações em suas relações. Embora se identifiquem papéis, limites, fronteiras, segredos, mitos etc., não se pode generalizar ou querer que determinadas características de uma família seja padrão para todas. É aqui que se fundamenta a afirmação não existe uma família universal, pois cada família tem uma estrutura própria que permite a leitura e a formação dos valores que sustentam a identidade de cada um dos seus membros.

Também pode se afirmar que as relações familiares são sempre revestidas de conteúdo emocional (MACÊDO, 1999), por isso as suas decisões nem sempre são pautadas pela lógica. Ciúmes, jogos, traças convivem lado a lado com o amor, a cooperação, a negociação e a amizade. Nos processos de comunicação estão presentes muitas mensagens implícitas, subentendidas e simbólicas.

Além disso, a família é uma instituição criada pelas pessoas em relação (REIS, 1984), que se constitui de formas diferentes em situações e tempos diferentes, para responder a necessidades sociais. Sendo uma instituição social, possui para as pessoas uma representação que é socialmente elaborada e que orienta a conduta de seus membros. A família se constitui em torno de uma necessidade material de reprodução e exerce também uma função ideológica. Assim, além da reprodução biológica, ela promove também a reprodução social da família e da sociedade na qual está inserida, sendo, por isso, considerada como a formadora do cidadão.

Portanto, a família ainda é o lugar privilegiado de crescimento, desenvolvimento de valores, afetos e emoções responsáveis por estruturar os indivíduos e, por fim, a sociedade. Nas palavras de Goode (1970, p. 22) “a família é a única instituição social encarregada de transformar um organismo biológico em ser humano”.

Se de pronto pretende-se abandonar o pressuposto "família ideal"<sup>1</sup>, sugere-se vislumbrar uma gama de possibilidades e de diferentes manifestações de relações familiares. Esse assunto será tratado no próximo tópico.

### **2.1.2. Pensar as mudanças da família**

A família não se reduz a papéis ou funções pré-determinados, porque está em constante interação, sofrendo e impondo ações e reações, com os demais sistemas – o próprio indivíduo, a sociedade, a religião, a escola e a economia. Nesse sentido, é preciso mudar o foco de análise da família como unidade objetiva, precisa, positivada, para uma noção mais complexa, sistêmica, ou mesmo “pós-moderna” (SINGLY, 2000).

Sendo assim, de forma simplificada e estereotipada, pode-se dividir a estrutura da família em dois momentos (NEDER, 1998): família tradicional e família moderna. Essa divisão serve para demonstrar as alterações nos papéis sociais dentro da família. Essas alterações 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.

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 de pai, mãe e filhos. A união entre o homem e a mulher é selada como eterna e sua finalidade principal é a reprodução (MACÊDO, 1999; POSTER, 1979; GONÇALVES, 2000). Macêdo (1999) afirma que a manutenção deste grupo é realizada pelo pai, provedor financeiro, sendo que seu campo de ação era o mundo exterior que permanecia de certa forma inacessível e misterioso para a mulher e os filhos. Os valores patriarcais e a dependência total do resto da família, em relação ao produto do trabalho paterno, garantiam-lhe um enorme poder, que lhe dava autonomia e permissão para fazer o que quisesse, e ainda tinha direitos e tolerâncias desde que não deixasse faltar nada dentro de casa.

Em troca, o pai (mantenedor da família) exigia as recompensas pelo seu esforço – traduzidas em reconhecimento e plena aceitação de sua autoridade constituída, que era respaldada pela lei, pelos costumes e pela religião. O chefe de família era o “cabeça” do casal, a quem a

---

<sup>1</sup> A “família nuclear” era considerada pela sociedade moderna como família ideal (GOODE, 1970).



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. Esse seu papel estava relacionado à estabilidade da família e à sua manutenção e permanência. Entretanto, deve-se reconhecer que atualmente, no Mundo Ocidental, essa formação ganhou novos contornos.

Nas últimas décadas, muito se discutiu sobre a "crise" da família (mudanças no seu tamanho e composição), em decorrência da transição demográfica que teve início nos anos 1940 com a queda rápida da mortalidade, seguida, a partir da década de 1960, pelo declínio da fecundidade que atingiu progressivamente todas as camadas sociais. Finalmente, a crise econômica da última década obrigou as famílias a repensarem e reformularem suas estratégias de vida, sobretudo no que concerne à obtenção dos rendimentos, tendo em vista fugir o máximo possível do impacto da recessão, do desemprego e da perda do seu poder aquisitivo (MACÊDO, 1999).

Além da mudança em seu tamanho e composição, sabe-se que a família vem passando por um processo de mudanças relacionado a uma nova definição constitucional. Basta considerar os avanços conquistados na legislação, que concerne à igualdade de direitos e deveres entre homens e mulheres na sociedade conjugal; a consagração do divórcio; a afirmação do planejamento familiar como livre decisão do casal; e a previsão da criação de mecanismos para coibir a violência no interior da família. Tais fenômenos também estão presentes no Brasil.

As pesquisas brasileiras sobre família têm sido marcadas por estudos voltados para a história da família no Brasil e sua variedade de modelos familiares, desde a formulação clássica da família patriarcal elaborada por Gilberto Freyre (1981) e os estudos mais específicos sobre família e organização sócio-política da sociedade de Oliveira Vianna, Antônio Cândido e Alcântara Machado às pesquisas mais recente sobre família, tradição e moral (PEIXOTO & CICCHELLI, 2000).

De fato, o que se observa não é exatamente o enfraquecimento da família, mas o nascimento de novos modelos familiares, construídos a partir desses fenômenos sociais, e, principalmente, das transformações nas relações entre os sexos, vistas de uma perspectiva igualitária,

preservando-se a instituição família. Assim, a partir de 1970, as pesquisas sobre a "família moderna" brasileira adotaram perspectivas teóricas diversas e se dividiram entre os estudos de comunidade, de dinâmica social e força de trabalho e os estudos sobre mudança social. Esses trabalhos elaboraram tipos distintos de "família", com base na tese da nuclearização da unidade familiar. Para alguns, a família nuclear e relações de parentesco constituem o *locus* da análise; para outros, a família é considerada grupo doméstico, englobando parentesco e relações de afinidade; procurando constantemente dialogar com outras esferas sociais, como trabalho, educação, consumo e mobilidade social, etc. O que se percebe nessas investigações é, de um lado, a caracterização de aspectos da vida familiar nas diferentes classes sociais brasileiras ou nos setores produtivos (família favelada, família de classe média, família camponesa, família operária, etc) e, de outro, uma forte tendência a tratar a "família" tanto como uma instituição social, quanto como um valor (PEIXOTO & CICCHELLI, 2000).

Neder (1998) afirma que na família moderna, 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 da família. Como consequência, a divisão de tarefas e do poder também foi alterada.

Todas essas mudanças somadas contribuíram para o decréscimo dos casamentos e das famílias numerosas, o crescimento das concubinagens, dos divórcios, das "famílias pequenas" e das famílias monoparentais, e, do trabalho assalariado das mulheres.

Para Ferrari e Kaloustian (1998) a família, como forma específica de agregação, tem uma dinâmica de vida própria, afetada pelo processo de desenvolvimento sócio-econômico e pelo impacto da ação do Estado. Por isso, faz-se necessário um contínuo acompanhamento do processo de mudanças que afetam as famílias, bem como o desenvolvimento de perspectivas e abordagens teóricas que possibilitem o seu entendimento, cobrindo não os aspectos relacionados ao mundo intrafamiliar, como também os relacionados à dinâmica das políticas sociais no país. Contudo não se pode contentar em observar essas mudanças, mas também é necessário delas dar conta por meio de uma orientação teórica.

Do ponto de vista metodológico, no Brasil, a sociologia e a antropologia da família têm se apoiado fundamentalmente em estudos monográficos, na construção de tipologias e na análise das representações e na incipiente investigação das relações familiares e geracionais a partir de suas práticas e comportamentos cotidianos: relações entre irmãos, entre pais e filhos adolescentes, entre noras e sogras, avós e netos (SINGLY, 2000). Foi a partir dessa constatação que se pensou em compreender o funcionamento das famílias contemporâneas com respeito à nova concepção dos indivíduos em relação aos seus grupos de pertencimento, particularmente, em relação à família. Conforme Weber já afirmava:

Uma relação social denomina-se "relação comunitária" quando e na medida em que a atitude na ação social - no caso particular ou em média ou no tipo puro - repousa no sentimento subjetivo dos participantes de pertencer (afetiva ou tradicionalmente) ao mesmo grupo (WEBER, 1991, p. 25).

Por isso, o próximo tópico tenta refletir sobre as formas de pertencimento que unem o indivíduo à família.

### 2.1.3. Os laços de coesão familiar

Os indivíduos da família estão ligados por laços de filiação – **sociais e afetivos** – que implicam uma adesão ao grupo.

A família, como a sociedade em geral, mantém-se unida pelo poder de identificação imaginativa, pelas idéias e “sentimentos” e pela criação de papéis sociais claramente definidos - os únicos que têm o poder de evocar sentimentos e “afinidade” (LASCH, 1991, p. 54-55).

Esse apego, citado por Lasch, se manifesta tanto em relação aos pais quanto em relação a certos valores familiares transmitidos desde a infância. Trata-se de normas de comportamento, de conduta ou de hábitos como o respeito às gerações mais velhas, a ajuda mútua e a solidariedade familiar, a convivibilidade, a hospitalidade, as atitudes à mesa ou ainda um conjunto de saberes e de crenças que constituem uma herança familiar (BELHADJ, 2000).

[...] "a família" (qualquer que seja a forma ou a estrutura) toma para si a função de (tentar) consolidar em permanência o "eu" dos adultos e das crianças. Inversamente ao que o termo individualismo pode levar a crer, o indivíduo precisa assim, para tornar-se ele mesmo, do olhar das pessoas a que ele atribui importância e sentido. Esses outros significativos são, freqüentemente, o cônjuge ou o parceiro para um homem ou uma mulher, os pais para os filhos (e reciprocamente), ainda que outros próximos possam preencher tal função (SINGLY, 2000, p. 14).

Sendo assim, a coesão familiar requer esforços permanentes no sentido de manter um equilíbrio dinâmico entre as diferentes forças em ação na sociedade contemporânea, por um lado, as necessidades de individualização e de autonomia (que também tem participação familiar) – estimuladas pela cultura das sociedades ocidentais; por outro, as necessidades de afiliação e de identificação – estimuladas pelos laços de afiliação (BELHADJ, 2000).

Essa concepção da família como pilar fundamental da organização dos indivíduos revela, simultaneamente, a intensidade dos laços que os unem ao ambiente familiar e a sua singularidade, implicando uma forte solidariedade entre seus membros.

Conforme pesquisas realizadas por Belhadj (2000), essa união ainda é mais forte na medida em que a emigração separou os pais do resto do grupo familiar e reforçou os laços em torno do casal e dos filhos. Em suas pesquisas, o autor conclui que a consolidação dos laços familiares é muito mais sólida em populações imigrantes originárias da bacia do Mediterrâneo na França, cogitando formas específicas de vida familiar, onde a ajuda mútua entre os indivíduos é desconhecida no meio social francês. Neste contexto, mais do que um valor transmitido durante sucessivas gerações, a solidariedade familiar representa um dever que se impõe a todos. O apoio familiar não é apenas uma obrigação, representa um princípio de vida e um elemento fundador das relações familiares. A ligação com a família se confunde assim com a solidariedade e a ajuda mútua familiar.

Ainda segundo o autor, o apego à família se manifesta igualmente pela vontade de preservar uma herança cultural por meio da manutenção de hábitos culinários, da celebração de festas culturais e/ou religiosas, da identificação com a "comunidade" e da solidariedade ao país de origem de seus pais. A fidelidade à herança familiar passa igualmente pela transmissão da língua, da história familiar e da história da própria migração. Esse legado é, ao mesmo tempo, elemento constitutivo do patrimônio familiar e de sua própria identidade. Essa maneira de manifestar o apego à família é ainda mais evidente quando se conscientizam da intensidade do processo de aculturação aos valores transmitidos por outras instâncias de socialização e da necessidade de conservar algo da herança familiar.

Essa pesquisa realizada Belhadj (2000) é muito importante, na medida em que revela a intensidade dos laços familiares entre imigrantes, que vem em encontro direto com esta

pesquisa que será realizada em uma comunidade fundada por imigrantes alemães, que por um longo período ficou isolada do restante da região.

Também a afetividade faz com que indivíduos sintam-se pertencentes a um grupo. Como já mencionado em um segmento anterior o homem nasce dependente de outros para sobreviver, e essa dependência, provavelmente, emana diferentes tipos de sentimentos. Os sentimentos como amor *versus* ódio, alegria *versus* tristeza, inclusão *versus* solidão, são reconhecidos desde as primeiras relações humanas e seguem o indivíduo por toda a sua vida, unindo-o a outros e motivando agrupamentos.

Muitas vezes, o indivíduo atribui importância e sentido para sua individualização, não à figura de uma pessoa (como a figura do pai, da mãe, do irmão, etc) ou família, mas, à figura de uma organização, ou seja, o ambiente organizacional simbolicamente adquire o *status* de “família”. Nesse contexto, o indivíduo sente-se parte de uma “família”, considerando os colegas de trabalho como irmãos. Esse simbolismo molda o comportamento do indivíduo, fazendo com que este se comporte de acordo com os padrões almejados pela organização. Essa transposição de sentido – da família à organização – será tratada nos tópicos seguintes desta dissertação.

#### **2.1.4. A formação das empresas familiares**

A estrutura do mercado brasileiro é composta por empresas que podem ser classificadas em dimensões diversas desde seu tamanho, forma de organização, origem, natureza, dentre outros. Neste caso, extrapolam-se essas classificações, destacando-se aquelas que são influenciadas por traços familiares. Neste contexto é importante indicar algumas considerações sobre as empresas familiares que no Brasil são responsáveis por 90% dos negócios e empregam mais de 60% da força de trabalho (LEITE, 2002). No mundo, as empresas controladas e administradas por familiares são responsáveis por mais da metade dos empregos e, dependendo do país, geram de metade a dois terços do Produto Interno Bruto (LETHBRIDGE, 1997). Desse modo, a permanência e a perpetuação deste tipo de empreendimento é fator indispensável para o desenvolvimento.

A empresa familiar é provavelmente uma das mais antigas formas de negócio surgidas ao longo da evolução da humanidade. Essa tendência não é algo recente ou um modismo. Na

Antigüidade as relações econômicas eram informais e não havia separação entre o âmbito privado e o âmbito público, uma vez que trabalho e moradia se confundiam. No início do século XX, quando da modernização da sociedade, as primeiras empresas constituíam-se dentro de unidades familiares, os artesãos/mestres de ofício trabalhavam no meio familiar e à medida que seu negócio prosperava contratavam novos aprendizes, que deviam obediência total ao mestre, em troca de habitação e de um pequeno salário.

A sociedade passou por profundas transformações, contudo, em muitos casos, as organizações familiares ainda formam a base de um começo empresarial, na qual o fundador ou empreendedor exerce um papel decisivo até que os outros membros da família comecem a fazer parte do negócio (PEREIRA, 1974).

Outras considerações também são importantes. A empresa familiar, em nível mundial, é muito heterogênea, tanto no seu tamanho e grau de competitividade, quanto nos ambientes econômicos em que atua (LETHBRIDGE, 1997). Existem desde pequenas e médias empresas, especializadas e altamente competitivas, ocupando posições de destaque em nichos de mercado mundial, enfrentando os desafios postos pela globalização, até grandes conglomerados que cresceram e se acomodaram em mercados protegidos e que precisam reformular suas atividades para concorrer num regime de abertura econômica.

Também no Brasil e, especificamente, no Estado do Espírito Santo, as empresas familiares desenvolvem-se heterogeneamente, formando grandes grupos empresariais como a Águia Branca, Itapemirim, Rede Gazeta, Buaiz, ou organizações de médio e grande porte como Movelar, Hortifrut, Dadalto, Refrigerantes Coroa, dentre outras. Contudo, um fator cabe a todas elas a busca por modernização para continuar competitiva nesse mercado globalizado.

Sendo assim, é notória a importância das organizações familiares na vida econômica do país, mas, acima de tudo, ao desenhar sua trajetória, elas influenciam no desenvolvimento da região, formando opiniões, fornecendo fortes subsídios para a definição de comportamentos e cultura local. Assim, para conhecer esse tipo de organização, é importante, também olhar os impactos que ela produz no espaço geográfico-cultural no qual se encontra; o modo de viver e organizar da comunidade na qual está inserida e o processo de fixação relacionado à sua própria história (FISCHER, 2000).

Após discorrer sobre o conceito da família, suas mudanças e os laços que unem os seus membros; pode-se afirmar a sua estreita interação com a organização. Sendo assim o próximo segmento do capítulo mostrará o desenvolvimento do estudo sobre as organizações familiares e a dimensão proposta desta dissertação.

## **2.2. O DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO SOBRE ORGANIZAÇÕES FAMILIARES**

Nesta continuação, o capítulo apresenta o estado atual do estudo sobre organizações familiares, ressaltando os aspectos comportamentais e culturais e propondo uma perspectiva simbólica por meio das representações da família.

As organizações familiares sofreram mudanças significativas ao longo do tempo. Porém, somente a partir da década de 60 surgiu um número expressivo de estudos científicos sobre elas, o que tornou o assunto muito discutido tanto no meio acadêmico como empresarial.

Os primeiros estudos sobre essas empresas limitaram-se a descrever seus processos de gestão sob uma perspectiva negativa quando comparados aos das grandes corporações, seguidos daqueles que tiveram por foco os processos sucessórios, atribuindo conotações negativas aos laços afetivos e familiares. As críticas que se fizeram em torno das técnicas de gestão adotadas e do empirismo na condução de tais empresas foram contundentes. Contudo, na última década foi reconhecida a importância de se estudar a empresa familiar não enquanto estrutura e processo de gestão, mas em termos de suas características culturais, notadamente os aspectos relacionados aos valores, sentimentos e emoções, bem como, a representação simbólica da família que pode ser verificada em outros ambientes organizacionais que não especificamente aqueles de propriedade familiar.

A pesquisa sobre a qual se assenta esta dissertação terá por objetivo estudar a representação simbólica da família nas práticas sociais de gestão em uma organização. Deste modo, pretende refletir sobre a abordagem subjetiva do estudo da organização familiar, desmistificando a sua forma de profissionalização e seus modelos fechados de gestão.

### 2.2.1. A abordagem objetiva

O interesse pelo estudo de organizações permeadas pela dinâmica familiar tem aumentado significativamente no decorrer das últimas décadas. Os primeiros conceitos mostram claramente os focos – pragmático, estrutural e funcionalista, compreendendo os aspectos mais voltados para as questões materiais, como as de sucessão, ciclos de vida, profissionalização, estratégia, dentre outras, definindo-a como 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).

Conforme o mesmo autor, existem sete condições necessárias para se considerar uma empresa familiar: (1) um dos fatores da escolha do sucessor familiar é determinado pelo vínculo familiar; (2) as esposas e/ou filhos dos dirigentes ocupam espaço no Conselho de Administração; (3) os valores institucionais da organização são identificados a uma família de maneira formal ou informal; (4) as ações dos membros da família são expostas em função da reputação da empresa; (5) os parentes envolvidos no negócio se sentem obrigados a conservar as ações por razões não só financeiras; (6) o *status* no âmbito da família influencia o cargo ocupado na empresa; e (7) cada membro da família deve determinar seu vínculo com a empresa escolhendo uma carreira.

Lodi (1986), resgata o conceito de Donnelley 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 nessas 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”. Também os autores – Bernhoeft (1989, 1995, 2003), Gallo (1995), Vidigal (1996), Gersick *et. al* (1997), Ricca (1998), Bernhoeft, Martins e Menezes (1999), Oliveira (1999), Mantle (2000), Garcia (2001), Grzybovski (2002), Grzybovski e Tedesco (2002), Campos



(2004), Werner (2004) – buscaram nesses conceitos e características fundamentar o seu estudo nas organizações familiares.

Assim, de uma maneira geral, os primeiros estudos produzidos sobre empresas familiares no Brasil, em consonância com a visão mundial, procuram caracterizar e classificar as empresas familiares (aquelas que sejam de propriedade familiar), identificar os problemas relacionados com as questões informais utilizadas nos processos de gestão (caracterizados por serem altamente normativos), além de buscar prescrever uma série de estratégias preventivas e corretivas para o trato dessas questões informais (LODI, 1986; RICCA, 1998).

Dentre essas questões informais, ressalta-se aquelas que dizem respeito à afetividade e à emoção da família, ou seja, a personalidade existente nestas organizações. 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 esta abordagem ressaltam os pontos negativos – as disputas afetivas e irracionais que podem ocorrer na organização, compreendendo o futuro do empreendimento. A propriedade envolve uma disputa pelos símbolos de ostentação que estabelecem diferenças de caráter social e podem comprometer todo o negócio. E com relação à administração, as pessoas procuram assumir uma posição de influência sobre o destino de outras pessoas e empresas.

Independente da questão conceitual, a tendência desses estudos foi marcada pela ação de sobrevivência das empresas familiares num mercado cada vez mais competitivo decorrente do processo de globalização da economia que exige uma maior flexibilidade, no que se refere à profissionalização gerencial, à diversificação na fabricação, ao tamanho dos investimentos, dentre outros. Sendo assim, muitos estudos se voltaram para os problemas relacionados a sua sobrevivência, destacando-se principalmente as dificuldades relacionadas à: competitividade no mercado global (BERNHOEFT, MARTINS e MENEZES, 1999), processo sucessório (BERNHOEFT, 1989; GALLO, 1995; GARCIA, 2001; GERSICK *et al.*, 1997), profissionalização (BERNHOEFT, 1995; GARCIA, 2001) e conflitos entre os membros da família (BERNHOEFT, 2003; GALLO, 1995).

### 2.2.2. A abordagem subjetiva

Na última década foi reconhecida no meio acadêmico de Administração a importância de se estudar a organização familiar não enquanto estrutura e processo de gestão, mas em termos de suas características comportamentais humanas, notadamente os aspectos simbólicos relacionados à cultura, à emoção, ao poder e à representação simbólica da família.

Ao levar em conta essas dimensões, a perspectiva sócio-cultural parece fornecer à teoria organizacional um substrato para aprofundar a compreensão das lógicas sociais vinculadas às questões de comportamento nessas organizações. Sendo assim, merece investigação uma nova dimensão da vida organizacional, ou seja, as peculiaridades da difusão dos aspectos simbólicos e culturais, na medida em que as organizações familiares são determinantes na dinâmica econômica e social local e regional.

Dentre os trabalhos pioneiros no âmbito da Sociologia que reflete sobre a relação entre as raízes sócio-culturais-históricas e a cultura organizacional está o realizado pela socióloga Antônia Colbari (1995), 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. O paternalismo fez-se presente nos primórdios da industrialização e, ainda hoje, pode ser encontrado em várias empresas brasileiras onde a tônica recai sobre a administração tradicional, com o dono do negócio sempre atento aos mínimos detalhes; numa atuação vigilante e centralizadora, que alia empatia ao controle. Nas palavras da autora.

O paternalismo sobreviveu como estratégia efetiva de controle e como ideologia. Nesse caso fornece um repertório de valores e símbolos para um modelo de ordem social que opera a identificação do patrão com a figura do pai, responsável pela manutenção da empresa (família) e pelo sustento material e moral de seus operários (filhos). A contrapartida é fácil de ser deduzida: os operários (filhos) devem obediência e respeito ao patrão (pai) e dedicação e responsabilidade para com a empresa (casa, família) (COLBARI, 1995, p. 213-214).

Ainda segundo a autora, essa imagem da “grande família” proporcionada pelo estilo paternalista tenta promover um clima de camaradagem, cooperação e solidariedade, próximo às representações do universo familiar, e opera através de uma troca: um relacionamento direto e próximo dos padrões com os empregados, o que inclui a distribuição de favores e a

mediação nas situações conflitivas, tendo como contrapartida a sua lealdade e eterna gratidão. Nesse caso, a família fornece o substrato para a configuração da identidade organizacional que, sob a fachada da solidariedade e da cooperação/cumplicidade dos trabalhadores com os objetivos da empresa, oculta as relações de dominação/submissão da exploração do trabalho.

Nota-se que a cumplicidade do trabalhador com os objetivos e valores da organização é fortalecida mediante os mecanismos de estímulo aos grupos primários de relações que resgatam símbolos e práticas tradicionais, sendo a organização representada por uma comunidade, um corpo unificado, como uma estrutura familiar.

Colbari (1995) revela 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, Cavedon (2003) afirma que a autora conduz a sua análise para o espectro técnico e histórico, mas esquece de ver a família no contexto atual, onde 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.

Seguindo a mesma linha de Colbari, porém, mais direcionado ao resgate histórico para interpretar o que ocorre no presente, Vasconcellos (1996), faz um passeio pelo passado e remonta à gênese do paternalismo e do autoritarismo existentes ao nível gerencial nas organizações brasileiras, por meio da imagem do coronel dos tempos do Brasil Colônia.

Mais recentemente, autores como Davel e Vasconcellos (1998), Davel (1998), Fischer (2000), Davel e Colbari (2000, 2003), Davel e Vergara (2001), Cavedon e Ferraz (2003), Davel e Souza (2004), Davel e Dantas (2004) ressaltam aspectos de uma dimensão 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 deixou em aberto.

Davel e Vasconcellos (1998) mostram que a idéia de família e, em especial, da forte presença do pai sofreu modificações nos últimos anos, em razão dos inúmeros divórcios, houve uma dissolução da família. Cavedon concorda com essa afirmação e completa,

[...] a mulher ao assumir o controle da família, tendo de trabalhar fora para sustentá-la, acaba transpondo a intuição, a criatividade, o amor, a confiança, o otimismo, a compaixão, ou seja, valores matriarcais para o espaço organizacional, privilegiando aspectos mais fraternais, enfatizando a subjetividade, as características mais femininas; se estas mudanças não se consolidaram, pelo menos elas já começam a ser observadas (CAVEDON, 2003, p. 92).

Pode-se então afirmar que Davel e Vasconcellos, ao ampliar a interpretação com a articulação de uma sociedade mais abrangente, diferem um pouco em sua análise das considerações críticas traçadas anteriormente ao trabalho de Colbari, tentando complementar o seu pensamento. Todavia, não cabe discutir a interpretação correta, pois ambas pertencem ao imaginário simbólico das organizações contemporâneas. Nessa visão mais abrangente entende-se que:

[...] uma empresa deve reunir simultaneamente as seguintes características para ser qualificada como uma empresa familiar: 1) A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário; 2) A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; 3) Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família; 4) A família determina o processo sucessório da empresa (SILVA, FISCHER & DAVEL, 1999, p. 5).

É esse terceiro item que merece destaque, já que amplia a compreensão da representação simbólica familiar. E,

[...] que todas as organizações são familiares, na medida em que consideremos que a esfera da vida pública relacionada ao trabalho não é totalmente desatrelada da influência da esfera privada e da experiência familiar dos indivíduos. Sob este enfoque globalizante, consideramos que a vida em organização e seus aspectos administrativos são influenciados pelo complexo e dinâmico mundo da família (DAVEL & COLBARI, 2000, p. 45).

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 do universo familiar – os relacionamentos são mais coesos e intensos, pois envolvem ligações emotivas

que muitas vezes possuem uma longa história e se desenvolveram também fora do ambiente da empresa. Sendo assim, as ligações pessoais, os laços emocionais e os vínculos de afeição são mais complexos, enraizados e imbricados (DAVEL & COLBARI, 2003). Assim,

[...] na medida em que cada modelo de família apresenta a sua especificidade em termos de valores, as empresas familiares, por via de consequência, também constituíram-se a partir de modelos diferenciados. Com isso, os valores familiares devem ser vistos de maneira contextualizada, ou seja, refletindo e, igualmente, determinando valores da sociedade local (CAVEDON & FERRAZ, 2003).

A pesquisa de Davel e Dantas (2004) sobre organizações que reproduzem a identidade familiar *versus* etnicidade, exemplifica essa abordagem e contribui na medida em que os autores interpretam a dinâmica de três organizações culturais - blocos afro no carnaval da Bahia – que assumem três padrões familiares para sustentar sua lógica estrutural e organizacional: a “família consangüínea”, a “família-de-santo” e a “família por consideração”. Com essa pesquisa, os autores confirmam que diversas representações de família podem ser verificadas na dinâmica organizacional, conseqüentemente, significam diversas maneiras de organizar e administrar esses grupos.

Sendo assim, através de uma abordagem sócio-cultural busca-se interpretar essa nova dimensão e descobrir traços que caracterizam empresas que simbolizam o universo familiar. Para uma adequada conceituação da organização familiar faz-se necessário observar a estreita ligação com o estilo pelo qual a empresa é administrada. Portanto, pode-se conceituá-la como uma organização permeada por traços e/ou emoções peculiares ao universo familiar que influenciam a sua lógica de funcionamento e o processo de identificação de seus membros.

Conforme Fineman (2001, p. 63) as pessoas “absorvem-se” em seu trabalho. “Os sentimentos são parte de mim, mas não sobre mim. Sentimentos de trabalho é uma forma de busca por familiaridade, atípica na ciência social”. Tais argumentos já haviam sido descritos por Goode (1970, p. 24) ao afirmar que “a sociedade é uma estrutura de famílias e que as peculiaridades de cada sociedade podem ser descritas em termos das relações familiares nela existentes”. Essas relações possuem ordinariamente intenso significado emocional e, em grande parte, determinam o comportamento do homem na sociedade. Assim, pode-se transpor este sentimento para as organizações – pequenas sociedades – que tentam por meio deles estabelecer um vínculo de comprometimento entre seus funcionários, gerando sua

permanência no mercado no longo prazo, mesmo que os resultados econômicos não sejam traduzidos em lucros máximos e custos mínimos (eficácia e eficiência).

Dentre essas características, observa-se inúmeros valores, inerentes às organizações permeadas pelo universo familiar que atualmente estão sendo contemplados pelas novas teorias administrativas. Davel e Colbari (2003) dão sustentação a este argumento na medida em que mostram a importância dessa abordagem uma vez que ela permite captar tanto a maneira pela qual os significados, crenças, valores e símbolos são instituídos no âmbito da família quanto às formas de exercício do poder e de manifestação da dominação.

O próximo segmento delineará o desenvolvimento de uma forma mais ampla do estudo da gestão familiar, levando em conta as peculiaridades dos aspectos simbólicos organizacionais.

## **2.3. A GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES**

Este segmento do capítulo privilegia o estudo sobre a complexidade da gestão em organizações familiares, tentando desmistificar o modelo vigente da profissionalização, ressaltando os aspectos simbólicos nesse tipo de gestão e privilegiando o estudo de Marx Weber (1991, 1999) e Mike Reed (1997).

### **2.3.1. A tentativa de desmistificar o modelo vigente: a profissionalização**

O tema gestão de organizações familiares tem causado grande polêmica entre os seus pesquisadores, que, apesar de considerar este tipo de organização a coluna vertebral econômica das nações e o terreno ideal para o nascimento de novos empresários, tende a exaltar a profissionalização como única saída para manutenção de sua existência. Entende-se aqui por profissionalização (LODI, 1998; MACÊDO, 2003),

[...] o processo pelo qual uma organização familiar ou tradicional assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; é o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; é a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores (exemplo: artistas); é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; é a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas (LODI, 1998, p. 25).

No Brasil, muitos pesquisadores (LODI, 1986; BERNHOEFT, 1989; RICCA, 1998) acreditam que organização e família, quando reunidas, tendem a fracassar, sendo assim tratam a gestão familiar como algo amador. As estatísticas são implacáveis: 70% dos negócios de família desaparecem após a morte do fundador e só 10 a 15% conseguem chegar à 3ª geração, que, regra geral, derrete os ativos criados. É conhecido o adágio: a primeira geração funda a empresa, a segunda fá-la crescer e a terceira liquida tudo.

Assim, os proprietários de organizações familiares procuram implantar modelos de gestão que tendem a eliminar os aspectos emocionais das práticas administrativas e a buscar uma mudança na cultura organizacional. Ao implantar esses modelos, os proprietários necessitam contratar profissionais com experiência no mercado, na maioria das vezes, fora do grupo familiar, para ocupar cargos de comando. Essa é a prática mais usual quando se fala em profissionalização, uma mudança de cima para baixo que acaba abalando os valores que sustentam a integração do grupo.

Um trabalho típico nesse sentido, mas feliz, foi o de Ricardo Semler (1988) que afastou a família da direção da empresa, contratou profissionais não-familiares, e transformou uma gestão tradicional paternalista em uma gestão profissional de grande sucesso.

Paradoxalmente, os mesmos pesquisadores que tanto problematizaram a gestão das organizações familiares, contribuíram com argumentos no sentido de dismantelar a posição tradicional da academia em julgar esse tipo de “profissionalização” como única saída para sobrevivência das organizações familiares. Donnelley (1967) destacou os seguintes pontos positivos:

- A identificação de proprietários e administradores num único grupo realmente interessado nos destinos da companhia.
- A sensibilidade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família.
- A coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos organizacionais, focalizando os objetivos de longo prazo ao invés dos princípios imediatos do lucro de curto prazo.
- A possibilidade de que o mecanismo organizacional consiga impor aos seus membros um senso de responsabilidade com relação aos dirigentes da organização, resultando em

uma estrutura interna caracterizada pela lealdade e pela dedicação.

- O equilíbrio entre os interesses da família e da empresa sendo habitualmente de natureza psicológica, originando-se no sentido de responsabilidade pessoal da família como um todo para com a organização.

Lodi (1986, p. 4-5) em consonância com Bernhoeft (1989), confirma os postulados de Donelley e ressalta uma série de “pontos fortes” em organizações familiares que devem ser manipuladas quando da mudança organizacional:

1. A lealdade dos empregados é mais acentuada na empresa familiar, após algum tempo, pois os colaboradores se identificam com pessoas concretas que aí estão o tempo todo, e não com dirigentes eleitos por mandatos de assembléias, ou por imposição de poderes públicos.
2. O nome da família pode ter grande reputação no estado, na região ou no país inteiro, funcionando como uma cobertura econômica e política. O nome pode ser tão lendário a ponto de ter força de título negociável em banco ou forte circulação em Brasília.
3. A continuidade da administração. A sucessão de familiares competentes na direção do negócio dá origem a um grande respeito pela firma.
4. A união entre os acionistas e os dirigentes, fazendo com que os acionistas sustentem a empresa mesmo quando há perdas, e também facilitando a comunicação entre a Diretoria Executiva, o Conselho de Administração e a Assembléia dos Acionistas.
5. O sistema de decisão mais rápido, pois, termina ali, no Escritório Central, três ou no máximo quatro níveis acima do nível de execução.
6. Sensibilidade social e política do grupo familiar dirigente que cria raízes na elite nacional, a influência e é por ela alimentado de informações. Perfeita permeabilidade de influências aos interesses nacionais e regionais.
7. As gerações familiares em sucessão permitindo um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Ao apreciar esses pontos fortes ou características favoráveis sobre a gestão familiar, pode-se indicar que o problema não reside em “profissionalizar” a gestão, trocando simplesmente o corpo gerencial e, de cima para baixo, provocar mudanças organizacionais, mas sim, de baixo para cima, compreender as peculiaridades da difusão dos aspectos simbólicos e culturais das organizações familiares e capacitar os profissionais “de casa” ou quando não há possibilidade contratar “de fora” que almejam o cargo gerencial, independentemente que sejam da família proprietária, para conduzir as mudanças necessárias, mas sem romper com os valores famílias que integram ao objetivo organizacional. Quer dizer ser profissional não deve ser sinônimo de não-emocional.

Ao levar em conta essa dimensão, a perspectiva sócio-cultural contribuiu para aprofundar a compreensão das lógicas sociais vinculadas às questões de cooperação, lealdade, conflito,



confiança, associação, iniciativa, engajamento, inovação, entre outras, dentro das organizações familiares (DAVEL & COLBARI, 2000). Então, o próximo tópico pretende refletir sobre aspectos da gestão em organizações familiares, levando em consideração uma nova forma de profissionalização que compreenda as peculiaridades da difusão dos aspectos simbólicos e culturais nesse tipo de organização.

### 2.3.2. A gestão familiar: a relevância dos aspectos simbólicos

Quando se fala sobre gestão em organizações familiares, pode-se supor que a maioria das funções administrativas seja permeada por uma forte influência emotiva que, muitas vezes, sobrepõe-se à racionalidade. Antes de explicar a importância dessa influência na gestão, mostrar-se-á, primeiramente, alguns modelos de gestão, tradicionalmente funcionalistas, pragmáticos, que têm sido muitos citados em trabalhos acadêmicos na área de administração (SILVA, FISCHER & DAVEL, 1999; SILVA-JUNIOR & MUNIZ, 2003; ANDRADE & GRZYBOVSKI, 2004).

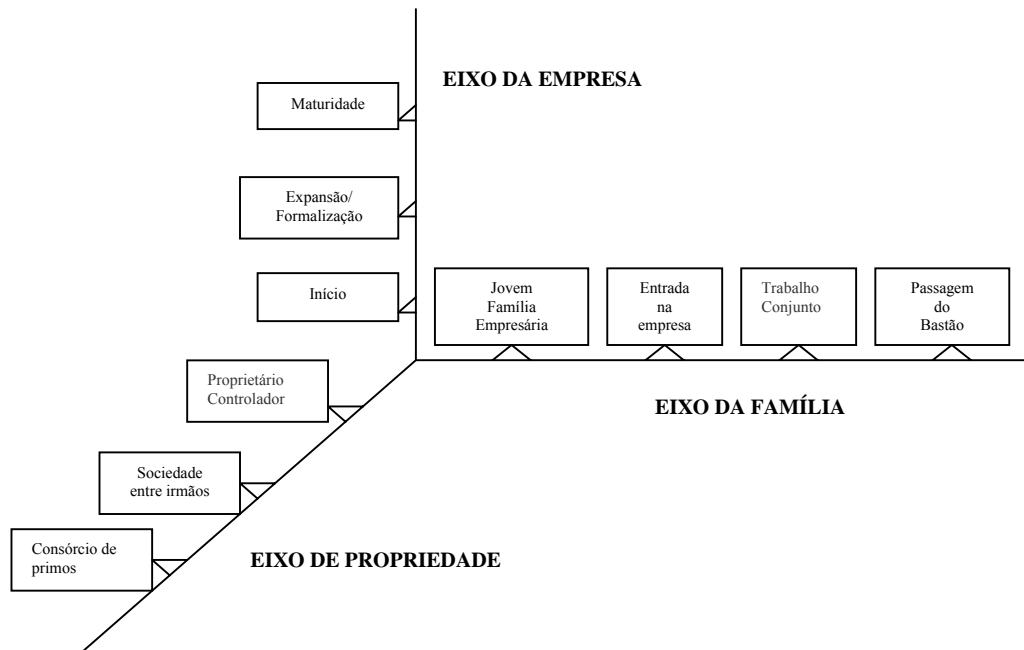
Quando se pensa no tema gestão “profissionalizada”, um trabalho interessante é de Uller (2002). O autor estudou pequenas/médias empresas e as principais diferenças entre uma empresa de gestão profissionalizada e uma gestão não profissionalizada (QUADRO 01).

#### QUADRO 01 – GESTÃO PROFISSIONALIZADA *VERSUS* NÃO PROFISSIONALIZADA

Funções	Gestão Profissionalizada	Gestão não profissionalizada
DESENVOLVIMENTO	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento <i>ad hoc</i> , principalmente baseado em experiência passada.
ORÇAMENTOS	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.
INOVAÇÃO	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
LIDERANÇA	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
CULTURA	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família.
RESULTADOS	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma consequência da operação.
ORGANIZAÇÃO	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal ou com pouca definição.
CONTROLE	Sistema planejado e formal.	Controle informal - <i>ad hoc</i>

Fonte: Uller, 2002, p. 25-26.

Vê-se que uma série de características da gestão não profissionalizada é semelhante às interpretações já citadas por Gersick *et al.* (1997) sobre as características do desenvolvimento das mudanças de gestão em empresas familiares em seu estágio inicial (QUADRO 02). Nesse complexo modelo tridimensional de desenvolvimento das empresas familiares, o autor considera de maneira sistêmica três dimensões que possuem uma independência parcial entre elas – família, propriedade e empresa (FIGURA 01).



**FIGURA 01** – MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO

Fonte: Gersick et al. (1997, p. 18)

Dos três eixos propostos pelo autor, merece destaque o eixo do “Modelo de desenvolvimento da gestão das empresas familiares” (QUADRO 02). Assim, conforme o autor, as transições do eixo da gestão são mais inconstantes. Deste modo, a primeira etapa “Início” abrange a fundação da empresa e os primeiros anos, quando a sobrevivência está em questão. A primeira transição pode ser imperceptível ou ser marcada abruptamente pela abertura de novas instalações, pela contratação de novos gerentes ou pelo lançamento de um novo produto. O processo de profissionalização que começa com a etapa de expansão da empresa é uma espécie de “começa-pára”, porque apesar do proprietário contratar profissionais para ocuparem cargos de comando, normalmente, ele ainda pode ser muito envolvido com todas operações cotidianas. Se a fase de expansão e de formalização admite uma certa incerteza, a fase da “Maturidade” é alcançada de maneira radical ou gradual. Isso porque as margens de rentabilidade começam a definharem, existe um incremento no número de concorrentes, o

produto então não possui a mesma vantagem competitiva que outrora. Nesta fase, a estrutura organizacional tende a favorecer a estabilidade e configuração divisional – dirigida por profissionais do mercado. Estes estabelecem sua própria linha de autoridade e de responsabilidades executivas, diminuindo assim a interferência direta dos proprietários.

**QUADRO 02 – CARACTERÍSTICAS DO MODELO TRIDIMENSIONAL DE DESENVOLVIMENTO**

<b>Dimensão</b>	<b>Etapas</b>	<b>Características</b>
<b>Empresa/ Gestão</b>	Início	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura organizacional informal, como proprietário-gerente no centro;</li> <li>▪ Normalmente possui somente um produto;</li> <li>▪ Possui os desafios de: (a) sobrevivência.(entrada no mercado, planejamento de negócios, financiamento) e (b) análise racional versus o sonho.</li> </ul>
	Expansão/ Formalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura cada vez mais funcional. Os processos organizacionais são mais formalizados;</li> <li>▪ Produtos ou linhas de negócios múltiplos;</li> <li>▪ Possui os desafios de: (a) Evolução do papel do proprietário-gerente e processo de profissionalização da empresa, (b) planejamento estratégico, (c) sistemas e políticas organizacionais e (d) administração do caixa.</li> </ul>
	Maturidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura organizacional favorece a estabilidade;</li> <li>▪ Base de clientes estável (ou em declínio), com crescimento modesto;</li> <li>▪ Estrutura divisional dirigida pela equipe da alta gerência;</li> <li>▪ Rotinas organizacionais bem estabelecidas.</li> <li>▪ Possui os desafios de: (a) novo foco estratégico; (b) empenho de gerentes e acionistas e (c) reinvestimentos.</li> </ul>

Fonte: Baseado em Gersick *et al.* (1997).

Verifica-se que os modelos apresentados são basicamente modelos propostos para prever os problemas enfrentados por essas organizações familiares à medida que se desenvolvem em busca por uma estabilidade na estrutura organizacional e por competitividade no mercado.

Andrade e Grzybovski (2004) resgatam o modelo dos três círculos de Gersick *et al.* (1997) em seu artigo “Aplicabilidade do ‘modelo dos três círculos’ em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso”, adaptando-o ao contexto brasileiro; e ressaltam a prerrogativa que a empresa familiar tem de apresentar sinais de crise no processo sucessório, ou seja, “os problemas de continuidade da empresa familiar historicamente estão na terceira geração de membros da família, a escolha do novo sucessor é essencial, na medida em que é possível a preparação da empresa e da família para o seu recebimento sem grandes traumas” (ANDRADE & GRZYBOVSKI, 2004, p. 15).

Uma análise preliminar desses modelos mostra uma maneira muito restrita de interpretação sobre a evolução da gestão nas organizações familiares, já que ressalta os aspectos objetivos

(instrumentais) desse processo de desenvolvimento e compartimenta-os em fases pré-determinadas. Contudo, como já foi mencionado anteriormente as organizações familiares diferem enormemente em tamanho, forma de gestão, tipo de sociedade, etc, principalmente em relação aos aspectos subjetivos que normalmente não são identificados em uma análise superficial da instituição – cultura, dinâmica organizacional, representações sociais, comportamentos dos gestores, etc.

Por causa da limitação dessa análise instrumentalista e pensando em contribuir com o estudo por meio de uma apreciação mais subjetiva, propõe-se uma maneira mais aberta de entendimento da gestão nas organizações que são influenciadas por representações simbólicas do universo familiar, baseando-se no clássico trabalho de Max Weber (1991, 1999) sobre os tipos ideais de dominação e na interpretação mais ampla da gestão de Mike Reed (1997) que a denomina como uma prática social, a base de fundamentação para entendimento das representações da família.

### **2.3.3. Os tipos ideais weberianos e o reconhecimento das representações**

Os tipos ideais weberianos neste segmento do capítulo contribuem de forma elementar para o entendimento das representações da família nas organizações. Max Weber (1991, 1999) levantou em seus estudos as características do paternalismo, do carisma e da burocracia nas organizações e indicou os caminhos para suas legitimações. Partindo desse estudo, o capítulo busca interpretar a relação entre proprietário e a dinâmica organizacional em organizações familiares.

O pensamento administrativo – ciência da administração – surgiu a partir da consolidação das estruturas burocráticas e da lógica de mercado, como forma de organização do trabalho humano com o objetivo inicial de aumentar a produtividade e gerar lucro na sociedade industrial (MOTTA & VASCONCELOS, 2002). Nessa perspectiva, o processo de modernização significou a progressiva substituição de estruturas sociais baseadas na autoridade tradicional, por estruturas sociais baseadas na autoridade racional-legal e pela emergência de uma lógica de mercado. Sendo assim, Weber (1991, p. 141) idealizou três tipos de autoridade que são legítimas nas sociedades: a autoridade “tradicional”, baseada nos costumes e tradições de uma sociedade; a autoridade “carismática”, baseada nas características pessoais de uma pessoa; e a autoridade “racional/legal”, baseada nas regras e

normas estabelecidas por um regulamento reconhecido e aceito por todos os membros de uma dada comunidade.

A autoridade “tradicional” (WEBER, 1991) baseia-se na crença de que a ordem social estabelecida com base em mitos e tradições é sagrada e a justificativa da autoridade se faz a partir do caráter sagrado e religioso do poder, fruto de hábitos e costumes já consolidados na sociedade. Portanto, essa autoridade é pessoal, por isso deve-se obedecer a um nobre ou a um patriarca porque eles, por nascimento, costume ou tradição, receberam pessoalmente a investidura divina ou religiosa, de caráter sagrado, para exercer o poder. A autoridade é ligada ao indivíduo, às suas características pessoais, ao seu nascimento, à idade e a outras características pessoais. O princípio estrutural mais importante que ressalta essa autoridade (WEBER, 1999) é a estrutura patriarcal de dominação.

Em sua essência, não se baseia no dever de servir a determinada "finalidade" objetiva e impessoal e na obediência a normas abstratas, senão precisamente no contrário: em relações de piedade rigorosamente pessoais. Seu germe encontra-se na autoridade do chefe da comunidade doméstica (WEBER, 1999, p. 234).

Na dominação patriarcal (fundamentada na "tradição"; na crença na inviolabilidade daquilo que foi assim desde sempre) é a submissão pessoal ao senhor que garante a legitimidade das regras por este instituída. Nessa legitimidade, o fato e os limites de seu poder de mando têm sua origem em "normas" sagradas pela tradição.

No caso da autoridade doméstica, a fonte da crença na autoridade é naturalmente surgida de antigüíssimas situações, baseada principalmente em piedade. Para os submetidos da comunidade doméstica prevalece a convivência especificamente íntima, pessoal e duradoura no mesmo lar, na sua comunidade de destino externa e interna. Para a mulher submetida à autoridade doméstica, a superioridade normal da energia física e psíquica do homem; para a criança, sua necessidade objetiva de apoio; para o filho adulto, o hábito, a influência persistente da educação e lembranças arraigadas da juventude (WEBER, 1999).

O poder paterno e a piedade filial se baseiam, primariamente, em vínculos de sangue, mas podem ser extrapolados para aspectos ligados à propriedade (WEBER, 1999). Assim, a legitimidade do poder se baseia na posse da propriedade, independentemente da paternidade

física – dominação patrimonial. Os indivíduos dependem de um senhor (propriedade) para sua sobrevivência.

A princípio, trata-se somente de uma descentralização da comunidade doméstica quando, numa propriedade extensa. Um bom exemplo ocorreu no Feudalismo (caso especial da estrutura de dominação patriarcal), quando o poder doméstico foi descentralizado mediante a cessão de terras e eventualmente de utensílios a filhos ou outros dependentes da comunidade doméstica, surgindo um complexo de dominação específico, rigorosamente vinculado à tradição, a qual interliga o senhor e o camponês dependente por vínculos firmes, não solúveis unilateralmente (WEBER, 1999).

Refletindo sobre a atualidade, observa-se que esse tipo de dominação ainda encontra-se presente em inúmeras organizações, de forma mais declarada ou de forma oculta, influenciando muito o comportamento dos proprietários, dos gerentes e da dinâmica organizacional.

Entretanto, Weber (1999) mostra que a autoridade tradicional não vem ao encontro dos objetivos da sociedade industrial, já que tem mais dificuldades em aceitar inovações sociais, pois, o chefe – cuja autoridade foi investida pelo costume e pela tradição – tende a preservar os elementos culturais herdados do passado, não questionando as convenções sociais que são o fundamento mesmo de seu poder. A autoridade tradicional tenderia a desencorajar as mudanças e as inovações necessárias para a consolidação da sociedade industrial. Além disso, o seu caráter pessoal do exercício traz um caráter de incerteza, dependendo das disposições afetivas de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos. Esse tipo de insegurança e personalização não favorece investimentos econômicos de longo prazo, tendo em vista que o que é legítimo, certo ou errado pode mudar a cada momento, dependendo da inspiração ou do humor da autoridade tradicional ou carismática, dado o caráter personalista da mesma.

Durante o processo de modernização surgiu a autoridade racional-legal (WEBER, 1991), quando o caráter pessoal das relações humanas no trabalho foi sendo substituído por uma crescente impessoalização das relações de trabalho. Assim, se inicia um período onde predominam regras e normas como forma de regulação social. O caráter pessoal das relações humanas passa a ser visto com desconfiança, dentro da lógica burocrática, onde existe a

presunção legal de igualdade de todos diante das regras, de acordo com o estatuto ou regulamento em vigor.

Weber (1991) expõe que a autoridade racional-legal é mais adaptada às mudanças sociais de sua época e ao surgimento da sociedade industrial ou do estado moderno. Esse tipo de autoridade não é personalista. O subordinado não deve a sua lealdade a um indivíduo específico ou a um grupo, mas obedece a regras e normas emanadas pela autoridade competente. Os indivíduos que exercem o cargo podem mudar, porém as prerrogativas legais do cargo permanecem. Assim, a obediência é devida ao cargo e ao indivíduo que o ocupa naquele momento e, quando esse pára de exercer a função perde as prerrogativas do cargo e a obediência não lhe é mais devida.

No estado moderno, uma lei é considerada legítima se ela foi votada nas condições estabelecidas pelos procedimentos legalmente aceitos na sociedade em questão. Nesse caso, a lei é válida e reconhecida como obrigatória pelos cidadãos dessa comunidade. Dentro dessa mesma lógica de raciocínio, em uma empresa, um regulamento é considerado legítimo se ele foi elaborado por uma autoridade detentora do direito legal de fazê-lo. Esse é um dos princípios que embasam a burocracia enquanto forma organizacional (MOTTA & VASCONCELOS, 2002).

Por sua vez, a terceira forma de autoridade citada por Weber (1991), a autoridade “carismática”, permanece na sociedade atual na figura do líder. Esse tipo de autoridade deriva o seu nome da palavra *charisma*, que em grego significa "graça". A expressão é emprestada dos termos usados em história da religião. A legitimidade carismática baseia-se na crença nas qualidades excepcionais de um indivíduo, seja ele um santo, um profeta ou um chefe militar que demonstrou o seu heroísmo e a sua capacidade única no campo de batalha e no qual a multidão projeta a sua esperança e anseios.

O exercício contínuo da autoridade carismática depende do reconhecimento do grupo social das características pessoais do líder, que o tornam único. Esse tipo de reconhecimento normalmente é temporário, sendo menos estável que os que se baseiam na regra ou no costume. Um profeta que não mais é percebido pelo grupo como tal, um santo ao qual o grupo não atribui mais milagres, um guerreiro que não representa mais os anseios de vitória de seus exércitos podem ver o reconhecimento e as projeções que lhes são atribuídos pelo grupo

social se extinguirem. A partir disso, eles perdem a autoridade sobre os seus seguidores (MOTTA & VASCONCELOS, 2002).

Com a interpretação weberiana, pretende-se reconhecer o(s) tipo(s) de representação(ções) social(ais) que emerge(m) do discurso dos atores organizacionais, pelos quais eles legitimam as suas ações cotidianas na organização. Com isso, o desenvolvimento das organizações familiares ou não-familiares fica livre de qualquer pré-determinação no tempo e no espaço da sua legitimação, sendo que seus atores podem então assumir, muitas vezes até de maneira inconsciente, um estilo próprio de administração para conquistar a legitimação de suas ações cotidianas na organização.

Assim, quando a organização é atingida por uma onda de mudanças tecnológicas e organizacionais (mudanças requeridas pela transição neste momento atual de reestruturação da ordem econômica internacional<sup>2</sup>), ela é forçada a rever suas crenças, valores, objetivos, etc. Deste modo, esse novo ambiente organizacional pode requerer um novo estilo de administração que legitime as novas ordens do corpo gerencial.

Esta seqüência registrou as características dos três tipos ideais weberianos que contribuem com subsídios para o entendimento da gestão que interage com a representação da família. Após, para um entendimento mais amplo da gestão organizacional, buscou-se por meio da análise sociológica de Reed (1997), compreender o contexto organizacional e a gestão que se faz presente nessas organizações.

#### **2.3.4. Gestão Social: em busca de um entendimento amplo das práticas gerenciais**

Em resumo, as perspectivas propostas por Reed (1997) – técnica, a política e a crítica – proporcionam os instrumentos analíticos e recursos ideológicos necessários para se atingir um grau, minimamente aceitável, de coerência intelectual e de viabilidade operacional. E, sugere que cada um destes níveis de análise pode ser afunilado a uma concepção que entende a gestão como prática social, ou seja, “como um conjunto de actividades inter-

---

<sup>2</sup> As pequenas e médias empresas, mesmo quando especializadas e operacionalmente eficientes, buscam, com urgência e necessidade maiores ou menores, dependendo dos setores em que atuam, ganhar escala para concorrer a nível nacional, regional ou mundial.



relacionadas e de mecanismos que organizam e regulam a actividade produtiva no trabalho” (REED, 1997, p. 6). Sendo assim, busca-se uma compreensão mais ampla da gestão, não reservada em somente uma perspectiva, mas que abarque todas e ressalte a interação da representação da família em cada uma delas e no contexto mais amplo.

Num primeiro momento, essas três perspectivas serão apresentadas e problematizadas, sintetizadas no quadro 1, para posteriormente, serem evidenciadas as suas limitações ao não abranger contextos macrossociais e suas articulações com os cenários microssociais das organizações (JUNQUILHO, 2001). A partir daí, pretende-se propor a gestão como prática social que, conforme Reed (1997), proporciona uma melhor compreensão dos processos e das estruturas através dos quais se mobiliza o poder e se efetua o controle, já que esta é mais atenta à complexidade e diversidade inerentes às práticas sociais incorporadas na gestão.

A primeira proposta – **a perspectiva técnica** – sugere

[...] uma concepção da gestão como instrumento racionalmente concebido e accionado para a realização de valores predominantemente instrumentais, relacionados com a coordenação sistemática da acção social em grande escala e da continuidade que em longo prazo a mesma proporciona (REED, 1997, p. 6).

O processo de gestão é visto como instrumento tecnológico neutro e racional que objetiva o alcance de resultados coletivos, pré-estabelecidos e não atingíveis sem sua aplicação. Pressupõe-se que a gestão por meio de estruturas racionais formalizadas de sistemas de controle é capaz de atingir eficácia técnica na coordenação de tarefas sociais e garantir eficiência sobre a coordenação das ações humanas.

As estruturas organizacionais na perspectiva técnica são conceitualmente concebidas como organizações formais, tomadas como determinantes de comportamentos dos atores organizacionais, visto que são mecanismos funcionalmente indispensáveis que institucionalizam valores e objetivos individuais nas organizações. Com isso, elas “asseguram a imortalidade social perante a morte individual dos seres humanos, uma vez que proporciona identidade institucional em longo prazo, bem como continuidade e estabilidade num mundo incerto e implacável” (REED, 1997, p. 7). Sendo assim, resguarda a existência da empresa do conflito de interesses entre trabalhadores e proprietários.

A configuração de elementos estruturais formais pode se dar em diferentes formas e segundo várias dimensões, tais como o grau de diferenciação funcional interna, o grau de centralização da tomada de decisões ou a extensão de regulamentos e procedimentos, desde que se oriente de modo que alcance o estatuto de suprema importância teórica e prática.

Em virtude da concentração analítica na natureza estrutural da gestão, a perspectiva técnica apoia-se na abordagem sistêmica para o estudo das organizações. Uma concepção de gestão orientada para meios, centrada nos mecanismos estruturais que garantem a ordem e asseguram a coordenação e o controle efectivos da interacção social, encoraja a formulação de um quadro explicativo onde as organizações são tratadas como unidades sociais, devendo preencher certas necessidades ou imperativos funcionais que lhe são impostos pelo meio [...] (REED, 1997, p. 7).

Nessas organizações, as mudanças no sistema são analisadas como resultado da incapacidade da estrutura interna de gestão para se adaptar aos acontecimentos externos. Assim sendo, existe um desequilíbrio entre as partes da estrutura, que induz a uma tensão no sistema como resultado do desempenho inadequado dos seus componentes. Neste sentido, a estratégia política primordial para o desenvolvimento assenta-se na pretensão de aumentar a eficácia da configuração estrutural, garantindo que os efeitos disfuncionais do desajustamento organizacional sejam diagnosticados e resolvidos o mais rapidamente possível pelos gestores.

A ênfase colocada na estrutura enquanto mecanismo formal de coordenação e controle do desempenho de tarefas, numa base racional e permanente, deve muito à herança intelectual legada pela "teoria clássica das organizações" que almejou à produção de uma teoria geral da gestão que fosse universal no seu alcance empírico e se pautasse pelo sistema lógico de explicação dedutivista, tido como predominante nas ciências naturais (REED, 1997).

A insatisfação crescente com as preferências deterministas dos que adotam a perspectiva técnica na análise da gestão conduziu à formulação de uma perspectiva alternativa, baseada num modelo de gestão entendida como processo político na qual se tornam centrais, para a compreensão da mudança organizacional, o conflito de poder e a sua resolução provisória.

Sendo assim, a segunda vertente se coloca no terreno da sociologia das organizações (REED, 1997), a partir de uma apropriação funcionalista do conceito de burocracia utilizado nos estudos de Max Weber – notadamente originada da leitura feita por Parsons. Nessa perspectiva a principal questão de trabalho nas análises e prescrições organizacionais é o grau de institucionalização (de sedimentação e habitualização) do modelo burocrático ideal típico,

por isso é considerada institucionalista. Os estudiosos organizacionais apontavam as limitações da racionalidade burocrática na prática das organizações, submetidas, dada a sua natureza de sistema social, a uma série de “interferências” (de dentro e de fora: cultura, interesses, vínculos de dependência etc.) que restringiam ou afetavam a realização plena do padrão burocrático mais decisivamente que os fatores formais, caso dos elos institucionais no clássico estudo de Selznick (1972).

A teoria institucional é uma representante desta perspectiva, já que pressupõe que o meio ambiente pode impor demandas às organizações, que as forcem a produzir e trocar seus produtos no mercado, fazendo com que elas desempenhem determinados papéis na sociedade e estabeleçam certas imagens públicas (HATCH, 1997). Em contrapartida, o meio ambiente recompensa por suprir eficientemente com bens e serviços ou por se adequarem aos valores, crenças, normas e regras da sociedade.

A **perspectiva política**, ainda segundo Reed (1997), promove uma visão da gestão como processo social disposto para a regulação do conflito entre grupos de interesse, num meio caracterizado por incertezas consideráveis acerca dos critérios de avaliação do desempenho organizacional. Deste modo, significa uma clara ruptura com o racionalismo e o determinismo organizacional associado à perspectiva técnica. O processo de gestão é conceituado considerando a existência de uma pluralidade de grupos concorrentes entre si que entram em conflito a propósito de decisões referentes à escolha das configurações organizacionais, resolvendo temporariamente o desacordo sob várias formas do exercício do poder.

A mudança de ênfase – da estrutura para o processo – exemplifica a rejeição da concepção estática e mecanicista da gestão da perspectiva técnica. A perspectiva política proporciona uma abordagem que trata os gestores como agentes informados e conhecedores, operando em situações dinâmicas em que as dinâmicas organizacionais são por eles moldados. O foco de pesquisa desta perspectiva centrou-se na necessidade de equacionar as fontes de poder disponíveis entre as várias alianças que se formam nas estruturas de gestão, o grau de capacidade política que tais alianças revelam na forma como mobilizam seu poder de influência e o grau de controle que a mobilização estratégica de recursos de poder proporciona para manipular a tomada de decisões (REED, 1997).

O principal efeito da crescente popularidade da perspectiva política, no âmbito da sociologia da gestão foi que a gestão organizacional foi sendo concebida como um sistema político em que a ordem institucional e as práticas de funcionamento têm de ser constantemente reelaboradas por meio de ações negociadas entre as alianças, abrangendo a totalidade dos funcionários da organização. Assim os representantes dessa perspectiva recorrem,

[...] extensivamente, às teorias da acção social para definir o modelo de análise organizacional. Neste modelo, as estruturas organizacionais são tidas como redes de interacção social permanentemente reelaboradas onde os aspectos mais estáveis dos sistemas de controlo formal - hierarquia, regras, procedimentos, normas de regulação, técnicas de monitorização, etc. - são entendidas como constituindo o contexto de fundo sujeito à renegociação através das acções de rotina de todos os funcionários. Como resultado, a estrutura é redefinida como um padrão temporário de processos interactivos em constante movimento, sujeita a flutuações constantes, aberta à reavaliação e reconstrução periódicas por meio de acordos negociados entre os participantes (REED, 1997, p. 12).

Assim, a estrutura perde o estatuto teórico de fator determinante da interação social, transformando-se, conceitualmente, em produto da negociação dos atores organizacionais, cujas capacidades e oportunidades encontram-se desigualmente distribuídas na organização.

Várias críticas têm sido erguidas à perspectiva política devido à concepção pluralista das relações de poder, e, também, ao relativo desprezo pelas estruturas de poder e controle institucionalizadas no meio econômico, no seio do qual é suposto funcionarem unidades organizacionais específicas (REED, 1997). Alvesson e Willmott (1996) criticam a rígida estrutura da perspectiva pluralista, já que esta se limita sempre à análise da mobilização de recursos de poder por parte dos diversos grupos existentes dentro das organizações. A perspectiva pluralista (REED, 1997) oferece pouca explicação acerca da distribuição do poder, não levando em consideração a institucionalização dessas relações nas estruturas de organização do trabalho, isto acelerou a formulação de uma nova perspectiva – a perspectiva crítica da gestão.

Na **perspectiva crítica**, a gestão é tratada como um mecanismo de controle que funciona para satisfazer os imperativos econômicos impostos pelo modo de produção capitalista e para difundir o quadro ideológico que permite esconder estas realidades estruturais (REED, 1997). As estruturas e estratégias de gestão são tratadas como instrumentos que promovem e protegem os interesses políticos e econômicos da classe dominante de um modo de produção específico. O imperativo econômico prevalecente ressalta a necessidade de atingir um certo

grau de controle sobre o processo de produção de modo que permita assegurar a extração da mais-valia e dos níveis de lucro correspondentes que aquela determina. A necessidade de manter os trabalhadores numa posição subordinada no processo de produção constitui a exigência ideológica primordial que as estruturas de gestão devem satisfazer.

Essa caracterização fundamenta-se na abordagem marxista da análise das organizações, a qual procura relacionar o trabalho organizacional dos gestores com a determinação da estrutura de relações de produção. Esta corrente não recusa a relevância prática ou explicativa dos conflitos políticos para a compreensão dos resultados organizacionais ou do impacto que tais conflitos deflagra na vida quotidiana dos seus atores. No entanto, afirma que esses conflitos se subordinam à estrutura de relações de produção capitalista em que estão incorporados e à satisfação dos imperativos funcionais que permitem assegurar a sobrevivência daquela estrutura como sistema sócio-econômico viável (REED, 1997).

Sendo assim, os gestores caracterizam-se como agentes de uma lógica econômica que exige que o trabalho seja controlado e dirigido para a promoção de interesses setoriais que, de outro modo, seriam rejeitados. Os modelos organizacionais proporcionam os meios para, sob a forma de incentivos materiais, atrativos ideológicos e acordos administrativos, cumprir aquela tarefa e conter a resistência dos trabalhadores, incorporando-os ao quadro simbólico-cultural, literalmente, “mistificador” das realidades estruturais a que estão submetidos (REED, 1997).

Na medida em que a partir da perspectiva crítica não se pode deduzir nenhum modelo prescritivo claro para a gestão, as principais contribuições expressam-se em termos do desenvolvimento de uma apreciação mais profunda acerca do papel que a gestão pode desempenhar na regulação da institucionalização dos conflitos de interesse entre o capital e o trabalho, e da expansão do conhecimento sobre as tensões e pressões contraditórias (ALVESSON & WILLMOTT, 1996) que tal processo impõe aos gestores (reguladores do conflito), visto que a estrutura organizacional exige a manutenção de um equilíbrio delicado entre a subordinação do trabalho (por meio do controle estrutural) e a integração do mesmo (por meio de incentivos materiais e ideológicos).

A mais clara expressão do aumento da influência da perspectiva crítica na sociologia da gestão encontra-se numa série de análises teóricas e estudos empíricos sobre o processo de trabalho nas sociedades capitalistas, propostos por Braverman (1977) na sua tentativa pioneira

de reafirmar a superioridade da abordagem marxista no que acata às dinâmicas de organização e controle do trabalho. Seu trabalho é importante na medida em que consistiu numa mudança acentuada de ênfase – de uma “análise funcionalista para uma abordagem dialética” (REED, 1997, p. 19). No entanto, ao nível do seu núcleo conceptual, persiste a dificuldade de resolução da tensão teórica entre a visão estruturalista da gestão – considerando esta como um mecanismo funcional que assegura a maximização da mais-valia – e a interpretação dialética – ressaltando as rupturas inevitáveis que ocorrem entre os imperativos macroeconômico e os sistemas de controle implementados a nível micro (REED, 1997).

As perspectivas teóricas propostas por Reed (1997), sintetizadas no quadro 1, evidenciam o desenvolvimento de uma sociologia da gestão mais atenta à complexidade e diversidade inerentes às práticas sociais incorporadas na gestão. Todavia, o crescimento do interesse e receptividade face à dinâmica qualitativa das práticas de gestão não conseguiu resolver vários problemas cruciais e cuja resolução é essencial para a construção de uma coerente e integrada sociologia da gestão.

**QUADRO 03 – PERSPECTIVAS SOCIOLÓGICAS SOBRE A GESTÃO**

PERSPECTIVA	TEMÁTICA	MODELO DE EXPLICAÇÃO	ESTRATÉGIA DE ACCÇÃO	TEÓRICOS
<b>TÉCNICA</b>	Instrumentos racionalmente concebidos para a realização de objetivos instrumentais.	Teoria Sistêmica	Valorização da eficácia da configuração organizacional.	Taylor, Fayol, Ford, March, Etzioni, Thompson, Lawrence e Lorsch, Pugh e Hickson, Donaldson, Woodward, Peter e Waterman
<b>POLÍTICA</b>	Processo social de negociação para regulação do conflito de grupos de interesse.	Teoria da Ação	Aperfeiçoamento das capacidades de negociação dos que exercem funções de gestão.	Burns, Child, Silverman, Selznick, Willmott, Mintzberg, Pfeffer e Salancik, Crozier
<b>CRÍTICA</b>	Mecanismo de controle destinado à extração máxima de mais-valia.	Teoria Marxista	Evitar aos profissionais de gestão visões distorcidas da realidade social.	Braverman, Salaman, Giddens, Bourdieu, Mackenzie, Wood, Litter

Fonte: Baseada em Reed (1997, p. 18).

Analisando o quadro 1, pode-se enumerar, conforme Reed (1997), algumas questões que permanecem a resolver:

- o insucesso no desenvolvimento de um quadro analítico que integrasse, na mesma perspectiva, o estudo das práticas de gestão, da estrutura organizacional e do contexto institucional;

- a tendência para regressar tanto à determinação estrutural como à opção estratégica em face de evidência aparentemente dominante da supremacia explicativa de qualquer uma dessas perspectivas;
- o recurso a uma lógica de explicação funcionalista que trata os gestores como agentes ou protagonistas de forças sociais que se defrontam num contexto institucional mais amplo, no qual têm pouco ou nenhum conhecimento teórico, analisando os processos e sistemas de gestão como sintomas de “estruturas profundas” que, no quadro daquele contexto, se desenvolvem de acordo com a sua própria lógica; e,
- a incapacidade de reconhecer os dilemas inevitáveis e as implicações profundas das práticas de gestão em virtude da existência de formas de análise sociológica que, independente da sua tendência teórica específica, permanecem submetidas a um modelo racional de análise das práticas de gestão.

Peci (2003) concorda com a terceira questão posta por Reed e afirma que a corrente prescritiva prevalece nas teorias gerenciais. Fazendo uma leitura crítica dessa interpretação de herança positivista, a autora lembra a dificuldade de separar a interpretação da prescrição: “a fronteira entre o que a organização é o que a organização deve ser é muito tênue e depende das interpretações e do uso de teorias/ideologias” (PECI, 2003, p. 25).

Contudo, a perspectiva praxeológica proposta por Reed (1997) surgiu para dar uma resposta aos problemas citados e sem um compromisso teórico com as demais concepções procura integrar cada um destes elementos analíticos, entendendo a gestão como prática social com o objetivo de:

[...] integrar os níveis de análise organizacional, institucional e comportamental presentes na sociologia da gestão, de molde a que possam ser sistematicamente teorizadas as relações entre as tarefas de gestão, as estratégias de controle e os constrangimentos macroestruturais (REED, 1997, p. 25).

Essa perspectiva trata a gestão como um processo que visa à contínua articulação de práticas complexas e diversificadas, sempre propensas à desarticulação e fragmentação, baseando-se na capacidade, normalmente contestada, de controlar os mecanismos institucionais que, de certo modo, asseguram a coordenação e integração da interação social (REED, 1997). Sendo assim, se afasta da visão ortodoxa das perspectivas anteriores, pois trata a organização como ponto de intercessão de um espaço amplo de práticas sociais, sujeitas a várias estratégias de

re/composição institucionais e que se baseiam em princípios operacionais/lógicas geradoras de contradições estruturais/processuais que refletem nas práticas gerenciais.

Para entendimento dessa nova abordagem de gestão é necessário conhecer o conceito de “prática social”, cujas primeiras contribuições advém de vários investigadores do campo da filosofia, antropologia, sociologia, análise das organizações e economia – Burns, Tomlinson, Batstone e Anthony, dentre outros<sup>3</sup> – e que extraído da obra de Harris envolve,

[...] a participação num conjunto de acções, inteligíveis à luz dos pressupostos que as informam, orientadas para fins partilhados por todos os membros da comunidade envolvida em tais acções, e definindo-se pelos meios adoptados para a realização desses fins, os quais são determinados pelas condições em que as mesmas se efectuam. (REED, 1997, p.57).

A partir dessa conceituação, Reed (1997) identifica cinco fatores distintos, embora inter-relacionados, que formam o quadro de análise para o entendimento sobre gestão como “prática social”.

1. O tipo de ações desenvolvidas por um conjunto de indivíduos que se sentem membros de uma determinada comunidade e que nessa qualidade se envolvem em determinadas práticas.
2. Os pressupostos que, simbolicamente, permitem identificar objetivos ou problemas comuns e constituem a base para o estabelecimento da interação recíproca.
3. Os objetivos ou problemas partilhados que orientam as práticas de acordo com a relação de comunicação que os respectivos membros estabelecem através do quadro discursivo que organizam os seus pressupostos.
4. Os meios ou recursos, tanto materiais como simbólicos, através dos quais se persegue a realização dos projetos a que atribuem significados.
5. As condições ou constrangimentos que configuram e orientam a reciprocidade das práticas, os recursos necessários à sua consecução e as relações que permitem estabelecer entre os respectivos membros.

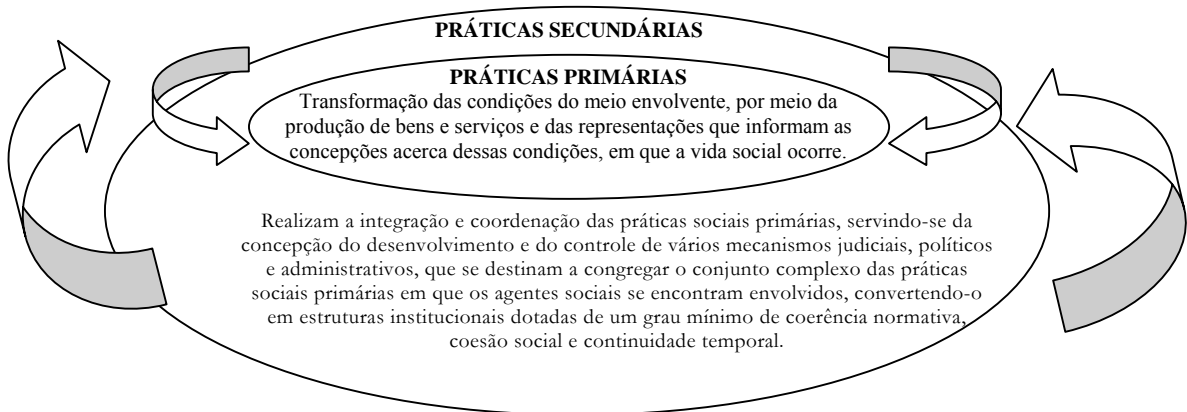
Todas as situações sociais são constituídas por comunidades (REED, 1997) cujos membros se relacionam entre si por meio de pressupostos inerentes às práticas (“conjugadas” por outras

---

<sup>3</sup> Conforme Reed (1997) esses autores têm sublinhado os dilemas éticos e políticos que os gestores enfrentam ao lidar com a complexidade e contradições inerentes ao funcionamento das organizações do trabalho, salientando a importância da compreensão dos processos sociais pelos quais estes dilemas se refletem.



práticas) em que estão envolvidos e por meio das condições e recursos partilhados que as condicionam (“regulação”). Para o entendimento do processo pelo qual gere a conjugação e regulação, o autor propõe a distinção de práticas sociais primárias e secundárias.



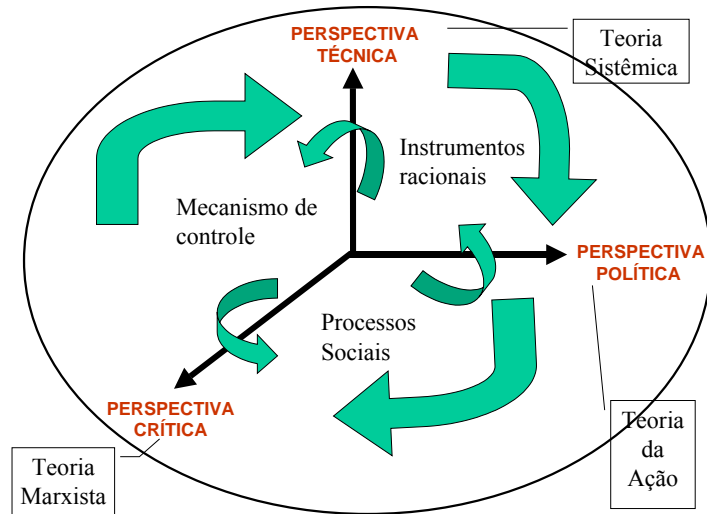
**FIGURA 02 – PRÁTICAS SOCIAIS: PRIMÁRIA E SECUNDÁRIA**

Fonte: Reed, 1997.

Entendidas nestes termos, as “práticas de gestão” podem definir-se como práticas sociais secundárias que permitem proporcionar a regulação e o controle administrativos sobre certas atividades e relações que se desenvolvem entre membros de uma organização – práticas sociais primárias. As práticas de gestão visam conjugar as diversas e complexas práticas produtivas em estruturas institucionais que manifestem um grau de coerência conceitual e material, conseguindo-se este processo pela mobilização de um conjunto de recursos físicos e simbólicos e pelo acionamento de vários mecanismos de coordenação que podem temporariamente contrariar a fragmentação e o declínio (REED, 1997).

Deste modo, os períodos em que, perante um cenário de mudança os gestores têm de iniciar grandes mudanças organizacionais evidenciam, provavelmente, maior clareza no que se refere às tensões subjacentes que se desencadeiam entre a lógica de controle burocrático e a exigência operacional para lidar com dispositivos que minam radicalmente aquela lógica. É também neste momento crítico que se torna mais urgente à necessidade dos gestores manterem um equilíbrio adequado entre as suas preocupações de manutenção, de longo prazo, da integridade e da viabilidade da estrutura organizacional e o pragmatismo das pressões de curto prazo, que exige, para revogar crises quotidianas, soluções exequíveis (REED, 1997). Neste contexto, podem ser grandes as dificuldades que muitos gestores enfrentam ao procurarem conciliar o conflito entre uma racionalidade instrumental, exigindo estrita adesão à proteção dos meios organizacionais necessários à sobrevivência, e uma racionalidade

ontológica, exigindo uma preocupação real com os fins éticos que devem orientar os atos de gestão (REED, 1997).



**FIGURA 03 – GESTÃO COMO PRÁTICA SOCIAL**

Fonte: Reed, 1997.

Contudo, a abordagem praxeológica analisa os gestores como profissionais de uma atividade cujo exercício exige a posse e aplicação de saberes que os habilitam a lidar com as exigências contraditórias e as pressões impostas pela mobilização de recursos, as quais, obstinadamente, contrariam todos os esforços para manter aqueles profissionais dentro dos limites prescritos (REED, 1997).

Finalmente, este tipo de abordagem possui três vantagens em relação às perspectivas técnica, social e crítica (REED, 1997):

- 1 - Proporciona uma síntese conceitual sobre três aspectos essenciais à caracterização da gestão – a técnica, o processo e o mecanismo, que se torna possível mediante reelaboração conceituais daqueles elementos, resultando num modelo de análise em que a gestão é concebida como uma unidade social de interação recíproca visando à tarefa de conjugar práticas produtivas através de um processo de estruturação organizacional, em cujo âmbito se constrói um quadro de regras, de recursos e de princípios básicos dotando os gestores de mecanismos que lhes permitem exercer um grau de controle satisfatório sobre o desempenho dos produtores diretos.
- 2 - Propõe que a tarefa da gestão consiste em assegurar um grau possível de coordenação e controle das diversas práticas produtivas primárias, as quais contêm poderosas forças centrífugas impulsionadoras da maior complexidade e fragmentação. E afirma que na sua

procura de regulação institucional, os profissionais da gestão dependem, para atingir os seus objetivos, de um amplo conjunto de mecanismos especializados e princípios básicos que podem entrar em conflito por causa dos interesses daqueles que possuem e controlam os recursos materiais e instrumentos necessários às atividades produtivas fundamentais.

- 3 - Proporciona um quadro teórico integrado que permite relacionar os níveis de análise organizacional, institucional e comportamental sem cair na análise funcionalista-determinista. Tal é possível porque esta abordagem se centra no conjunto de estratégias de regulação e coordenação com que os gestores devem contar para organizar as práticas produtivas, prestando igualmente atenção aos problemas que a utilização dessas estratégias coloca à integridade e viabilidade permanentes das estruturas institucionais em que se fundamentam.

Portanto, a concepção praxeológica dos processos de gestão – concebida como um conjunto de mecanismos, processo e estratégias articulados de forma imprecisa e orientados pela conjugação de outras práticas respeitantes à produção de bens, serviços e representações que transformam o meio em que vivemos – é de fundamental importância para a ampliação do campo de análise de estudos organizacionais que buscam a compreensão da ação gerencial, à medida que permite a vinculação daquilo que é de cunho institucional aos aspectos comportamental e organizacional (REED, 1997; JUNQUILHO, 2001).

Esse segmento do capítulo verificou que a concepção praxeológica por ser mais ampla, também oferece subsídios para compreensão das representações sociais que podem ser verificadas a partir da ação cotidiana dos gestores nas organizações e que se valem do universo da “família”. A partir desse pensamento, o próximo tópico desvendará aspectos relacionados a essa representação simbólica da família.

## **2.4. REPRESENTAÇÕES DA FAMÍLIA NAS ORGANIZAÇÕES**

O último segmento desse capítulo aprecia a teoria das representações sociais, pois a mesma pode ampliar o entendimento dos aspectos simbólicos inerentes às organizações familiares, que vêm ao encontro dos estudos da representação da família – base fundamental para essa nova abordagem.

### 2.4.1. O Aspecto Simbólico

O estudo dos aspectos simbólicos é essencial para interpretar a emergência das representações sociais e, evitar a tentação racionalista de considerar que os sistemas de símbolos fazem parte de um reino independente da cultura e dotados de uma realidade autônoma. Contudo, tenderia ao interesse de compreensão da descoberta dos laços entre a linguagem, o conhecimento e o pensamento, sublinhando a importância das emoções presentes nesta simbolização e possuindo uma orientação dinâmica em termos de seu desenvolvimento (ELIAS, 1994).

Como sistemas entrelaçados de signos interpretáveis (símbolos), a cultura remete ao estudo da importância do significado dessa simbolização e conforme Elias (1994),

[...] o mundo é mediado, para a nossa compreensão, por uma teia de representações simbólicas humanas, predeterminadas pela constituição natural dos seres humanos, que se materializam apenas com o auxílio de processos de aprendizagem social (ELIAS, 1994, p. 131).

Elias desenvolve uma Teoria do Símbolo e ressalta que, no caso do desenvolvimento, o instrumento principal de transmissão e transformação, no sentido lato da palavra, é o símbolo, incluindo não só o conhecimento, mas também, por exemplo, os padrões de comportamento e de sentimento. A expectativa de um tipo específico de explicação não se deve à experiência pessoal de um indivíduo, mas “às experiências coletivas de um grupo como um todo ao longo de muitas gerações” (ELIAS, 1994, p. 10).

Morgan, Frost e Pondy (1983), em estudos anteriores escreveram que para entender a natureza desse simbolismo três argumentos precisam ser considerados:

- 1 – Os símbolos variam consideravelmente no seu grau de complexidade.
- 2 – Os símbolos podem ser criados conscientemente ou inconscientemente.
- 3 – Os símbolos variam até mesmo na forma de seu compartilhamento, e pode ter significados diferentes para pessoas diferentes, às vezes até unido com significados contraditórios.

Sendo assim, os autores afirmam que essa imagem representa muito mais do que o seu conteúdo intrínseco. O ser humano pode vestir diferentes maneiras nas quais podem ser percebidos diferentes tipos de fenômenos com significação simbólica. Então, em toda a construção social de um símbolo, por um determinado grupo e lugar, o contexto é ressaltado como base fundamental dessa construção. Por isso, um símbolo em uma certa localidade pode

não significar nada para pessoas de outra região. Portanto, um símbolo é um sinal interpretado, não em termos rígidos de semelhança com o seu significado, mas quando outros padrões de alusão e significação são reunidos com o sinal para interpretá-lo como parte de um todo simbólico muito mais amplo. Isso o torna tão individual.

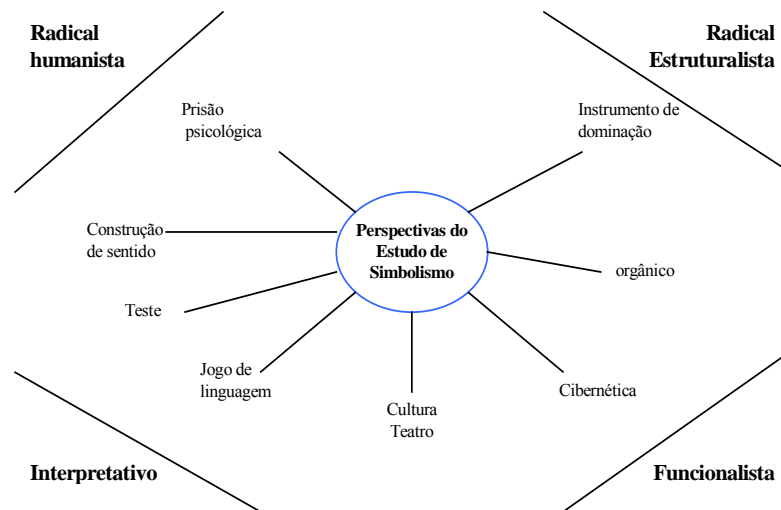
Símbolos são sinais que expressam muito mais do que seu conteúdo intrínseco; eles são significados que personificam e representam algum padrão mais amplo de pensamento [tradução nossa] (MORGAN, FROST e PONDY, 1983, p. 5).

Essa abordagem subjetiva do símbolo, proposta pelos autores, difere de uma abordagem funcionalista na medida em que na abordagem objetiva o símbolo é dado como certo e estabelecido pela sociedade global e tem o mesmo significado. Como exemplo, onde há fumaça poderá haver fogo, onde houver nuvens escuras e pesadas poderá significar chuva, etc. Contudo, na abordagem subjetiva o símbolo é algo construído in/conscientemente pelos indivíduos, criado subjetivamente e investido com um tipo particular de significado.

O simbolismo – prática de representação simbólica – é reconhecido como reino de ritualização da vida humana, de uso consciente para expressar e sustentar padrões avaliados de ação e persuasão. A cruz como um símbolo de cristianismo, a coroa como um símbolo de monarquia, a cerimônia de graduação como símbolo de aprendizagem, podem ser usadas de vários modos para afirmar e sustentar imagens mais complexas. Qualquer objeto, ação, evento, expressão vocal, conceito ou imagem pode ser matéria-prima para a criação de um símbolo em qualquer lugar e hora.

Vergara (1991) fundamentada no trabalho de Burrell e Morgan sobre os paradigmas, propõe cinco possibilidades para o estudo do simbolismo organizacional, cultural, teatral, jogo de linguagem, teste e a construção de sentido, conforme a figura 4.

As metáforas do Paradigma Funcionalistas – Orgânica, Cibernética, Cultural e Teatral – consideraram que o estudo do simbolismo está interessado em identificar e categorizar os símbolos, as funções que eles executam, o modo que eles podem ser manipulados e controlados, a significação de atividade simbólica como parte de um ambiente cultural mais amplo, e o modo no qual contribuem para o funcionamento de um sistema mais amplo, como uma organização. Estas considerações mostram modos pelos quais o simbolismo pode contribuir na análise organizacional de forma direta e prática.



**FIGURA 04 – PARADIGMAS E METÁFORAS: ALGUMAS POSSIBILIDADES PARA O ESTUDO DO SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL**

Fonte: MORGAN, FROST & PONDY, 1983, p. 18.

As metáforas do paradigma interpretativo – cultural, teatral, jogo de linguagem, teste e a construção de sentido – estão preocupadas com questões relativas a como a atividade simbólica é criada e sustentada como um meio de dar forma e formar a vida humana. Então propõem desvendar e entender o modo no qual a vida social é construída como uma atividade contínua e a composição da ação significativa, como os indivíduos dão sentido às suas ações e assim vêm definir e compartilhar realidades que podem ser razoavelmente objetivadas de modo rotineiro.

A metáfora do paradigma radical humanista – prisão psíquica – propõe que o homem criou e sustenta um mundo improdutivo de forma simbólica que o tem alienado, ou seja, o homem moderno criou um mundo simbólico como uma forma de armadilha, onde as demandas são impostas por uma sociedade industrial dominada por necessidade de produzir e consumir, imperativos que, seguramente, são independentes do indivíduo.

Finalmente, as metáforas do paradigma radical estruturalista se aproximam do estudo da sociedade e como no caso do paradigma radical humanista, os seres humanos são vistos na sociedade moderna como sendo oprimidos pela natureza da organização social dentro da qual eles vivem. Contudo, além de afirmar que a dominação da realidade é simbolicamente construída, ressalta que os paradigmas Humanista Radical e Interpretativo não apresentam uma forma de reação contra essa dominação. As organizações são vistas como instrumentos de dominação, manipuladas e controladas regendo interesses que dominam outras seções da

sociedade em perseguição dos próprios fins, particularmente os relativos à acumulação de riqueza e poder. Dentro do contexto desta metáfora de dominação, os sistemas de símbolo são vistos e estudados como características de componente de ideologia social. A metáfora focaliza atenção no modo no qual uma ideologia dominante é nutrida, manipulada e controlada por esse poder, que sustenta o modo socioeconômico de produção na qual a sociedade é baseada. A mensagem estruturalista radical é que todos os símbolos têm significação ideológica, e se integram na linguagem, nos padrões de convicção religiosa, no conhecimento científico, nos padrões de educação, nos costumes de retórica político, nos rituais, dentre outros.

Morgan, Frost e Pondy (1983) mostram diversos caminhos que poderão fundamentar o estudo sobre o simbolismo organizacional, contudo como o objetivo desta dissertação é identificar e analisar as representações sociais da família nas práticas cotidianas de gestão em uma empresa de alimentos, direcionou-se para a perspectiva interpretativa. No próximo momento algumas considerações serão feitas a respeito dessa simbolização familiar, ou seja, representações sociais da família.

#### **2.4.2. As representações da família em organizações**

Ao verificar a importância do simbolismo no universo organizacional, apresentam-se as questões sobre as representações que podem emergir na organização ou podem ser concebidas – por exemplo, de uma imagem de “pai” ou “mãe” ou “irmão”, de “padrasto” ou “madrasta” ou “bastardo”, de “viúva” ou “viúvo”, etc. – com objetivo de legitimar as ações cotidianas dos gerentes.

Deste modo, busca-se o entendimento desse fenômeno por meio do conceito de “Representações Sociais”, proposto por Moscovici (2003, p. 209-210):

[...] estaticamente, as representações se mostram semelhantes a teorias que ordenam ao redor de um tema [...] uma série de proposições que possibilita que coisas ou pessoas sejam classificadas, que seus caracteres sejam descritos, seus sentimentos e ações sejam explicados e assim por diante.

[...] no ponto de vista dinâmico, as representações sociais se apresentam como uma ‘rede’ de idéias, metáforas e imagens, mais ou menos interligadas livremente e, por isso, mais móveis e fluidas que teorias.

Sendo assim, por meio deste conceito mais ampliado procurou-se levantar e descrever as representações da família (o fenômeno) no ambiente organizacional com o objetivo de compreender o comportamento dos seus atores.

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*”<sup>4</sup>, 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, isto é, de como a sociedade organiza a sua realidade em termos de conhecimentos. Tais crenças não são somente admitidas, a título individual, por todos os membros dessa coletividade; mas são do grupo e dele fazem 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 esta representação comum em práticas idênticas, é o que chamamos uma religião (GOMES, 2004).

Contudo, nos últimos trinta anos, a expressão “representações sociais” ganhou um novo sentido que designa tanto um conjunto de fenômenos sociais, quanto a 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

---

<sup>4</sup> Nessa obra, conforme Gomes (2004), Durkheim demonstra que a idéia de religião é inseparável da idéia 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 as praticar e ritos coletivos e solidários cujo objetivo final é receber em troca uma certa organização da realidade da vida cotidiana.



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” surgiu, no campo da psicologia social, com o trabalho do psicólogo francês Serge Moscovici (2003, p. 26) que diz: “a representação social é uma modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre indivíduos”.

O autor resgata e amplia, numa perspectiva psicossociológica, o conceito Durkheimiano de representações coletivas. Nesta nova forma, entendida como um sistema de valores, noções, julgamentos, conceitos concernentes a fenômenos sociais, 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.

Nessa teoria, Moscovici 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 para torná-las 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).

Dizendo de outra maneira, as representações sociais têm sua origem nos conhecimentos, nos mitos e ritos de uma coletividade (identificadas por meio da comunicação, de uma conversa, de um encontro, de uma imagem, etc.), mas os portadores destas 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 destas representações sociais consiste em contribuir para definir um grupo social em sua especificidade, constituindo um modo de referência para todos os seus membros, possibilitando ao indivíduo e ao grupo um modo sistemático de apreensão da

realidade, culminando 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). Quem faz a mediação entre o não familiar e o familiar são as representações sociais, criando uma realidade social quando o novo vai sendo incorporado ao universo conhecido a partir da tradição ou da realidade consensual, produzindo uma transformação das representações da realidade da vida cotidiana.

Morgan, Frost e Pondy (1983) citam em seu trabalho alguns modos simples de simbolismo que procuram criar uma imagem particular da empresa e efetuar mudança comportamental ao longo de sua vida organizacional. Como exemplo, pode-se citar a homenagem ao “funcionário do mês” que tem como objetivo enaltecer certos padrões de comportamento no chão de fábrica. Ou, modos complexos, com objetivo de produzir certos efeitos dentro da organização ou surgir para dar forma ou formar padrões significantes de comportamento no trabalho, procurando um meio para alcançar um melhor controle administrativo. Como exemplo, o estilo administrativo de um executivo pode ser moldado de diversos modos para evocar sentimentos de lealdade paternalística de seus empregados ou criar um sistema de atitudes e convicções que nutrem uma atmosfera organizacional competitiva. Sendo assim, em suas pesquisas os autores confirmam que a vida organizacional é rica em várias formas de: atividades, rituais, tradições, padrões de narração, linguagem e vários tipos de imagens metafóricas; que contribuem para o desenvolvimento de tipos distintivos de contornos comportamentais organizacionais.

Deste modo, as representações sociais são as formas concretas que preenchem os quadros espaço-temporais, por isso elas constituem "mediações" entre a realidade e as idealizações. Neste ponto de vista não se limitam apenas ao cotidiano, ampliando as noções de tempo e espaço. Aqui não se pode deixar de considerar a "ação" apreciável da memória enquanto não apenas expressão do tempo, mas igualmente das práticas significantes.

Ela ocupa um lugar importante como depositária dos acontecimentos, lembranças, recordações, como organizadora das significações. Através das lembranças dos sujeitos, as representações fazem vir à tona acontecimentos vividos em outros tempos, em outras circunstâncias e momentos e, através desta "atualização", atribuem sentido ao presente (MOREIRA, 2002, p. 95).

Há ainda outras manifestações do tempo além da memória, como as recordações, as lembranças, que constituem marcas, fixando fatos, acontecimentos, momentos na memória de

todo homem. É desta forma que a memória é construída e formada. Ela se apresenta como depositária destes diversos elementos, através dos quais as significações se organizam e se compõem.

Portanto, esta pesquisa procurará abrir um caminho para a identificação e significação dos aspectos subjetivos – representações da família – que levam grupos de pessoas a conceberem imagens do universo da família à organização. Estes aspectos subjetivos, porque ligados aos afetos, aos sentimentos, às idéias e aos projetos; "subjetividade", não entendida em termos psicológicos, mas na medida onde o tempo e o espaço atualizados nas evocações, imagens, produzem formas específicas de sociabilidade e participam da construção presente e futura dos sujeitos (MOREIRA, 2002).

Ao recuperar as significações que os sujeitos atribuem às suas experiências nos espaços produtivos, evidencia-se que estes não são consequência passiva de processos econômicos que se desenrolam exteriormente a eles, mas que agem também na representação da realidade, contribuindo, intervindo e moldando-a ideal e materialmente. Assim, por meio da linguagem dos funcionários, que está impregnada dessa subjetividade, pretende-se entender esse fenômeno.

Ao apresentar inicialmente todo o desenvolvimento da teoria espera-se facilitar a fase da coleta de dados e também suprir a generalização dos resultados do estudo de caso decorrente. Essa generalização, chamada analítica, utiliza-se da teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso. Ademais, o próximo capítulo explicará o procedimento da metodologia, e mais adiante descrever a empresa, *locus* do estudo empírico.

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo apresentará os procedimentos metodológicos que deram suporte à pesquisa empírica e à análise das suas informações. Este procedimento privilegiou a abordagem qualitativa e a estratégia do estudo de caso. A coleta de dados foi realizada em dois momentos: o primeiro por meio da técnica da história de vida e o segundo por meio das entrevistas realizadas com funcionários e gerentes na organização. O momento final deste capítulo descreveu a análise fundamentada na concepção de “categorias de codificação” (BOGDAN, BIKLEN & BAPTISTA, 1994).

#### **3.1. A PERSPECTIVA DA PESQUISA**

Os diferentes métodos da pesquisa qualitativa e da pesquisa quantitativa ocultam diferentes perspectivas de estudo, isto é, visões diferentes sobre o papel da pesquisa empírica e sobre a própria natureza do ser humano (MOREIRA, 2002). De maneira simplificada, as tensões entre pesquisa qualitativa e quantitativa espelham as diferenças entre duas posturas opostas – uma, advoga que os métodos das ciências naturais devem ser transpostos, tanto quanto possível, ao estudo do homem (o positivismo); a outra, ao contrário, defende que as especificidades do ser humano praticamente exigem para seu estudo um conjunto metodológico diferente, que leve em conta que o homem não é um organismo passivo, mas sim que interpreta continuamente o mundo em que vive (o interpretacionismo).

Levando em conta essas perspectivas, esta dissertação se apóia em uma perspectiva interpretacionista, pois trata de um estudo que propõe que o homem não é um organismo passivo, mas sim que interpreta e interage continuamente o mundo em que vive, sendo assim as pessoas são diferentes dos objetos e o estudo do comportamento humano, conseqüentemente, requer uma metodologia que leva em conta tais diferenças.

Embora os pesquisadores quantitativistas critiquem a posição qualitativa julgando-a subjetiva e não científica, já que não aceita mensurações, supostamente objetivas, que permitem descobrir relações de causa e efeito e tratamento estatístico; os pesquisadores interpretacionistas propõem que o “estudo do comportamento humano é o estudo das experiências vividas de cada sujeito e a experiência humana apóia-se nos sentidos,

interpretações, atividades e interações das pessoas” (MOREIRA, 2002, p. 46). E é nessa proposta que se fundamenta o estudo.

Assim, essa abordagem ou perspectiva se aproxima da doutrina fenomenológica. Essa doutrina, como um movimento filosófico, nasceu por Edmund Husserl (1889-1938), e tem como ponto de partida a realidade e, objetivo, a sua compreensão. Trata-se do estudo ou a ciência do fenômeno (tudo o que aparece, que se manifesta ou se revela por si mesmo), ou seja, “o que se manifesta à consciência” (MOREIRA, 2002, p. 64). Por isso o conceito básico para entendimento da fenomenologia é o fenômeno.

Ainda segundo esse autor, o fenômeno é a aparência do objeto que percebo (realidade atingida através dos sentidos), ou seja, o dado que apreendo em consciência (que é julgado, imaginado, fantasiado, desejado, temido, etc.). Mas também, o fenômeno inclui todas as formas de estar consciente de algo, aí incluímos sentimentos, pensamentos, desejos e vontades. Então, interessa o fenômeno puro e a tarefa da Fenomenologia será estudar a significação das vivências da consciência.

Como os objetivos da fenomenologia são: a) a investigação direta e descrição dos fenômenos como experimentados na consciência; b) o estudo dos fenômenos ou aparências da experiência humana; c) a descrição e o estudo das aparências; d) a análise cuidadosa dos processos intelectuais dos quais somos introspectivamente conscientes; e, e) a descrição dos fenômenos particulares ou a aparência das coisas como experiência vivida da investigação fenomenológica (MOREIRA, 2002); pode-se afirmar que é uma perspectiva que pode ser aplicada ao estudo dos traços simbólicos familiares (fenômeno) e às práticas sociais de gestão (realidade).

### **3.2. A ABORDAGEM QUALITATIVA**

Como já mencionado esta pesquisa fundamenta-se predominantemente na metodologia qualitativa. E, embora o termo "pesquisa qualitativa" englobe diferentes enfoques teóricos e metodológicos, para fins deste trabalho adotar-se-á uma caracterização genérica:

[...] a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem empregar instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo a medida em que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p. 58).

Também Moreira (2002) assume essa conceituação e indica as características básicas: um foco na interpretação, ênfase na subjetividade, a flexibilidade no processo de conduzir a pesquisa, a orientação para o processo e não para o resultado, a preocupação com o contexto (comportamento das pessoas versus formação da experiência) e o reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa.

Todas essas características fundamentam o problema proposto nesta dissertação - Como determinadas práticas cotidianas de gestão reproduzem, por meio de representações a idéia de família em uma indústria de bebidas, a partir das influências de seu fundador? Dado que o pesquisador procura interpretar o mundo real (prática de gestão) a partir das perspectivas subjetivas (traços simbólicos familiares) dos próprios sujeitos (gerentes) sob estudo. Por isso, “é preciso que o pesquisador, de forma cuidadosa, tente sentir dentro de si mesmo a experiência do sujeito” (MOREIRA, 2002, p. 50), pois cada sujeito interpreta o mundo em que vive e compartilha as suas interpretações à medida que interage com outros e refletem sobre suas experiências no curso de suas atividades cotidianas.

### **3.3. ESTRATÉGIA PARA A PESQUISA EMPÍRICA: O ESTUDO DE CASO**

Por se tratar de uma pesquisa detalhada de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto (YIN, 1981; ROESCH, 1999; EISENHARDT, 1989; BODGAN *et. al*, 1994), o estudo empírico será delimitado pelo estudo de caso. O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo – gestão – dentro de seu contexto da vida real – a organização, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle

sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001, p. 19).

Assim, se poderia utilizar essa estratégia quando deliberadamente se quer lidar com condições contextuais, acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo, como será esta pesquisa. Além disso, o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

Entretanto, alguns preconceitos são colocados por pesquisadores (YIN, 2001), dentre eles: a falta de rigor da pesquisa de estudo de caso, pois muitas vezes a matéria-prima do estudo de caso pode ser deliberadamente alterada para ilustrar uma determinada questão de forma mais efetiva. Outro muito comum em relação aos estudos de caso é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica. Entretanto, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. O terceiro preconceito diz respeito à demora da pesquisa e que esta resulta em inúmeros documentos ilegíveis.

Para responder esses “preconceitos”, a pesquisa deverá maximizar quatro aspectos da qualidade do projeto (YIN, 2001):

- a) Validade do constructo – estabelecer medidas operacionais corretas para os conceitos que estão sob estudo, por meio da utilização de múltiplas fontes de evidências, de tal forma que incentive linhas convergentes de investigação, tática relevante durante a coleta de dados. Também, estabelecer um encadeamento de evidências e fazer um rascunho do relatório do estudo de caso para revisão do orientador;
- b) Validade interna – estabelecer uma relação causal, por meio da qual são mostradas certas condições que levam a outras condições, como diferenciada de relações espúrias: por meio da adequação ao padrão e da construção da explanação;
- c) Validade externa – estabelecer o domínio ao qual as descobertas de um estudo podem ser generalizadas: utiliza regra de replicação. Na generalização analítica, o pesquisador está tentando generalizar um conjunto particular de resultados a alguma teoria mais abrangente.
- d) Confiabilidade – demonstrar que as operações de um estudo, como os procedimentos de coleta de dados, podem ser repetidas, apresentando os mesmos resultados: utiliza o

protocolo de estudo de caso e desenvolve um banco de dados para o estudo. Sem essa documentação não há possibilidade de repetir o trabalho.

Replicado esses preconceitos, deve-se justificar a estratégia de estudo, que será de caso único, realizado na Fábrica de Refrigerantes Coroa. Esse projeto será desenvolvido em uma única organização, pois representará um caso decisivo ao interpretar uma teoria bem-formulada em uma determinada organização. O caso único pode, então, contribuir para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante. Sendo assim, o caso único pode significar uma importante contribuição à base de conhecimento e à construção da teoria (YIN, 2001).

### **3.3.1. O “*locus*” da pesquisa**

O *locus* desta dissertação, a empresa Refrigerantes Coroa, está localizado no interior do estado do Espírito Santo. Dessa forma, pode-se definir a totalidade dessa organização como sendo o local da pesquisa. A empresa foi escolhida devido as seguintes considerações:

- A facilidade de acesso aos dados para o estudo e a disponibilidade da empresa, bem como dos seus funcionários, em fornecê-los.
- O seu destaque econômico e social no mercado regional, por causa do seu crescimento acima da média nacional e por causa do grande número de empregados ofertados no município em que está inserida.
- A empresa possui uma história surpreendente de formação e desenvolvimento, sempre administrada pela família Kautsky, e inserida em uma comunidade com fortes valores familiares e culturais.

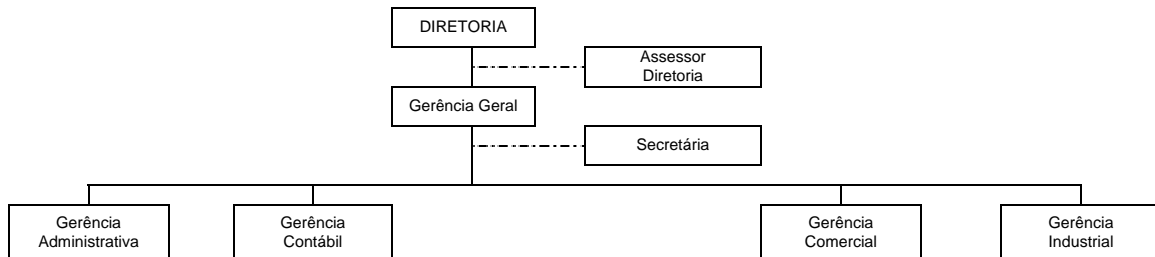
### **3.3.2. Escolha dos entrevistados**

No primeiro momento da pesquisa que compõe a trajetória da família proprietária foram realizadas cinco entrevistas com Roberto Anselmo Kautsky (sucessor do fundador da empresa) e duas entrevistas com seu filho Roberto Anselmo Kautsky Junior (atual sócio diretor responsável pela administração da empresa).

No segundo momento foram realizadas doze entrevistas com funcionários e ex-funcionários da organização que têm informações confiáveis sobre o objeto de estudo (representação da



família) e a realidade investigada (a gestão). Dentre eles: três gerentes, dois ex-funcionários, seis funcionários de diferentes níveis hierárquicos e o sócio-diretor representante da família Bragatto que se associou à Refrigerantes Coroa em 2003. O Fluxograma 1 e o Quadro 4 pretendem dimensionar esta escolha dos entrevistados:



**FLUXOGRAMA 01 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA**

Fonte: Documentos da empresa.

**QUADRO 04 – ENTREVISTADOS ESCOLHIDOS PARA ENTREVISTA**

CARGO	TEMPO DE CASA*	TEMPO NA FUNÇÃO*	ESCOLARIZAÇÃO	RELIGIÃO
Gerente-geral	10 anos	10 anos	3º Grau	Católico
Gerente Administrativo	31 anos	09 anos	2º Grau	Católica
Gerente Industrial	01 ano 10 m	01 ano 10 m	Pós-Graduado	Católica
Chefe de escritório	11 anos	05 meses	3º Grau	Luterana
Encarregado de compras	29 anos	17 anos	2º Grau	Católica
Encarregado de obras	33 anos	20 anos	1º Grau	Luterana
Supervisor de RH	04 anos	04 anos	3º Grau	Católica
Encarregado de manutenção	28 anos	18 anos	2º Grau	Luterana
Encarregado de tesouraria	26 anos	10 anos	3º Grau	Católica
Ex-funcionário (Chefe de benefícios)	27 anos	02 ½ anos	2º Grau	Católica
Ex-funcionário (Operário)	35 anos		1º Grau	Católica
Diretor	02 anos		3º Grau	Católica

Fonte: Elaboração própria. \* Aproximadamente.

As entrevistas limitaram-se aos doze (ex)membros da organização, porque os mesmos reproduzem as práticas sociais de gestão dos dirigentes da organização, sendo assim, por meio dos seus discursos foi possível compreender o objeto de estudo. Outro fator limitante está relacionado ao restrito tempo de pesquisa deste segundo momento (4 meses), o que impossibilitou a execução de novas entrevistas. Contudo ao longo da realização das entrevistas verificou-se que as informações da realidade investigada já estavam satisfatoriamente respondidas e mesmo repetitivas.

Por se tratar de uma cidade pequena e de uma empresa familiar, os entrevistados foram classificados em Gestor 01, Gestor 02, Gestor 03, assim por diante, independente da sua disposição no quadro 4, com o objetivo de preservar a identidade de cada entrevistado.

### **3.4. TIPO DE PESQUISA: DESCRITIVA E EXPLICATIVA**

A pesquisa é classificada como uma investigação descritiva, uma vez que busca as características, os aspectos específicos da organização que, durante essa última década assistiu um grande crescimento e desenvolvimento de seus negócios. Como o objetivo da pesquisa é fazer uma descrição de um fenômeno – representações da família em práticas cotidianas de gestão – é preciso estabelecer alguns parâmetros sobre o objeto pesquisado. Conforme Godoy (1995) e Santos (1999) o estudo descritivo busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade e é indicada na análise qualitativa.

Em pesquisa social é difícil identificar os fatores que determinam um fenômeno, por isso a pesquisa também será classificada como explicativa (SANTOS, 1999). Assim, embora o objetivo é entender a representação da família nas práticas de gestão, não se pretende identificar leis que governam a dinâmica da organização, de forma que possa prever de antemão que a adoção de determinados procedimentos gerenciais possam conduzir ao sucesso ou ao fracasso organizacional. Ainda, conforme Santos (1999), a pesquisa explicativa procura identificar os fatores que contribuem para a ocorrência do fenômeno, assim visa aprofundar o conhecimento da realidade para além das aparências dos seus fenômenos.

### **3.5. FORMA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS: DOIS MOMENTOS**

Os seguintes instrumentos de coletas de dados foram utilizados para consecução dos objetivos propostos pela pesquisa:

- Dados Primários – por meio de entrevistas abertas (Anexo C) e semi-estruturadas (Anexo A e B) e da observação não-participante (durante as visitas a empresa). Os

dados primários são aqueles que ainda não foram coletados por outros, portanto, estão a cargo do pesquisador.

- Dados Secundários – por meio da pesquisa documental. Os dados secundários foram coletados por outras pessoas ou estão disponíveis de alguma forma, como um diário, um filme, uma fotografia, uma monografia ou um documento.

Essa coleta de dados foi organizada em dois momentos distintos de investigação:

- Momento 1: descreve a trajetória de vida da família Kautsky, a partir de estratégias ligadas à metodologia de história de vida (história oral). Nessa descrição é ressaltada a fundação e a evolução da Refrigerantes Coroa, narrando as características de várias fases do seu desenvolvimento e os aspectos relacionados com práticas de gestão, conseqüentemente, a ação cotidiana dos sócios-diretores neste período proposto.
- Momento 2: está direcionado à investigação da gestão na empresa, com o objetivo de identificar e compreender os significados de representações familiares a partir de práticas sociais de gestão na organização.

### **3.5.1. Momento 1: a história de vida da família Kautsky**

Num primeiro momento, o estudo de caso narra a trajetória da família proprietária – família Kautsky. Essa história será apresentada desde a imigração dessa família da Áustria, os altos e baixos momentos dos seus negócios, a fundação da Refrigerantes Coroa em 1930 até os dias atuais quando a empresa passa pela direção da terceira geração e é associada à família Bragatto, onde:

[...] o investigador leva a efeito entrevistas exaustivas com uma pessoa, tendo como objetivo coligir uma narrativa na primeira pessoa. [...] Os depoimentos [...] estão destinados a ser utilizados como veículos para a compreensão de aspectos básicos do comportamento humano ou das instituições existentes, e não material histórico (BODGAN et. al, 1994, p. 92-93).

A história de vida é uma técnica pouco usada na administração, mas emprega basicamente técnicas da pesquisa qualitativa para realizar sua investigação:

[...] na maior parte das vezes, lembrar não é reviver, mas refazer, reconstruir, repensar, com imagens e idéias de hoje, as experiências do passado. [...] A lembrança é uma imagem construída pelos materiais que estão, agora, a nossa disposição (BOSI, 1994, p. 55).

Assim, a pesquisa busca em certa medida reconstruir o desenvolvimento da empresa, procurando aprofundar o estudo do impacto social sobre as crenças e decisões dos proprietários. Trata-se, sobretudo, do registro de como as pessoas analisam as suas experiências, o que elas selecionam, como ordenam suas memórias, as ênfases, as pausas e os esquecimentos. Esse tipo de postura prende-se ao fato da entrevista em história oral não se limitar à possibilidade de comprovar ou desmentir idéias ou acontecimentos estabelecidos. Conseqüentemente, isso possibilitará ao pesquisador acessar o sentido de realidade que as pessoas desenvolvem sobre seu mundo, e tenta dar “voz” a essa realidade – permitindo aos atores falarem por si mesmo (ROESCH, 1999).

Com esse objetivo, foram realizadas cinco entrevistas – depoimentos orais – com Roberto Anselmo Kautsky (sucessor do fundador da empresa) e duas entrevistas com seu filho Roberto Anselmo Kautsky Junior (atual sócio-diretor responsável pela administração). Essas entrevistas foram transcritas para o papel e, posteriormente, avaliadas pelos entrevistados. Assim, o pesquisador transcrevia parte da história e repassava com os entrevistados para solucionar dúvidas, confirmar datas, recolher fotos e documentos. Também é importante lembrar que o pesquisador deverá solicitar uma autorização dos entrevistados para divulgar a trajetória da sua vida. Este procedimento é muito comum neste tipo de metodologia.

Também, para compor alguns detalhes da história foram utilizados:

- um texto escrito em 1996 por Roberto Anselmo Kautsky, onde ele conta vários momentos de sua vida, inclusive a criação da empresa e a sua administração;
- e as entrevistas de cinco funcionários e dois ex-funcionários que trabalhavam há mais de vinte anos na Coroa, convivendo com as duas gerações na empresa.

Finalmente, para enriquecer a história descrita foram inseridas fotos em vários momentos da trajetória da família e da empresa, de modo que se possa também visualizar e compreender a sua evolução. A imagem, segundo Loizos (2002) oferece um registro restrito, mas poderoso das ações temporais e dos acontecimentos reais – concretos, materiais.

Nesta dissertação de mestrado, a utilização da técnica “história de vida” vem ao encontro da importância de se dar voz aos pequenos empreendedores do estado do Espírito Santo, conhecer as suas trajetórias pessoais e empresariais, buscando registrar as características de uma administração local centrada nos pequenos negócios. Administração essa influenciada

pelos valores familiares e sociais dos proprietários, pelas dificuldades econômicas, pela economia, dentre outros aspectos.

### **3.5.2. Momento 2: práticas sociais de gestão e a identificação de representações da família**

Num segundo momento do estudo de caso, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gerentes da empresa, bem como os funcionários que comportam o primeiro momento e o sócio-diretor representante da família Bragatto. As visitas realizadas à empresa durante as entrevistas e a coleta de documentos, também deram a oportunidade de uma observação não-participante do fenômeno pesquisado. Assim, essas observações produziram importantes notas de campo que puderam confirmar e completar os dados colhidos.

Sendo assim, esse momento também foi concretizado com técnicas de pesquisa qualitativa e dividido em quatro etapas distintas:

1. A primeira consistiu em um levantamento de dados preliminares sobre a Refrigerantes Coroa. Estes dados foram coletados por intermédio de contatos realizados com as pessoas ligadas à empresa, artigos/entrevistas publicados, trabalhos acadêmicos e por meios eletrônicos.
2. A segunda buscou informações de caráter oficial, analisando uma documentação fornecida por órgãos oficiais e pela empresa. Atas, estatutos, contratos diversos, cartas, memorandos, ofícios, balanços e outros que puderam compor o crescimento empresarial. Também foram pesquisados documentos como diários, cartas, relatos autobiográficos gravados em meios diversos (filme, vídeo, som, palavra escrita).
3. A terceira consistiu na realização de entrevistas semi-estruturadas com os gerentes para averiguar se as práticas sociais de gestão implantadas pelo sócio-diretor da gestão anterior continuam vivas na atual gestão.
4. A quarta analisou todos os dados adquiridos na pesquisa, com o objetivo de interpretar e compreender as práticas sociais de gestão que identificam representações familiares na empresa.

Após estas quatro etapas, espera-se a conclusão da coleta de dados ampla e satisfatória, que consiga responder as questões desta pesquisa.

A partir da análise dessas práticas sociais de gestão, identificou-se que as ações dos proprietários e, muitas vezes, dos próprios gestores, concebiam/reportavam a representações da família.

### **3.6. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS**

Assim como a forma e instrumento de coletas de dados foram dividida em dois momentos, esta etapa mereceu ser realizada também em dois momentos distintos: 1) a trajetória da família e 2) a gestão e as representações da família.

#### **3.6.1. Análise da trajetória da família Kautsky**

O primeiro momento – a trajetória de vida da família Kautsky – foi organizado a partir de **códigos de processo** (Bogdan *et. al*, 1994, p. 225) que se referem:

[...] à codificação de palavras e frases que facilitam a categorização das seqüências de acontecimentos, mudanças ao longo do tempo ou passagens de um tipo ou gênero de estatuto para outro. Os códigos de processo típicos apontam para períodos de tempo, estádios, fases, passagens, passos, carreiras e cronologia.

Esses esquemas de codificação de processo são comumente usados na ordenação das histórias de vida. Nesse momento, as categorias de codificação foram organizadas em períodos da trajetória da vida da família que pareceram ser segmentos importantes. Assim, elas não foram o reflexo de períodos uniformes de tempo ou outro tipo de períodos impostos pelo investigador, mas períodos em que houve uma modificação importante para os entrevistados.

Então, essas categorias de codificação foram estruturadas conforme as gerações (SIRINELLI, 2002) da família Kautsky, sempre modeladas por um acontecimento inaugurador:

1ª geração: Antônio Ricardo Kautsky (o astuto) - o início da saga, a imigração do ascendente da família para o Brasil e todas as dificuldades para a adaptação em terras estrangeiras;

2ª geração: Roberto Carlos Kautsky (o honesto) - a luta por uma vida melhor no país, a partir do esforço de Roberto Carlos Kautsky, os seus altos e baixos dos seus empreendimentos, até a construção da fábrica artesanal de vinhos;

3ª geração: Roberto Anselmo Kautsky (o austero) - a evolução da fabricação artesanal de refrigerantes até a transformação em uma indústria e a administração da segunda geração da família;

4ª geração: Roberto Anselmo Kautsky Junior (o realizador) - o desenvolvimento da gestão da terceira geração na empresa e o rápido crescimento dessa organização capixaba até a associação com a família Bragatto e os novos empreendimentos.

A trajetória da família Kautsky foi descrita na 3ª pessoa do singular, com citações dos entrevistados em primeira pessoa somente quando,

As narrativas na história oral (e não só elas) se tornam especialmente pregnantes, a ponto de serem ‘citáveis’, quando os acontecimentos no tempo se imobilizam em imagens que nos informam sobre a realidade. É neste momento que as entrevistas nos ensinam algo mais do que uma versão do passado (ALBERTI, 2003, p. 10).

Sendo assim, estas narrativas podem se tornar ricos pontos de partida para o descobrimento das representações da família nas práticas cotidianas de gestão, etapa que é explicada no próximo tópico.

### **3.6.2. Análise da gestão e as representações da família**

Uma função da análise de conteúdo, ressaltada por Minayo (1994, p. 74), é “à descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está comunicado”.

A análise de dados é o processo de busca e de organização sistemático de transcrições de entrevistas, de notas de campo e de outros materiais que foram sendo acumulados, com o objetivo de aumentar a sua própria compreensão desses mesmos materiais e de lhe permitir apresentar aos outros aquilo que encontrou. (BOGDAN, 1994, p. 205).

Assim, a análise envolve o trabalho com os dados, a sua organização, divisão em unidades manipuláveis, síntese, procura de padrões, descoberta dos aspectos importantes e do que deve ser aprendido e a decisão sobre o que vai ser transmitido aos outros. A análise dos dados leva-o das páginas de descrições vagas até o produto final – a dissertação.

O tratamento dos dados levantados foi realizado pela abordagem qualitativa, apoiada na concepção de “categorias de codificação”,

À medida que vai lendo os dados, repetem-se ou destacam-se certas palavras, frases, padrões de comportamento, formas dos sujeitos pensarem e acontecimentos. O desenvolvimento de um sistema de codificação envolve vários passos: percorre os seus dados na procura de regularidades e padrões bem como de tópicos presentes nos dados e, em seguida, escreve palavras e frases que representam estes mesmos tópicos e padrões. Estas palavras ou frases são categorias de codificação. As categorias constituem um meio de classificar os dados descritivos que recolheu, de forma a que o material contido num determinado tópico possa ser fisicamente apartado dos outros dados (BOGDAN, 1994, p. 221).

Essas quatro categorias surgiram à medida que os dados foram recolhidos e codificados, depois foram reunidos em quatro famílias conforme proposta de Bogdan (1994):

- 1– **Códigos de contexto:** organizou a maior parte da informação sobre o contexto, a situação e os temas classificados. O material permitiu uma ampla contextualização da empresa e da família no estudo de caso.
- 2 – **Códigos de definição da situação:** organizou os dados que descreveram a forma como os sujeitos definiram a situação particular, quer dizer, qual a visão que os sujeitos têm do mundo e da formação, como se vêem a si próprios em relação à situação em causa. Esses códigos contribuíram para o entendimento da construção da representação social.
- 3 – **Perspectivas tidas pelos sujeitos:** organizou as informações orientadas para formas de pensamento partilhadas por alguns sujeitos, mas que não são tão gerais, como as perspectivas que têm sobre a definição geral da situação, embora revelem convicções concernentes a aspectos específicos da situação. Estes códigos colaboraram no entendimento da representação da família na dinâmica organizacional.
- 4 – **Pensamentos dos sujeitos sobre pessoas e objetos:** esta família apontou para códigos que revelam a percepção que os sujeitos têm uns dos outros, das pessoas estranhas ao serviço e dos objetos que constituem o seu mundo. Esses códigos fundamentaram em vários momentos as informações sobre os conflitos dos gestores na organização.

Finalmente, após a decomposição das entrevistas e notas de campo em unidades de código e posterior categorias de códigos, a análise dos dados coletados (realizada com apoio do *software* QSR NVIVO – *Using NVIVO in Qualitative Research*) será apresentada em dois capítulos: o primeiro da trajetória de vida (história de vida) e o segundo da representação da família proprietária a partir de seu dirigente e sua interação com as práticas de gestão.



#### **4. A TRAJETÓRIA DA FAMÍLIA KAUTSKY**

Este capítulo descreve a trajetória da família Kautsky, proprietária da empresa investigada, bem como a criação e o desenvolvimento da organização, com o objetivo de proporcionar um amplo conhecimento do contexto social e econômico em que elas se inserem e de compreender a estreita interação da família proprietária com a dinâmica organizacional da sua empresa.

Esta empresa investigada – Refrigerantes Coroa Ltda – está localizada no interior do Estado do Espírito Santo, no município de Domingos Martins, e hoje representa a principal organização privada geradora de emprego na região centro-serrana e a empresa regional de maior participação de mercado no Brasil<sup>5</sup>. Ela é gerenciada há 70 anos pela família Kautsky que, recentemente, associou-se à família Bragatto, vendendo metade das cotas da mesma, com o objetivo de projetar a organização no mercado nacional.

A importância de conhecer profundamente a trajetória da família proprietária foi verificada ao caracterizar a empresa, pois se verificou que muitos aspectos da gestão organizacional estão ligados diretamente ao modo de vida da família Kautsky e seu movimento no estado do Espírito Santo. Há nuances específicas de sua carga histórica, étnica e cultural advinda da imigração de seus antepassados, bem como outros elementos que já sofreram alterações devido à sua inserção na comunidade local.

Deste modo, a trajetória da família Kautsky foi também contextualizada por meio da história do município Domingos Martins, colonizado por imigrantes alemães e isolado da capital por um longo período. Isolamento este que proporcionou um fortalecimento dos laços familiares dos colonizadores, bem como consolidou costumes, de modo que a maneira de viver da comunidade, inclusive da família proprietária, ainda apresenta alguns traços originais, não homogeneizados.

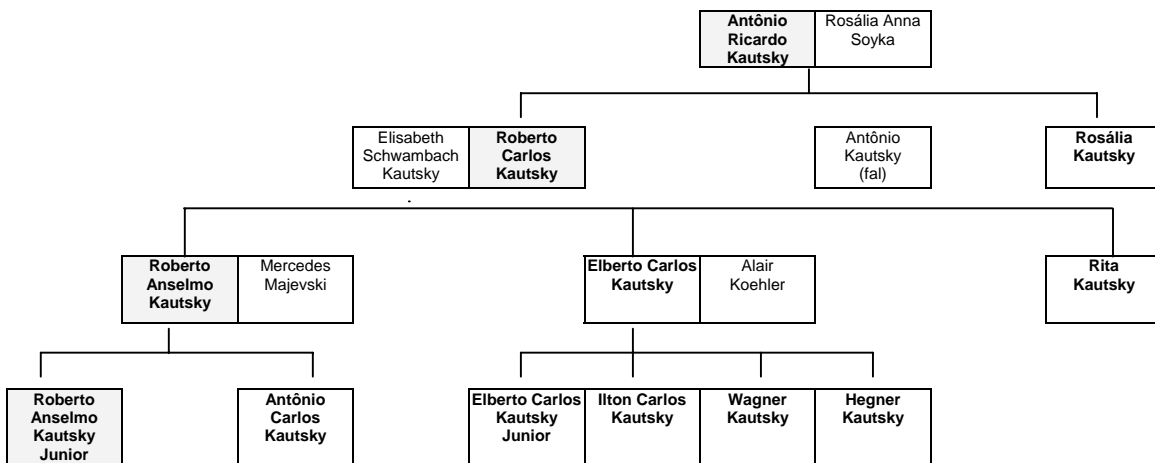
A reconstrução da trajetória da família Kautsky buscou recuperar a história do desenvolvimento da empresa, procurando aprofundar o estudo do impacto social sobre as crenças e decisões dos proprietários, possibilitando o acesso ao sentido de realidade que as pessoas desenvolvem sobre seu mundo. Tentando desvendar esse sentido de realidade,

---

<sup>5</sup> Dado obtido em entrevista e confirmado conforme informações na FINDES.

verificou-se a importância da história do estado na formação do indivíduo, já que não se pode esquecer que o indivíduo não é um “dado”, mas um produto da sociedade, pois é a sociedade que o força a se tornar um indivíduo e a acentuar sua individualidade em seu comportamento (MOSCOVICI, 2003).

Em vista dessas considerações foi necessário descrever a trajetória da família Kautsky a partir da realidade dos seus atores (ver Fluxograma 02), por meio da história de vida, dividindo a história em quatro fases que correspondem às quatro gerações da família Kautsky e seus empreendimentos – Antônio Ricardo Kautsky (o astuto), Roberto Carlos Kautsky (o honrado), Roberto Anselmo Kautsky (o austero) e Roberto Anselmo Kautsky Junior (o corajoso).



### FLUXOGRAMA 02 – ÁRVORE GENEALÓGICA DA FAMÍLIA KAUTSKY

Fonte: Baseada nas informações das entrevistas.

Sendo assim, a primeira fase descreve o início da saga, a imigração do ascendente da família Antônio Ricardo Kautsky para o Brasil e todas as dificuldades para a adaptação em terras estrangeiras. A segunda fase narra a luta por uma vida melhor no país, a partir do esforço de Roberto Carlos Kautsky, os altos e baixos dos seus empreendimentos, até a construção da fábrica artesanal de vinhos. A terceira fase apresenta a evolução da fábrica de vinhos para a indústria de refrigerantes, com a administração da segunda geração da família – Roberto Anselmo Kautsky com apoio do irmão. Finalmente, a quarta fase conta o desenvolvimento da gestão da terceira geração da família na empresa, com direção geral de Roberto Anselmo Kautsky Junior, e o rápido crescimento dessa organização capixaba até a associação com a família Bragatto e os novos empreendimentos.

A trajetória da família Kautsky foi narrada por Roberto Anselmo Kautsky, e posteriormente, pelo seu filho Roberto Anselmo Kautsky Junior, pois ambos foram os dirigentes administrativos nas duas últimas gerações. Essas memórias construíram a sua história que foi marcada por um intenso empreendedorismo durante os séculos XX e XXI. Antes de iniciar a narração da trajetória em si é importante apresentar os entrevistados dessa narrativa:

**Roberto Anselmo Kautsky** administrou a Refrigerantes Coroa por trinta anos, desde a morte do seu pai Roberto Carlos Kautsky. Além dessa dedicação à empresa, Roberto “pai”, como é chamado pelos funcionários da empresa, há mais de sete décadas vem se dedicando ao estudo e cultivo de orquídeas e bromélias, grande paixão herdada de seu pai. Atualmente, ele está aposentado e já conseguiu catalogar mais de 118 espécies de orquídeas, bromélias, begônias, inclusive uma perereca.



**FOTO 01** – ROBERTO ANSELMO KAUTSKY.

Fonte: Foto do acervo de Ricardo Medeiros.

Já o seu filho Roberto Anselmo Kautsky Junior é um dos sócios-diretores responsável pela administração da empresa. Desde 1983, com a aposentadoria do pai, tomou a frente dos negócios da família. Atualmente, ele representa a família Kautsky na sociedade com a família Bragatto.

#### 4.1. OS PRIMEIROS ANOS NO BRASIL

Para contextualizar a adaptação da família Kautsky no Brasil, esta primeira fase descreve os motivos de levaram a família a migrar para outro país, suas dificuldades e a conquista por reconhecimento em terras capixabas.

A saga da família Kautsky no Brasil iniciou com a imigração de Antônio Ricardo Kautsky, sua esposa Ana Soyka, seu filho Roberto Carlos Kautsky (com cerca de oito anos), e os irmãos de sua esposa, Franz e Júlio Soyka (FLUXOGRAMA 02).

Antônio Ricardo Kautsky nasceu em 1870, em Viena/Áustria, e era filho de Alexandre Philipp Kautsky, ferroviário de profissão, mas que trabalhava para o Imperador Francisco José (escrevia os pergaminhos nos lançamentos das pedras fundamentais das obras públicas), que governou o Império Austro-Húngaro durante 67 anos, motivo pelo qual foi cognominado de “Imperador da Paz”.

Dois anos após o nascimento de Antônio Ricardo Kautsky, o seu pai Alexandre morreu em consequência da tuberculose que não tinha cura e era considerada a “peste branca”. Nessa mesma época, Antônio contraiu varíola e ficou cego até a idade de seis anos. Na próxima narrativa contada por Roberto Anselmo Kautsky se verifica a presença da fé na família, desde antigas gerações, e sua forte ligação com a religião.

*[...] contava os seus familiares, que a cura de seu avô se deu quando uma certa vidente apareceu para sua bisavó – dona Emilia Stöller Kautsky – e mandou que ela enviasse seu filho para o interior. Feito o indicado, Antônio, brincando com outras crianças, voltou a enxergar e saiu correndo. Um verdadeiro milagre!*

Antônio Ricardo Kautsky, cresceu em Viena e sempre foi um homem galanteador e festeiro, contudo bastante indisciplinado. Roberto Anselmo Kautsky contou:

*[...] é errado, era a ovelha negra, mas as coisas sempre davam certo para ele. Quando vovô iniciou o namoro com vovó Rosália Ana Gottwald Soyka, viajaram em uma excursão para os Alpes e, para demonstrar o seu amor, colheu uma flor de Edelweiss, arriscando sua vida num penhasco e presenteou-a. Também, num período anterior ao casamento, quando os nubentes eram obrigados a freqüentar um curso na igreja e comprovar que confessaram e comungaram de acordo com as normas da Igreja Católica, Antônio, para se desvencilhar desse compromisso, pediu a um amigo que fizesse os votos em seu lugar, mediante a promessa de pagar-lhe algumas cervejas. No dia do casamento – em 13 de abril de 1873, vovô ficou*

*comemorando com seus amigos a sua despedida de solteiro e chegou com mais de uma hora de atraso para a cerimônia.*

Nessa narrativa fica claro que mesmo com o caráter astucioso de Antônio, Roberto Anselmo Kautsky ressalta as suas qualidades a esperteza e a afabilidade, de forma que consegue justificar o seu carisma com a população na comunidade de Campinho nas primeiras décadas no Brasil.

Os primeiros anos de casamento de Antônio e Rosália foram uma harmonia, contudo, com o passar do tempo Antônio passou a levar uma vida boêmia, ficando às vezes noites inteiras fora de casa. Quando a sua esposa reclamava do seu comportamento, ele retrucava filosoficamente, conforme Roberto lembra “[...] *ele é que corria perigo por estar na rua, ao passo que ela em casa estava protegida*”. Com essas atitudes do marido, Rosália foi entristecendo e ficando insatisfeita com a sua vida, mesmo com todo o conforto que tinha em Viena, capital da Áustria. Numa dessas ocasiões (1904), a família Kautsky recebeu a visita de seu irmão Franz Soyka, do brasileiro Carlos Mund e seu conterrâneo Maximiliano Salloker que precisava submeter-se a uma cirurgia de retirada de duas hérnias, que não era realizada no Brasil. Por causa do tratamento, eles permaneceram na sua casa por três meses, até que Maximiliano Salloker recuperou totalmente a sua saúde. Vale contar o motivo que levou Franz a morar no Brasil, conforme Roberto Anselmo Kautsky:

*Franz namorava Ludovica Nürnberger, quando ela contraiu tuberculose. Mesmo sabendo da doença, eles resolveram se casar e viveram felizes por um ano até sua morte. Naquela época, a tuberculose significava a própria morte. Após o falecimento de sua esposa, Franz ficou tão desorientado que decidiu tomar uma decisão radical para sua vida – ir embora de Viena. Então, ficou sabendo que o Imperador D. Pedro I (casado com a princesa Leopoldina, filha do Imperador Francisco José que governou o antigo Império Austro-Húngaro) estava incentivando a imigração de austríacos, alemães e suíços para o Brasil. Assim, resolveu arriscar-se e emigrou para o Brasil. Quando chegou à Vitória, ficou sabendo da colônia alemã em Santa Isabel e resolveu subir a serra para conhecer a vila. Logo, ele fez amizade com o prefeito Maximiano Salloker (1903-1916), que era seu conterrâneo austríaco e decidiu estabelecer-se nesta colônia.*

Quando Franz e seus amigos estavam retornando ao Brasil, o Salloker convidou Antônio com sua família para vir morar no Brasil para exercer o magistério em Sapucaia (Parajú/Domingos Martins) com um ordenado mensal de 60 mil réis (uma alta remuneração na época). Interessada, Rosália perguntou ao Salloker se no Brasil havia cerveja, ao que ele respondeu negativamente. Então, ela imaginando melhorar seu casamento, começou a incentivá-lo para que se mudassem para o Brasil.



**FOTO 02** – FAMÍLIA KAUTSKY NO NAVIO “PRINTZ SIEGMUND” (1904)  
 Fonte: Documentos da família Kautsky.

Por esses motivos emigraram de Viena/Áustria, a família e alguns amigos (num total de dez pessoas), partindo de trem da Áustria até Hamburgo/Alemanha, onde embarcaram no navio *Printz Siegmund* que os levou ao Brasil, deixando para trás parentes, amigos, o conforto da cidade de Viena, o seu progresso e o aconchego pátrio. Em Hamburgo, como havia algumas horas para a partida do navio, Antônio acabou aprontando mais uma, conforme contou Roberto Anselmo Kautsky:

*Ele resolveu voltar a terra para comemorar a sua despedida com alguns amigos que vieram assistir a partida. Contudo, esqueceu do tempo (por causa da cervejada), e quando voltou ao porto, o navio já havia zarpado com a sua esposa, filhos e demais companheiros. Por sorte, ele conseguiu embarcar no próximo navio e acompanhar a embarcação que ficou retida por mais de um dia no porto de Havre na França, para descarregamento e carregamento. No mais, a viagem transcorreu normalmente.*

Mais uma vez percebe-se que o avô de Roberto Anselmo Kautsky era muito irresponsável e libertino. É importante estar caracterizando a personalidade de Antônio Ricardo Kautsky, pois de certa maneira este comportamento deve ter influenciado uma conduta mais responsável no seu filho Roberto Carlos Kautsky, já que desde cedo ele precisou assumir os negócios do pai no Brasil, conforme será descrito mais adiante.

#### 4.1.1. As dificuldades da adaptação em terras estrangeiras

Quando a família Kautsky chegou ao Rio de Janeiro, no dia 20 de setembro de 1904, eles foram obrigados a embarcar em um navio de cabotagem costeira que levou três dias para chegar a Vitória, devido a uma forte tempestade. O almoço no navio consistia numa sopa rala, servida em uma bacia de alumínio, e, apesar do navio balançar muito, Antônio não perdia o bom humor. Fazendo uma piadinha disse a Carlos Mund, conforme Roberto, “*quando o navio pender para o seu lado e a sopa chegar aí, sirva-se, e quando ela voltar para cá, eu me sirvo*”. Ao ancorarem em Vitória, que na época era governada por Henrique Coutinho, precisaram pegar alguns botes para desembarcarem numa pedra que servia de cais, perto do Parque Moscoso, conhecido como Schmidt. Quando chegaram tiveram uma péssima impressão de Vitória/ES, pois a cidade não tinha água encanada nem rede de esgotos, assim usavam-se pinicos e os excrementos eram lançados à rua.

A família Kautsky seguiu viagem com o trem Leopoldina Railway (inaugurada em 1º de janeiro de 1900) até a estação Germânia, que antes se chamava “Ponte Quebrada”, em Domingos Martins. De lá, viajaram mais seis horas em lombo de burros até Sapucaia (Parajú/Domingos Martins). Quando lá chegaram ao escurecer, Rosália sentou-se num tronco que havia em frente ao barraco e chorou copiosamente dizendo que aquilo era o fim do mundo, um ambiente hostil e agreste. Para entrar no barraco tiveram, primeiramente, de arrancar o mato que havia no chão de terra batida. Estavam com medo de cobras. À noite, exaustos do trabalho, Rosália guardou o restante da comida e foram dormir. No dia seguinte, eles tiveram uma grande surpresa, as formigas saúvas, típicas da região, entraram nas panelas e carregaram tudo e descascaram os pães. Contudo, esse foi apenas um exemplo das dificuldades que enfrentariam nessa terra estrangeira.

Dias depois, eles foram visitar Sofia Simmer, a esposa do Maximiano Salloker (prefeito da Vila) que os havia visitado em Viena. Na visita, Rosália perguntou se ela havia gostado das frutas (maçãs e uvas secas) que havia presenteado quando da sua chegada na Vila, ao que Sofia retrucou, conforme Roberto, “*Nem os porcos quiseram comer!*”.

Nessa passagem verifica-se o ambiente hostil em que doravante a família Kautsky deveria viver. Além disso, as condições eram ainda muito precárias, pois a região onde se instalaram somente começou a ser colonizada a partir de 1847, conforto inexistia.

Logo que se estabeleceram em Sapucaia, Antônio começou a lecionar em alemão, sua língua pátria, e a realizar freqüentemente reuniões com os pais dos seus alunos para passar-lhes conhecimentos. Por causa desses conhecimentos, ele foi nomeado o tesoureiro da “caixa de cobra” no período de 1904 a 1906. No fim do primeiro mês surgiu a primeira desavença com o prefeito Salloker, pois em vez de lhe pagar os 60 mil réis prometidos, Salloker somente lhe pagou a metade do valor. Provavelmente com esse valor não conseguiriam viver dignamente.

Contudo, a sua esposa Rosália, para ajudar a comunidade, começou a ensinar artes como o bordado, a costura e a culinária para as mulheres da comunidade. Naquela época, os colonos só aproveitavam a carne do boi, os miúdos eram descartados, mas ela ensinou-os a aproveitar os miúdos fazendo a lingüiça, até hoje muito apreciada na região. Além disso, ela realizou vários partos. Por causa da contribuição da família para a comunidade, eles se tornaram queridos pelos colonos, que em contrapartida traziam ovos, lingüiça, toucinho e produtos da lavoura. Assim, a família conseguiu viver muito bem nesse período, até economizando os trinta mil réis que Antônio recebia pelo ensino.

Também para ajudar nas despesas de casa, Roberto Carlos Kautsky – filho de Antônio – foi trabalhar na lavoura dos vizinhos, onde teve a oportunidade de matar duas cobras com pêlos num ninho de galinha. Nesse período trabalhou principalmente na propriedade de José Tschaen (teuto-francês), imigrante de uma região vinícola da França (Alsácia-Lorena), na qual aprendeu a fazer o vinho de laranja. A próxima narrativa contada pelo Roberto Anselmo ressalta a personalidade forte da sua avó:

*Certa vez, a família ganhou um cabrito que cresceu e tornou-se um robusto bode. Aproveitando o descuido da sua avó que havia deixado a porta da cozinha aberta enquanto foi à fonte lavar a louça, o bode entrou e subiu na mesa, onde havia restos de comida e toda a louça que ela havia trazido da Áustria. Quando ela voltou, o bode se assustou e deu uma arrancada de cima da mesa, levando junto a toalha e toda a louça que se espatifou no chão. A Rosália que era uma mulher muito pacífica, viu as coisas passarem do limite, e então, virou uma fera. Assim, chamou o filho Roberto, que devia ter uns onze anos e disse: este bode tem que morrer hoje de qualquer maneira e mandou que ele o prendesse. Então, ela pegou a navalha do marido e degolou-o, depois o esfolou. Para uma mulher criada em Viena e que nunca havia visto nada parecido, foi uma dose para leão!*



Depois de um ano morando em Sapucaia, houve outro desentendimento entre o Franz, o irmão de Rosália, e o Maximiliano Salloker<sup>6</sup>, causado por ciúmes, pois o Franz era viúvo e começou a namorar uma cunhada do Salloker. Conforme narrou Roberto Anselmo Kautsky:

*O Salloker, não aceitando o namoro, mandou prender o tio numa estaca de amarrar burros e colocou uma vara pontiaguda debaixo de seu queixo para que ele não pudesse abaixá-lo. Além disso, fixou dois palitos entre as suas pálpebras para que ele não pudesse fechar os olhos, assim como costumava fazer com seus empregados. Quando sua avó tomou conhecimento do acontecido, foi até o Salloker e disse que aquilo era uma selvageria e se ele não o libertasse imediatamente, ela o mataria. Assim, o Salloker mandou soltar o seu tio imediatamente.*

Esta passagem confirma a dificuldade da família com o novo modo de vida e os problemas de convivência com a população da região. Este acontecimento deixou Rosália tão revoltada que no mesmo dia a família resolveu mudar-se para Soído, uma vila próxima, onde os irmãos João e José Stein já haviam procurado o seu Antônio para lecionar numa escola. Em Soído, nasceu mais uma filha de Rosália - Rosália Kautsky, num parto muito difícil, que deixou a mãe com uma febre alta e hemorragia intensa. Conforme narrou Roberto Anselmo Kautsky.

*Para estancá-las, a parteira Bina Mala colocou um machado debaixo do colchão e escreveu a seguinte frase atrás da porta “Fieber bleib draus Frau Kautsky ist nicht zu Haus!” (Traduzindo: Febre fique lá fora, pois Dona Rosa não está por ora). Lá, o seu pai também fazia biscates na lavoura dos vizinhos para ajudar nas despesas da casa.*

Mais uma vez, a passagem mostra a estreita relação da família com a fé. Também, certa ocasião,

*[...] três pessoas haviam sido picadas por cobras num único dia, inclusive uma aluna com 18 anos da escola. Então, Antônio mandou chamar o curandeiro Jorge Kiefer que estava medicando dois outros casos anteriores numa localidade próxima. Na época não existia o soro antiofídico e quando o curandeiro realizava o seu trabalho a família beneficiada oferecia cachaça ou outra bebida alcoólica ao benfeitor após o tratamento. Com isso, quando Antônio encontrou o seu Jorge, ele já estava meio alto (bêbado). No caminho em direção a casa da aluna o curandeiro Jorge que andava na frente de Antônio, volta e meia, escorregava naqueles sulcos feitos pelas ferraduras dos lotes de burros e caía fora do caminho. Para dizer que*

---

<sup>6</sup> Maximiliano Salloker foi um imigrante católico austríaco que se destacou no início do século XX como bom administrador em Domingos Martins, quando assumiu a presidência municipal da Câmara (1904 a 1916). Contudo, ele acabou assassinado por causa das desavenças entre católicos (moravam em Santa Isabel) e luteranos (moravam em Campinho) da região, que disputavam para sediar a sede do município. Como principal dirigente político da região, situou-se no centro dessas desavenças, e para piorar a situação, no seu período administrativo ocorreu a mudança da sede de Domingos Martins para Santa Isabel. Quase morreu envenenado, mas sua morte veio a ocorrer por ocasião da abertura da estrada que ligaria Santa Isabel a Alfredo Chaves. Estrada que não passaria por Domingos Martins. Salloker morreu a tiros, aos 55 anos, 15 dias depois de iniciar a construção dessa estrada ([www.seculodiario.com.br](http://www.seculodiario.com.br)).

*não havia caído, seu Jorge passava a mão no primeiro mato que tivesse pela frente e dizia: “Das brauch ich auch!” (Traduzindo: Isso aqui eu também preciso para o tratamento). De tanta queda que levou, ele chegou com os braços cheios de mato na casa da moça. Então, fez um chá, banhou o ferimento com outra infusão e pediu a família que se retirasse do quarto, pois a menina precisava descansar, ficando sob sua guarda. Passadas mais de uma hora e em face do silêncio, o pessoal resolveu dar uma olhada e qual não foi a sua surpresa, o curandeiro estava deitado na cama com a moça e ambos dormiam.*

Esta passagem confirma o interesse da família em ajudar a comunidade, por isso a consideração da população com a família cresce e se expande com o passar dos anos e das constantes mudanças. Ficaram em Soído por um determinado tempo, todavia, as coisas ainda não haviam engrenado. Então, a família Kautsky resolveu tentar a sorte em São Bento, onde Antônio abriu uma pequena casa comercial, independente de continuar lecionando, e Rosália continuou dando as suas aulas de artesanato e culinária. Nessa vila, tiveram a oportunidade de ver o cometa Haley em 1910.

#### **4.1.2. Aspectos importantes da comunidade de Domingos Martins**

Antes de iniciar a descrição de uma nova fase da família Kautsky é importante explicar alguns aspectos sobre o município de Domingos Martins, anteriormente conhecido por Campinho, onde está instalada a Refrigerantes Coroa. O município possui uma área de aproximadamente 1.231Km<sup>2</sup> e fica há menos de 42 Km de distância de Vitória, capital do Estado do Espírito Santo. O seu principal acesso se dá através da Rodovia BR262, que liga a capital Vitória a Belo Horizonte/MG.

Com essa descrição se espera contribuir para compreensão das mudanças nos negócios da família Kautsky que são diretamente influenciados pela dinâmica econômica e social local. A dinâmica nacional também é um fator importante, contudo, na época a criação da empresa, as informações sobre os acontecimentos nacionais eram muito dispersas e longe de serem compreendidas pelos colonos para qualquer tomada de decisão. Esse aspecto fica claro quando, em plena crise do café, o pai do senhor Roberto investe todos os seus recursos na compra do café e perde tudo por causa da crise de 1930. Além disso, por um período longo os colonos permaneceram isolados na região, por causa da animosidade dos colonos açorianos de Viana que não comercializavam com os colonos de Campinho e da ausência de uma boa estrada que ligasse a capital à colônia.

O município de Domingos Martins foi colonizado em 1847, por imigrantes alemães. Esses colonos emigraram da Região do Hunsrück/Alemanha, no Navio “Philomena”, em 20 de outubro de 1846, e chegaram em Vitória em janeiro de 1847 (DON PE. DOLD, 1896). Roberto Anselmo Kautsky também é descendente desses primeiros alemães que aqui se estabeleceram. Os pais de sua mãe Elisabeth Schwambach Kautsky - Augusto Schwambach e Catharina Faller Schwambach - eram filhos desses imigrantes. Posteriormente, juntaram-se a esses imigrantes, pomeranos, holandeses, austríacos, italianos, suíços, dentre outros.

Nas primeiras décadas, os imigrantes sobreviveram às custas de uma agricultura de subsistência. Cultivaram variados produtos (milho, tubérculos, mandioca, feijão, etc) através da mão-de-obra familiar e agregados e ainda socorriam os vizinhos nas suas necessidades. No início século XX a sua população era distribuída irregularmente em pequenas propriedades familiares rurais, distantes umas das outras, somente ligadas por “estradas de chão” (picadas), o que dificultava a movimentação e o comércio na localidade.

A história registrada por Wagemann (1949) mostra que o início da colonização em nada foi fácil: promessas do governo brasileiro não cumpridas, doenças, fome, abandono/isolamento, para citar apenas algumas das dificuldades. Nesse isolamento cada qual estava fadado a se virar sozinho (WEBER, 1998). Mas, como a viagem havia sido feita sem condições de retorno, foi preciso submeter-se às restrições dadas e procurar melhorá-las aos poucos.

Nesse contexto, as principais preocupações dos imigrantes alemães, após sua instalação na localidade foram a educação e instrução de seus filhos na religião, pois davam grande valor a uma sólida formação moral e cristã (RICHTER, 1994). Assim, a religião assumiu um papel decisivo na comunidade, marcando presença e auxiliando na medida do possível, principalmente no que tange a essas preocupações (FOTO 04).

A estrutura familiar do imigrante estava centrada no sistema patriarcal, nuclear, portanto, o casamento dos filhos não eliminava a unidade familiar que seguia dependendo da autoridade paterna. Os filhos, quando não continuavam morando com o pai, eram sempre bem-vindos e a mãe era a principal responsável pela educação das crianças. A vida pioneira, o isolamento, a consciência de formar um grupo à parte num país estranho contribuíram para fortalecer os laços familiares desses colonizadores. A união da família estava sedimentada, sobretudo, pelos princípios religiosos.



**FOTO 03 – VISTA DA VILA DE CAMPINHO EM 1925.**

Fonte: Coletânea Documentos e Fotografia – Museu Histórico de D. Martins



**FOTO 04 – ESCOLA PAROQUIAL CAMPINHO (DÉCADA DE 1930).**

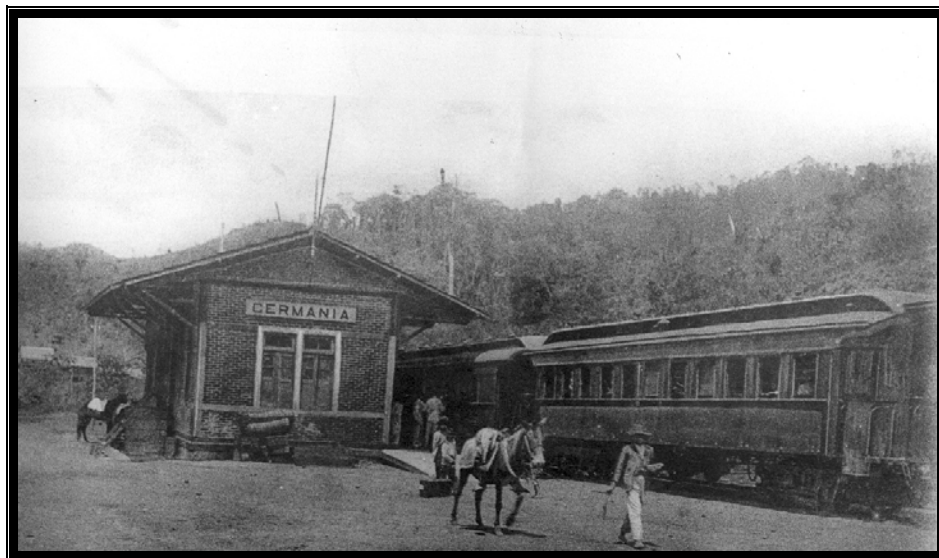
Fonte: Coletânea Documentos e Fotografia – Museu Histórico de D. Martins

A vida social na comunidade estava “limitada aos domingos, quando todos se dirigiam à igreja, e, depois do culto, confraternizavam com os amigos e parentes” (COSTA, 1999, p. 43). Essa era uma das únicas distrações das famílias, além das festas de casamentos, aniversários e batismos (FOTO 05). Também, após essa confraternização, as famílias – esposa, marido e filhos - aproveitavam para visitar o comércio e se abastecer com mantimentos para a semana. Vale lembrar que o homem possuía mais liberdades que a mulher e frequentemente visitava a

venda para saber dos acontecimentos, vender os seus produtos ou adquirir mantimentos, utensílios ou outros materiais.



**FOTO 05 – FESTA NA ESCOLA PAROQUIAL DE SANTA ISABEL**  
Fonte: Coletânea Documentos e Fotografia – Museu Histórico de D. Martins



**FOTO 06 – ESTAÇÃO GERMÂNIA.**  
Fonte: Coletânea Documentos e Fotografia – Museu Histórico de D. Martins

Assim, o crescimento da comunidade foi influenciado por tradições culturais e religiosas de origem germânica, que guiavam sua maneira de ser, sejam quando determinavam as suas amizades ou quando tratavam de seus negócios. A língua alemã foi utilizada por longos anos, isso também contribuiu para a união e o isolamento dessa população. A administração pública

tardiamente interferiu na educação da comunidade construindo escolas e contratando professores que falavam o português.

A partir do desenvolvimento de uma agricultura comercial, principalmente de café (ROCHA, 1980), e da construção de melhores vias de escoamento da produção para a capital da província, é que os imigrantes puderam comercializar a sua produção. Essa movimentação na comunidade começou a melhorar a partir de 1896, quando foi construída a ponte que ligava o vilarejo à capital e, em 1900, quando foi ampliada a estrada de ferro até a estação Germânia em Santa Isabel (FOTO 06). Isso impulsionou a comercialização do café na região e abriu caminho para passagem dos tropeiros que cortavam o vale para vender seus produtos nas Minas Gerais.

Apesar da localidade ser eminentemente rural, esses fatos impulsionaram o comércio, tornando a Vila de Santa Isabel um pólo econômico na região, onde os tropeiros descansavam, onde trocas de mercadorias eram realizadas e onde as notícias circulavam. Além disso, a sede do município permaneceu durante longos anos na colônia de Santa Isabel, sendo transferida, posteriormente em 1917 para o Distrito de Campinho - Domingos Martins. Em 1921, o presidente do Estado do Espírito Santo - Nestor Gomes, sancionou uma nova denominação para o município de Santa Isabel que passou a denominar-se Domingos Martins, em homenagem ao herói capixaba Domingos José Martins que lutou na Revolução Pernambucana em prol da independência do Brasil. Somente em 1938, a vila Campinho foi elevada à categoria de cidade.

Vale ressaltar que a venda dominava quase todo o comércio na região das colônias. “*Die Vende*”, como diziam os colonos, era a casa de negócios, onde eles se proviam de todos os bens que o sítio não lhes podia fornecer, e onde eles entregavam os seus produtos, ou seja, o café. As casas comerciais, do mesmo modo que os sítios, eram esparsas, instaladas em encruzilhadas ou caminhos de maior movimento, frequentemente na proximidade de uma igreja ou capela (WAGEMANN, 1949).

O intercâmbio entre o vendeiro e o colono acabou assumindo aspectos de troca em espécie: em regra, não recebia pagamento à vista pela mercadoria que fornecia, mas anotava a compra em uma caderneta (conta) do colono, que saldaria o débito com o café de sua colheita. Assim, o agricultor vendia sua colheita de café anualmente e em troca fazia constantemente compras

na venda debitando do valor de seu crédito. Não raro, o vendeiro adiantava dinheiro ao freguês ou servia de intermediário em algum pagamento. Assim, tornou-se o banqueiro dos colonos.



**FOTO 07 – COMÉRCIO DE OTTO KOEHLER (DÉCADA DE 1930)**  
Fonte: Coletânea Documentos e Fotografia – Museu Histórico de D. Martins



**FOTO 08 – VILA DE CAMPINHO DÉCADA DE 50**  
Fonte: Coletânea Documentos e Fotografia – Museu Histórico de D. Martins

As vendas, em geral, eram empresas minúsculas. O círculo de fregueses de um negociante atingiria em média 30 famílias. Já significava muito ter 40 fregueses ou "*Fregesen*", como diziam os colonos, germanizando a palavra. Os negociantes menores não tinham empregados; além de darem conta de todo o trabalho da venda, exerciam certas atividades agrícolas; os

maiores tinham um a três caixeiros, o pessoal da tropa e alguns mensageiros. Por outro lado, os negociantes mais fortes organizavam seu próprio transporte, dispondo de tropas de muares que mantinham o transporte de mercadorias entre as praças, fossem elas próprias ou de outros negociantes.

Por certo, faz o colono, de vez em quando, uso amplo do direito de autodeterminação. Quando lhe dá na telha, em lugar de às 6, termina seu labor às 5 da tarde. Ou, em vez de ir para o trabalho, dirige-se à venda, onde, em virtude de uma pequena compra, permanecem várias horas. Tal só acontece raramente e essas ocorrências se limitam, em geral, aos sábados. (WAGEMANN, 1949, p. 49).

Enfim, as vendas costumavam ser o centro social de toda a vizinhança, um ponto de encontro para distração dos colonos, além de serem utilizadas como estalagem. O vendeiro convertia-se na pessoa com quem o colono se aconselhava, se desabafava, quando estava em dificuldades ou apuros.

Com a mudança da sede da colônia e a crise do café em 1930, a economia da Vila de Santa Isabel começou a declinar. Campinho, então surgiu como centro comercial e social da colônia. Os caminhões começaram timidamente a trafegar pelo distrito pouco antes da década de 20. Mas por mais de 20 anos eles conviveram com as tropas no interior. As estradas, abertas a picaretas, enxadas e pás, eram estreitas e precárias, e intransitáveis em épocas de chuvas, de sorte que, não raro, os caminhões ficavam agarrados em atoleiros, enquanto as tropas passavam firmes e destemidas, desafiando a inovação. Somente a partir do término da segundo guerra mundial, 1945, que se intensificaram a construção de estradas pelo interior do Estado e os caminhões foram avançando e as tropas se afastando, de modo que na década de 50, não mais existiam tropas com a imponência, a organização e função de escoar a produção rural para os pontos de comércio e exportação, restando apenas o uso dos muares nos serviços internos das fazendas.

Mesmo com o desenvolvimento do comércio, o colono teuto-capixaba não procurou desenvolver uma cultura industrial (ROCHE, 1968). Ele não se interessou em produzir o seu próprio vestuário ou ferramentas, nem beneficiar os gêneros alimentícios cultivados. Raras são as exceções, dentre elas, o empreendedorismo de Roberto Carlos Kautsky, fundador da fábrica de vinhos e futura Refrigerantes Coroa.



Atualmente, a divisão político-administrativa de Domingos Martins está distribuída em cinco distritos: Sede, Santa Izabel, Parajú, Aracê e Melgaço. De acordo com o senso IBGE de 2000, o município contém 30.559 habitantes, dos quais 5.820 são urbanos (principalmente na sede). O seu clima é tropical de altitude (máxima de 28°C e mínima de 8°C, sendo a média 18°C) e o relevo acidentado, montanhoso, fazendo parte da região denominada centro-serrana do Espírito Santo. A altitude predominante varia de 500 a 1.000m. A sede tem 542m. Nos vales do município correm diversos rios e córregos, sendo os principais o rio Jucú Braço Norte e o rio Jucú Braço Sul, que são formadores do rio Jucú. No final do rio Jucú Braço Sul está instalada uma usina hidrelétrica com potencial de 2.240KW.

O município permanece eminentemente rural, destacando-se a produção agrícola de café, banana e hortifrutigranjeiros. Nos vilarejos e mesmo na sede é possível observar a presença de elementos tipicamente rurais. Há algumas empresas, como a indústria de Refrigerantes Coroa, Água Ingá, e vários hotéis e restaurantes. Nas duas últimas décadas vem crescendo o número de empreendimentos menores, visando atender à demanda de turistas. Destaca-se a confecção artesanal de *souvenirs*, objetos (bordados, crochês, pinturas, peças decorativas, etc) e alimentos (vinhos, licores, doces cristalizados, biscoitos, etc). As propriedades rurais, com suas comidas típicas, paisagens e peculiar modo de vida, são opções do crescente turismo rural e agroturismo. Muitas fazendas têm alojamento e proporcionam ao turista a participação em atividades rurais, passeios por trilhas na Mata Atlântica, banhos de cachoeira e muita emoção nas corredeiras do Rio Jucú. A beleza natural, o clima, a proximidade da capital, o fácil acesso e o povo hospitaleiro, são fatores que influenciam positivamente esse tipo de iniciativa.

## **4.2. O INÍCIO DOS EMPREENDIMENTOS DA FAMÍLIA**

Essa segunda fase da trajetória da família narra a luta por uma vida melhor no Brasil, a partir do esforço de Roberto Carlos Kautsky, agora já um rapaz. Assim, mostra os momentos altos e baixos dos negócios da família até a perda de todo o seu patrimônio. Contudo, a passagem ressalta a honra da família e, posteriormente, a construção da fábrica artesanal de vinhos.

Em 1911, a família Kautsky mudou-se para Campinho, onde adquiriram um hotel de Galdino Ferraz. Então, resolveram ampliá-lo e o chamaram de “Germânia”. O hotel era muito freqüentado por viajantes e representantes de firmas do Rio de Janeiro, que traziam mostruários em lombos de burros, dos quais Roberto Carlos Kautsky cuidava. Também havia uma intensa comercialização de café na região e a passagem de muitos tropeiros. Além de cuidar dos animais, Roberto Carlos Kautsky ajudava a sua mãe Rosália nos afazeres do hotel: servia as mesas, lavava os pratos e às vezes até trocava a roupa-de-cama dos hóspedes.

Devido ao bom atendimento dispensado aos hospedes pela família, o hotel foi criando fama na região e ao mesmo tempo a implicância de uma vizinha Elisabeth Gerhardt, esposa de Carlos Gerhardt. Conforme narrou Roberto Anselmo Kautsky.

*Certo dia, um viajante fazendo sua propaganda do formicida bisulfureto de carbono, jogou-o sobre o cachorro da vizinha Elisabeth que saiu latindo e correndo de volta para casa. Em seguida, veio o seu esposo Carlos Gerhardt e sem se inteirar do fato atirou no vovô Antônio, que não tinha nada a ver com o fato. Felizmente, o tiro não acertou o vovô, só passou de raspão no rosto dele, mas a partir deste acontecimento, a vizinha implicava tanto com o hotel que a sua avó Rosália resolveu mudar de Campinho, fixando residência em Santa Isabel, uma vila próxima.*

Em Santa Isabel (1911), viveram primeiramente em uma casa simples que servia também de sede do Correio da Vila (FOTO 09). Já em 1913, Rosália foi nomeada a primeira agente oficial do correio em Santa Isabel pelo administrador interino Sr. João Antunes Barbosa. Após, a família construiu um prédio de dois andares e continuaram explorando o mesmo ramo de negócio que ia relativamente bem. Também neste ano, Antônio foi nomeado ajudante de Procurador da República pelo presidente Hermes da Fonseca, sendo que, posteriormente, em 1915, foi mantido no cargo pelo presidente Wenceslau Braz. Ele ainda substituiu o delegado titular José Pinto por um certo período. No dia 20 de setembro deste ano nasceu mais um filho de Antônio - Antônio Kautsky. Todos esses cargos e títulos foram conferindo cada vez mais prestígio à família.

Nessa vila, vários casos interessantes ocorreram, um foi destacado por Roberto Anselmo Kautsky.

*Certa vez apareceu um ‘escuro mal encarado’ com fama de valentão de nome Portifório, que entrou já meio bêbado na venda que eles tinham na parte baixa do hotel e pediu uma cachaça a papai (Roberto Carlos Kautsky) que não quis servi-lo, pois já estava bêbado. Então, ele empunhou uma faca e investiu contra o seu pai*

*que conseguiu tomá-la e enfiou a lâmina numa greta do balcão e quebrou-a, nisso, o seu avô (Antônio) que estava com um martelo na mão pregando algo, deu-lhe uma martelada na cabeça, quando foi dar a segunda martelada, o martelo soltou o cabo, para sorte do escuro! Mesmo assim, conseguiram dominá-lo e prendê-lo. Passado algum tempo, vovô encontrou-se com ele lá no mercado da Vila Rubim em Vitória e o 'escuro' fez questão de pagar uma cerveja e disse: '... sabe que depois daquela martelada eu tomei mais juízo'.*

Essa passagem identifica a coragem de Roberto Carlos Kautsky e a influência da família Kautsky na mudança de comportamento do negro Portifirio.



**FOTO 09** – PRIMEIRA CASA DA FAMÍLIA KAUTSKY EM SANTA ISABEL (1911).  
Fonte: Documentos da Família Kautsky.



**FOTO 10** – HOTEL/VENDA KAUTSKY E À ESQUERDA A SUA CHARRETE (DÉCADA DE 1910).

Fonte: Documentos da família Kautsky.

Por volta de 1914, Roberto Carlos Kautsky que desejava ser engenheiro, deixou seus pais e foi para Vila Velha a fim de estudar. Lá, para custear os seus estudos, foi trabalhar com o engenheiro Dr. Pahn na extração de areia monazítica. Nas horas de folga, aprendeu a arte de fotografar com Alberto Lucarelli, homem de bons princípios e que muito o ajudou. No ano de 1916, aos 21 anos de idade, ele se alistou na Comissão de Alistamento cujo presidente Aprígio Vieira Gomes era o segundo suplente de juiz de direito no município de Domingos Martins. Também, conseguiu retirar o seu título de eleitor, mesmo sendo austríaco, com a profissão de retratista (fotógrafo).

O hotel da família foi bem até meados de 1917, quando a sede do município mudou-se para Vila Campinho (sede, Domingos Martins). Assim, Santa Isabel começou a entrar em decadência, conseqüentemente, o hotel também. Antônio resolveu abrir uma pequena casa comercial em princípios de 1919, que não funcionou muito bem, pois ele era “mão-aberta” para os estranhos, vendia fiado, e não pensava no dia de amanhã. Também, ele gostava de beber uma “pinga”. Então, em vez dos negócios da família prosperarem, eles declinavam.

Sendo assim, Rosália, preocupada com a situação financeira da família que só piorava, decidiu chamar seu filho Roberto Carlos Kautsky de volta para casa. Além disso, Antônio com sete anos de idade estava seriamente doente, com hepatite.

Por ocasião do Natal de 1919, sabendo das privações da família e doença do irmão, Roberto veio visitar os seus pais. Logo depois, o seu irmão faleceu. Além dessa perda, ele viu que seu pai Antônio não tinha condições de administrar o comércio por causa da bebida. Então, Rosália sugeriu que deixasse os seus estudos e ficasse com o prédio do hotel que foi fechado, a casa comercial, e assumisse o compromisso de sustentá-los. Pediu ainda que dividisse os bens com a irmã Rosinha, para a qual comprou do Bispo Dom Fernando a casa do Bispado em Santa Isabel em 1921, onde ficaram morando e lhe arranhou um emprego de agente do correio, cargo antes ocupado por sua mãe.

Roberto, atendendo ao apelo da sua mãe, abandonou os estudos a fim de auxiliá-los na manutenção da casa e na direção da pequena casa comercial, que o seu pai vinha mantendo com muita dificuldade. Depois que Roberto assumiu a direção da venda, o seu pai Antônio começou a vender bagulhos e barganhar quadros de santos que ele mesmo emoldurava. Era

um verdadeiro: “*Hans im Glück!*” (Traduzindo: “João da sorte!”). “*Só que a sorte ou a vantagem ficava sempre do outro lado, ou seja, com o comprador*”.

Em 1919, já com 24 anos e a profissão de comerciante, Roberto Carlos Kautsky alistou-se novamente no Serviço de Alistamento Militar e recebeu um novo título de eleitor, assinado pelo Juiz de Direito Dr. João Manoel de Carvalho. Assim, na eleição de 1920, ele foi eleito e nomeado para exercer as funções de Juiz Distrital do Segundo Distrito de Santa Isabel.

Desde cedo Roberto Carlos Kautsky mostrou o seu caráter empreendedor. Desejando ampliar a vendinha, no ano de 1920, tomou um empréstimo de dois mil contos de réis de Ludovina Lipphaus por dois anos e sem juros a pagar. A venda cresceu bastante e Roberto tornou-se um forte negociante. Também, diversificou os seus negócios, construindo uma charrete puxada por burros (FOTO 10, em frente ao hotel), com a qual transportava passageiros da estação Germânia para a Vila de Campinho ou Santa Isabel. As estradas para passagem de carros somente foram construídas a partir de 1933, com o árduo trabalho de presos. Assim, toda a movimentação da época era feita pela estrada de ferro e depois por charrete ou carro-de-bois.

Em 1921, Roberto admitiu seu amigo e futuro compadre João Stein como sócio da firma e mudou a razão social para Roberto Kautsky & Cia., com o capital de cinco mil contos de réis. Por ser uma pessoa muito justa, tornou-se uma espécie de líder na comunidade, trabalhando pelo progresso da vila, praticando atos de caridade, socorrendo doentes e os mais necessitados. Foi responsável pelas vacinações de tifo e malária, durante as epidemias, após a compra da farmácia de Altino Bourguignon e pela iluminação da Vila. Roberto com apoio dos colonos construíram postes com lanternas de querosene que eram acesas às dezoito horas e que apagavam espontaneamente por volta das vinte e duas horas, devido à exata medida de querosene. Também, reproduzia filmes de lazer e educativos, cuja “lanterna mágica” funcionava a base de carbureto. Além disso, ele organizou a primeira Banda de Música de Santa Isabel e financiou a maior parte dos seus instrumentos. Era muito religioso, e mantinham laços estreitos com padres da Congregação do Verbo Divino e as Irmãs Filhas da Caridade (Vicentinas).

Roberto Anselmo Kautsky ainda narrou um episódio marcante na vida do seu pai (O conto da eleição):

*Em 1922, o prefeito Pedro Soares de Guimarães pretendia reeleger-se e pediu o apoio de Roberto. Mas ele que passou por decepções políticas, não se entusiasmou. Então, Pedro instituiu e perguntou o que ele desejaria em troca do apoio. Roberto exigiu que ele instalasse água encanada na Vila de Santa Isabel. Recebendo a promessa o prefeito, ele pegou a empreitada, juntamente com Francisco Christ e Júlio Soyka, fizeram uma caixa d'água e abriram valas nas ruas. Contudo, os canos que já haviam sido despachados de Vitória não chegavam. A política contrária liderada pelo Germano Gerhardt (avô do ex-governador Dr. Arthur Carlos Santos) conseguiu que descarregassem os canos em Viana, para que a empreitada não ficasse pronta em tempo e o Pedro perdesse a eleição. Felizmente, Roberto descobriu isso em tempo, falou com o prefeito que entrou em contato com o agente da estrada de ferro Leopoldina Railway em Viana e exigiu despacho para a Estação de Domingos Martins. Apesar do serviço ter ficado pronto no tempo certo, verificaram que poucas pessoas da Vila haviam votado em Pedro. Como forma de vingança, eles comemoraram a obra realizada com um jantar baile e convidaram as autoridades, os sócios da firma que forneceu os canos e somente os habitantes que não residiam na vila. Vale destacar que Santa Isabel foi a primeira Vila a ter água encanada no município (Folha da Tarde, 27-01-1922).*

Esse episódio marca o início do desinteresse da família Kautsky pelas disputas políticas partidárias. A partir deste momento, Roberto Carlos Kautsky e seus sucessores não se envolveram diretamente com a política, mas participam de todos os eventos em prol da comunidade, independente do partido da situação.

Vendo a expansão da casa comercial, Roberto Carlos Kautsky resolveu investir na sua ampliação, assim tomou emprestado de João Klein Pinto a importância de um conto de réis, com juros de seis por cento ao ano. Dia após dia, ele prosperou e comprou várias residências. Então, em 19 de julho de 1923, se casou com Elisabeth Schwambach, filha de Augusto e Caharina Faller Schwambach, comerciante próspero da Vila de Campinho e descendente dos primeiros alemães que aqui se estabeleceram. Com Elisabeth ele teve três filhos: Roberto Anselmo Kautsky, Rita Kautsky e Elberto Kautsky.

Em 1925, Roberto comprou um bilhete da Loteria Federal e doou-o a Igreja de Santa Isabel (FOTO 05). A sorte foi que o bilhete foi premiado e com o dinheiro, os membros fizeram a escadaria da igreja e importaram da França a imagem de Jesus Cristo crucificado que hoje se encontra no Cemitério da igreja.

Em 1926, Roberto Carlos tomou um empréstimo com Fernando Fortscheller, pelo prazo de dois anos com juros de seis por cento, que também investiu no comércio. Por um longo período ele ficou encarregado dos Serviços Reunidos de Vitória (telefone e luz), que funcionava em sua casa, e em 1927 foi encarregado de realizar o primeiro telefonema para Vitória. (O cartão está em exposição na Casa de Cultura de Domingos Martins). Além disso,

neste ano comprou o seu primeiro caminhão de Antônio Carvalho para transportar café de Santa Isabel ao Vale da Estação de Domingos Martins.

É interessante ressaltar que embora a Usina de Jucú ter sido inaugurada em 1909, a Vila de Santa Isabel só recebeu energia em 1927, graças interferência de seu Roberto Carlos junto a Companhia para quem trabalhava. A direção da companhia encarregou a vila de colocar os postes e ela se comprometeu em instalar a energia. Então, ele adquiriu o material elétrico necessário e com o auxílio da população colocou os postes, em seguida foi inaugurada a luz. A sua residência e a venda foram as primeiras casas a terem luz elétrica na vila de Santa Isabel e o município o primeiro a ter iluminação pública no estado. Por conta de seu trabalho, ele ficou encarregado das cobranças da companhia por vários anos, auxiliado por sua irmã Rosinha.

Em 1928, tomou emprestado de Ludovina Lipphaus mais quatro contos de réis por dois anos, com juros de seis por cento ao ano. Esse valor também investiu no comércio. Neste ano teve a grande felicidade de comprar o seu primeiro automóvel “Chevrolet” modelo do ano 1928. O transporte do carro foi uma verdadeira aventura. O seu pai Antônio trouxe com a ajuda dos motoristas Vital Christ, Amador Salles Brandão e Alicio Moraes, o automóvel pelos trilhos da estrada de Ferro Leopoldina Railway, passando por dois túneis até a Estação de Domingos Martins. No ano seguinte, ele foi eleito vereador, sendo o segundo mais votado com 325 votos.

Depois de vários anos da mudança da sede de Santa Isabel para Campinho, o comércio também começou a entrar em decadência. Provavelmente, nessa época começou a fabricar vinho de laranja, para consumo próprio, já que recebeu um cartão de agradecimento do governador do Estado do Espírito Santo – Dr. Aristeu Borges de Aguiar – pelo envio de duas garrafas de vinho.

Então em 1930, Roberto Carlos Kautsky tomou emprestado de Nicolau Muller a quantia de um conto e quinhentos mil réis por dois anos e investiu todo o dinheiro em café. No entanto, o Brasil atravessava um dos maiores colapsos econômicos, por causa da crise de café e do clima de insegurança causado pela Aliança Liberal de Getúlio Vargas. Quando, Roberto Carlos resolveu vender o café não conseguiu vendê-lo com lucro e, então, para saldar os compromissos assumidos, começou a desfazer-se dos bens da família. Vendeu o sobrado de

dois pavimentos (ex-hotel) para Emílio Hülle e o caminhão para Adolfo Cassolli, com um grande prejuízo, mas saldou aos seus credores.

Os primeiros passos para o que é hoje a Fábrica de Refrigerantes Coroa foram dados no dia 20 de junho de 1930, quando o seu Roberto Carlos um pouco desanimado com a comercialização do café, iniciou as experiências com a fabricação do vinho de laranja em caráter industrial, pois o vinho já era muito apreciado pelos seus conhecidos.

Mesmo depois de perder alguns bens com a venda do café, Roberto Carlos Kautsky ainda tomou emprestado de Ludovina Lipphaus a soma de quatro mil contos de réis, quantia novamente investida na compra de milhares de arrobas de café a sessenta mil réis, contudo teve que vender o café á cinqüenta mil réis, levando outro grande prejuízo que o levou a bancarrota. Assim, ficou devendo mais de dez mil de réis, uma verdadeira fortuna naquela época. Para não manchar o nome da família e recuperar a sua honra, vendeu as casas e o resto de seus bens e saldou a todos. Reduzido a zero, teve que recomeçar vida nova.

Deste modo, ele pensou em mudar de ramo uma vez que o comércio em Santa Isabel estava estagnado e dedicou-se com mais afinco na fabricação de vinho de laranja. Nesse sentido, idealizou um despoldador e João Ricardo Schorling (ferreiro-mecânico que trabalhou na Alemanha) confeccionou com eixo de ferro, rolamentos, coroa e satélites de um carro Ford modelo 1929.

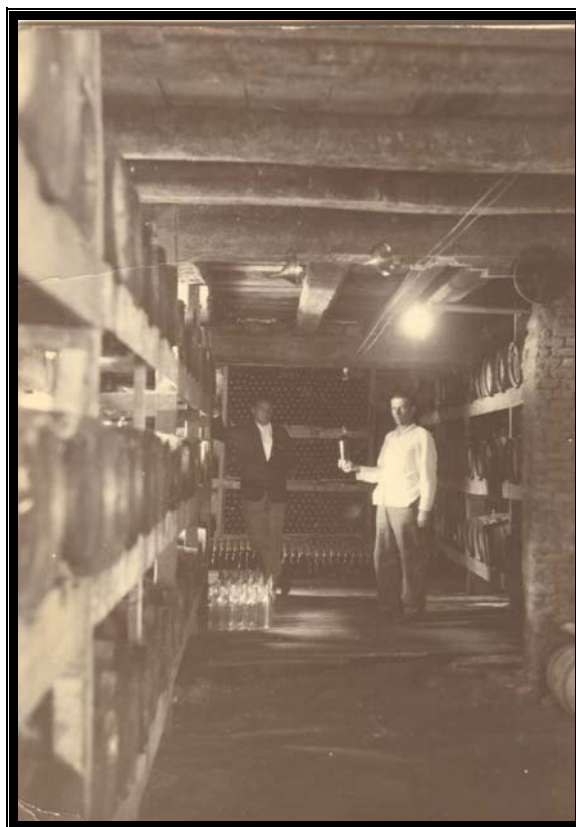
Assim, Roberto Carlos Kautsky pegou o automóvel Chevrolet, um dos poucos bens que lhe restou por um certo tempo, colocou-o num plano elevado, levantou-o do solo e tirou-lhe o pneu do aro, colocou uma correia do aro ao despoldador, acionou o motor e começou a despoldar laranjas, cuja calda para fazer o vinho armazenou no porão de sua casa que serviu como adega por um certo tempo (FOTO 12). O automóvel era movido a óleo etérico, extraído da casca de laranja por meio de um alambique que vendeu posteriormente a José Tshaen.





**FOTO 11 – FAMÍLIA KAUTSKY.**

Fonte: Documentos da família. Da direita para a esquerda da foto: Antônio Ricardo Kautsky, Rosália Anna Soyka, Elberto Carlos Kautsky, desconhecido, Rosália Kautsky, Elisabeth Schwambach Kautsky, Roberto Carlos Kautsky e Roberto Anselmo Kautsky (canto da foto).



**FOTO 12 – ADEGA EM SANTA ISABEL PARA ARMAZENAGEM DO VINHO DE LARANJA, 1929.**

Fonte: Documentos da família Kautsky.

Para acondicionar o vinho, comprou garrafas da firma Pereira Gabriel & Cia do Rio de Janeiro (documento 09/09/1930). E contratou a litografia Ypiranga para confeccionar os rótulos (documento 23/09/1930). Volta e meia, ele ainda visitava a casa de Manoel Endlich em Batatal (Aparecida) para tirar algumas dúvidas sobre a fabricação do vinho. Ainda, pleiteou do Interventor Federal o general João Punáro Bley, a inserção de impostos por ser sua firma pioneira no ramo aqui no Espírito Santo, mas seu pedido foi indeferido (Diário oficial 13/06/1931). Todavia, ele mesmo com todo o seu entusiasmo, teve que protelar os seus planos por falta de capital.

Assim, ainda trabalhou com o patrício Carlos Maurer na Cia. Agrícola Ltda. Essa concessionária do Governo do Estado foi contratada para a colonização da área compreendida nas vertentes do rio Gemiuma em Riacho, município de Santa Cruz (Aracruz), com colonos europeus, porém, por motivos agrestes e doenças tropicais, tais como malária e febre amarela, a colonização não foi adiante. Ai, para pagar o restante das dívidas, vendeu o automóvel ao seu cunhado Theodoro Schwambach. Tentou ainda trabalhar para o capitalista Albertino Carvalho, mediante a comissão de 5% na venda de lotes na Praia da Costa e Goiabeiras e tentou vender pedras preciosas junto à firma de Importação e Exportação do engenheiro Victor Kronhaus do Rio de Janeiro, ambas as oportunidades não deram certo.

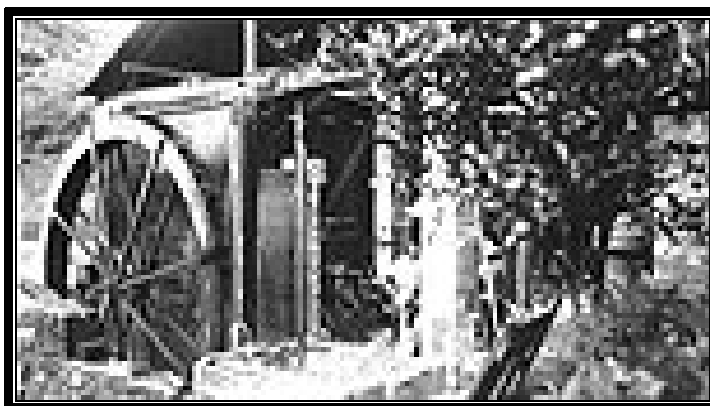
A falência e o agravamento da doença de estômago de Roberto Carlos Kautsky, de certo até piorada pela frustração da falência, fizeram a família mudar-se para a Vila de Campinho, numa casa emprestada por seu sogro Augusto Schwambach num local chamado “Retiro Saudoso” (FOTO 14). Em Campinho poderia tratar da doença, pois precisava tomar muitos litros de leite que seria proporcionado por sua sogra Catharina Faller Schwambach.

#### **4.2.1. NOVOS CAMINHOS: A FÁBRICA DE VINHOS**

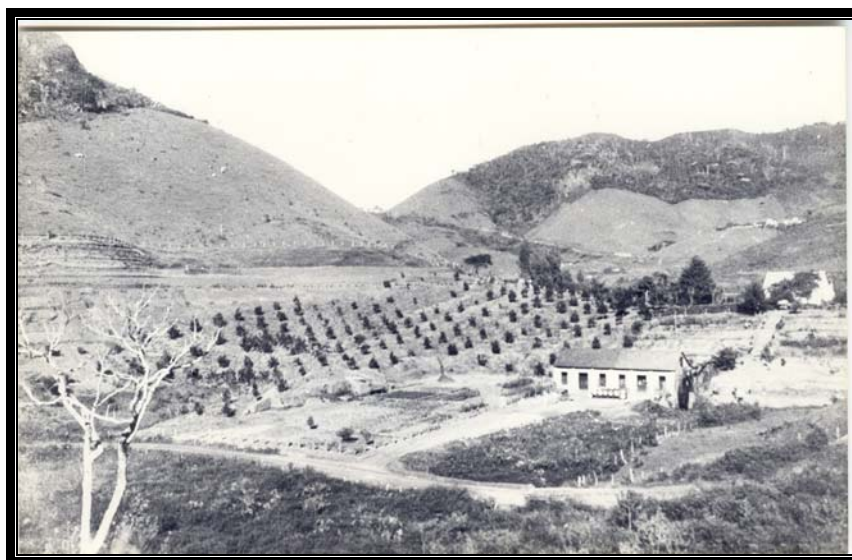
Assim, em 1933, Roberto Carlos Kautsky foi trabalhar com seu sogro Augusto como caixeiro (balconista), com um ordenado mensal de sessenta mil réis. Paralelamente a ocupação, ele que tinha idéia fixa de fabricar vinho de laranja, arte anteriormente aprendida quando jovem na propriedade do francês, iniciou a produção de qualquer maneira, num local descoberto no terreno em frente a casa. Nesse período, a sua esposa Elisabeth Schwambach kautsky

representou o pilar emocional e econômico da família, incentivando as idéias de seu marido e cultivando verduras e legumes que eram vendidas pelos seus filhos antes da escola.

Roberto Carlos Kautsky sem capital para empreender o negócio, tomou emprestado com o cunhado Augusto Schwambach Filho, uma roda de moinho de fubá, e por meio de uma vala, trouxe a água de um córrego para servir de força motriz. Assim, remontou o despulpador que havia fabricado em Santa Isabel.



**FOTO 13** – A FORÇA MOTRIZ DO DESPOLPADOR – RODA D'ÁGUA.  
Fonte: Documentos da empresa.



**FOTO 14** – PROPRIEDADE DA FAMÍLIA KAUTSKY (DÉCADA DE 1930)  
Fonte: Documentos da família Kautsky.

Em seguida, utilizando-se de algumas economias no valor de duzentos mil réis de seus filhos Roberto Anselmo e Elberto, que haviam guardado num cofrinho, começou a trabalhar em pleno céu aberto. Alguns dias após, pegou emprestado de seu sogro Schwambach meia dúzia

de folha de zinco e cobriu o equipamento. Como ele não tinha lugar para guardar a calda de laranja, transformou um quarto da casa em adega e armazenou-a lá. Assim em 1933, oficializou a firma sob o nome de Roberto Carlos Kautsky. O produto foi lançado no mercado<sup>7</sup>, primeiramente, com o nome de “Néctar de Laranja” marca “Coroa”, denominação imposta pelo coletor federal Jorge Faria Santos, até que se fizesse um exame oficial do mesmo, conseqüentemente, foi enquadrada num imposto bem mais elevado - trezentos réis por garrafa. Apesar dessas dificuldades, o vinho teve grande aceitação, várias pessoas vinham comprar caixas.

A marca “Coroa” foi escolhida para homenagear o imperador da Áustria – Francisco José – com o qual Alexandre trabalhou por longos anos. A coroa é símbolo da realeza, grandeza e nobreza, isso serviu de inspiração para seu pai que queria fabricar o melhor produto do ramo. Esta escolha comprova a valorização da cultura herdada dos antepassados e as histórias narradas pela família Kautsky. Contou Roberto Anselmo Kautsky.

*Sua mãe gostava muito de patos e possuía uma grande criação. Os patos eram criados soltos e viviam descendo da casa para a fábrica pelo pasto. Lá na fábrica, os patos comiam a borra que sobrava do vinho, com alto teor alcoólico. Assim todos os dias à tarde, seu pai Roberto Carlos tinha que descer na fábrica para trazer os patos e as galinhas bêbadas de volta para o galinheiro que ficava ao lado da casa.*

Esse episódio simples mostra que não havia limites entre a casa e a empresa. Todo o trabalho era realizado no ambiente familiar, com envolvimento da esposa e dos filhos.

Em 1934, requereu a análise do produto ao Laboratório Bromatológico do Rio de Janeiro sob nº 21.853, que concluiu tratar-se de um produto natural, com isso passou a pagar bem menos imposto – sessenta réis por garrafa, a quinta parte do valor anterior. Seu pai tentou patentear o maquinário para a fabricação do vinho, mas por causa da burocracia da época acabou desistindo.

Nesse período, Roberto Carlos também produziu outros produtos derivados da laranja como: bagaceira, vinagre e óleo etérico da casca, cujo maior consumidor era a fábrica de balas e bombons “Garoto”, aguardente de cana (FIGURA 05), jurubeba e conhaque de mel.

---

<sup>7</sup> Roberto Anselmo Kautsky guarda o livro número um de registro da movimentação da fábrica de vinho, com carimbo da Coletoria Estadual. A empresa foi fundada no dia 16 de agosto de 1933.



**FIGURA 05** – RÓTULO DE AGUARDENTE DE CANA  
Fonte: Documentos da empresa.

Por volta de 1933, quando Roberto Carlos Kautsky foi retirar as madeiras para construção do primeiro galpão da fábrica (FOTO 15) no sítio de Augusto Schwambach, as orquídeas floridas sobre as árvores despertou-lhe uma intensa curiosidade. A partir desse momento, ele iniciou o estudo e o cultivo dessas flores que o acompanharam por toda a vida e, posteriormente, também influenciaram a vida de seu filho. Assim, transformou-se em um dos pioneiros a cultivar a flor no Estado do Espírito Santo, incentivando vários colegas como Waldelino Schunk, Agostinho Entringer, Victor Assumpção, dentre outros, posteriormente.



**FOTO 15** – GALPÃO DA FÁBRICA DE VINHOS DE LARANJA DE ROBERTO CARLOS KAUTSKY  
Fonte: Arquivos da empresa.

Em 25 de fevereiro de 1935, ele tomou emprestado de Bernardo Lipphaus a importância de três contos de réis para investir na indústria. Após, decidiu solicitar a redução dos impostos

sobre os produtos, junto ao Ministério da Fazenda; e comprou de Germano Gerhardt os utensílios e aparelhos da antiga e extinta fábrica de cerveja que pertenceu a Emílio Schmidt.

Roberto Carlos Kautsky sofreu um rude golpe na vida com o desastre de caminhão que ocorreu na Granja de Octaviano Santos, em 1º julho de 1937, envolvendo os seus filhos Roberto Anselmo que saiu seriamente ferido com várias escoriações, Elberto Kautsky, o seu grande amigo e braço direito na fábrica de vinhos - Odorico Christ - que faleceu no local, e o empregado José Assir que saiu ferido. Conforme disse Roberto Anselmo

*O pior é que não havia médico em Campinho, pois o Dr. Arthur Gerhardt havia viajado para Sapucaia. Assim tiveram que telefonar para Vitória e solicitar um médico que demorou duas horas e meia para chegar. Todo o trabalho do médico Dr. Luiz Castelar foi feito sem anestesia.*

Finalmente, no dia 19 de novembro de 1938, Roberto Carlos Kautsky registrou a firma na Junta Comercial do Espírito Santo sob número 4.342, com o capital de dez contos de réis. Nesse mesmo ano, saiu um artigo no jornal “A Tribuna” sugerindo a isenção de impostos, mas nada aconteceu.

Roberto Carlos Kautsky registrou ainda a firma no Departamento Nacional da Indústria e Comércio sob nº 45, em 11 de agosto de 1939. E, pensando em diversificar o vinho, ele viajou a Caxias/RS, a fim de aprimorar os seus conhecimentos sobre vinhos e plantio de uva com o técnico Celeste Gobbado. Quando retornou, ele arrou mais de seis quilômetros de terras em curva de nível e plantou dois mil pés de uva. Entretanto, não foi bem sucedido, por causa dos pássaros e morcegos que estragavam os frutos.

No período da guerra mundial, Roberto Carlos Kautsky passou o maior vexame de sua vida. Apesar de ser austríaco, da Áustria ter sido o primeiro país a ser invadido pela Alemanha e de sempre ter respeitado as leis no Brasil, foi preso em 17 de agosto de 1943, juntamente com outros alemães de Vitória, tais como: Henrique Meyerfreund, Schröder Dietze, e outros. Essa prisão ocorreu durante o quebra-quebra em Vitória, pelo chefe de polícia Jurandir Ribeiro. Ele perdeu máquinas e pertences que estava vendendo no comércio de Bernardo Wilken. Foi solto depois de vários dias, por causa a interferência dos amigos José Hygino de Oliveira e Armando Walsh, de onde saiu irreconhecível, acabrunhado e envelhecido, sofrendo depois ainda perseguições e humilhações. Somente em 1943 foi intimado para registrar todos os seus

instrumentos e bens perdidos. Também seu pai Antônio foi preso em Campinho, juntamente com o Pastor Carlos Bielefeld, porque eles estavam conversavam em alemão, língua falada até hoje no município.

Nessa época trabalhavam na fábrica de vinho, os diaristas: Germano e Sebastião Lipp haus, Alfredo Bautz, Domingos Klein, Aristóteles Moreira, José Assir, Antônio e Nicolau Schunk, Aleixo Klein e Odorico Christ. Dentre os fornecedores e transportadores de laranjas (em lombo de burros) estão: Germano Schwambach, Alfredo Velten, Eduardo Schneider Velten II, Otto Lampier, Guilhermina Waiandt, Christiano Waiandt, Pedro Lampier, Germano Schlenz e Gustavo Wernersbach.

Em 1944, Roberto Carlos tomou emprestado de Octaviano Santos o valor de Cr\$ 10.500 para ampliar a fábrica. Mesmo com a prosperidade, Roberto Carlos somente continuou trabalhando com o vinho até 1950, pois o produto apesar de já estar conhecido e acreditado, dava pouca margem de lucro, pois precisava ficar um ano em decantação a fim de não sofrer alterações inconvenientes quando da sua venda, como depósitos residuais nas garrafas, mudança de sabor, etc. Logo, era um capital imenso sem render juros e que aliado à inflação perniciososa e constante, limitava o progresso da indústria.

Além disso, o brasileiro de maneira geral não era um grande apreciador de vinho, isso tornava o produto contra-producente. Esses motivos levaram os seus filhos Roberto Anselmo e Elberto e Inácia, esposa do grande amigo da família Luiz Moreira de Carvalho, seu primeiro depositário em Vitória, a incentivá-lo à experiência de refrigerantes e tentar a exploração de água mineral.

### **4.3. O NASCIMENTO DA FÁBRICA REFRIGERANTE COROA**

A terceira fase apresenta a evolução da fábrica de vinhos para a fábrica artesanal de refrigerantes, logo após a morte do fundador Roberto Carlos Kautsky. Também relata a administração da segunda geração da família Kautsky na administração da empresa até que a mesma é transformada em uma verdadeira indústria de refrigerantes e água.

Em 1950, Roberto Carlos Kautsky iniciou as experiências com o refrigerante de guaraná, sempre incentivado pelos seus filhos que trabalhavam lado a lado na empresa. Somado a esses fatores, alguns anos atrás seu filho Roberto Anselmo havia conhecido um rapaz de uma empresa de refrigerantes do Rio de Janeiro que lhe contou vários detalhes sobre a produção. Para auxiliar nas experiências para a produção de refrigerantes, contratou o Luiz Mattos grande conhecedor da fabricação, que trabalhou para Píndaro Prado da “Guaraná Prado” na Ilha do Príncipe em Vitória. Após esses preparativos, Roberto Carlos Kautsky iniciou a sua saga. Primeiramente, ele procurou a empresa da Coca-Cola para engarrafar o seu refrigerante aqui no estado. Esse pedido fora-lhe negado. Depois, pediu a Cervejaria Brahma o fornecimento de gás carbônico para a produção do refrigerante, que também não resultou em nada.

Então recebeu uma boa notícia, uma carta do governador do Estado Carlos Lindenberg que retirava três por cento dos valores dos impostos do vinho a fim de serem investidos na ampliação a indústria. Tentou comprar a semente de guaraná da Flora Medicinal e as máquinas para a indústria dos Irmãos Fracoroli & Cia Ltda. Manteve contato preliminar com a Firma Suíça Brasileira para compra do extrato do refrigerante. Finalmente, comprou o extrato de guaraná de uma firma de Jaraguá do Sul, também de descendentes de alemães. Essa firma recebe o guaraná da Amazônia e transforma no extrato pronto para o fabrico.

Com o intuito de iniciar a produção do refrigerante, Roberto adquiriu de Otto Koehler um maquinário rudimentar para encher refrigerantes fabricado pela firma Hugo Mosblech da Alemanha, com capacidade de produzir cerca de 1.800 garrafas de refrigerantes por dia (8 h) e também quatro botijas de gás carbônico. Esse maquinário havia sido encomendado da Alemanha para o cliente e compadre Deolindo Peyneau que vendeu para o Otto Koehler. Otto tinha uma fábrica de cerveja que acabou falindo. Ainda mandou fazer rótulos provisórios para o guaraná na Tipografia Minerva do seu amigo José Gabeira (FOTO 17).

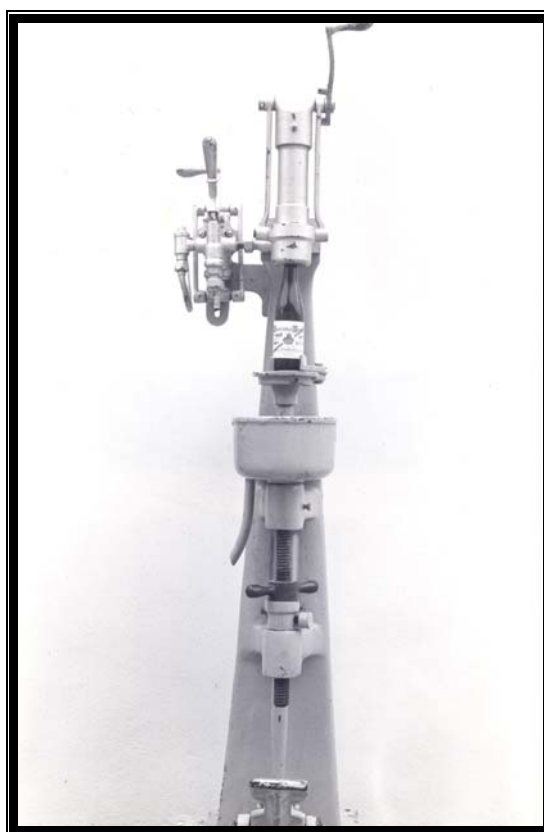
Roberto Anselmo Kautsky foi criado dentro da empresa e sempre estava ao lado do pai nas tarefas diárias na fábrica. Esse episódio narrado por Roberto Anselmo confirma a afirmação.

*Um dia, eu estava trabalhando nessa enchedora e uma garrafa explodiu, então um fragmento de vidro passou pela tela de proteção e fixou-se na minha retina, quase fiquei cego. Para complementar as minhas despesas pessoais, eu também passei a ser agente da Agência Bahia de Capitalização, em 1946.*





**FOTO 16 – FÁBRICA DE REFRIGERANTES COROA (DÉCADA 60)**  
Fonte: Documentos da empresa



**FOTO 17 – PRIMEIRA MÁQUINA DE ROTULAR O GUARANÁ**  
Fonte: Documentos da família Kautsky.

No início do ano de 1951, Roberto Carlos mandou confeccionar os primeiros 20 blocos fiscais na Gráfica “Túlio Samorini” em Vitória e comprou rótulos para o guaraná da Sociedade

Anônima Exata. No dia três de fevereiro de 1951, seguiram pelo caminhão de seu genro Edgar Endlich as primeiras 70 grades de refrigerantes acobertadas pela nota fiscal nº 001, para o depósito à Avenida Jerônimo Monteiro, 745, em Vitória, sob direção de Luiz Moreira de Carvalho. Estava assim lançada a Fábrica de Refrigerantes Coroa (FOTO 16). No próximo mês, ele comprou tampinhas da indústria Silva Pedrosa Ltda.

Roberto Anselmo narrou uma história que mais uma vez derruba os limites da casa e da empresa (O conto do patinho de estimação)

*No início das atividades da fábrica, após uma chuva forte formou-se um redemoinho pelas águas em frente a fábrica. O nosso empregado Alfredo Bautz, que trabalhava conosco a cerca de 40 anos, achou após a chuva um patinho recém-nascido flutuando no redemoinho. Assim, trouxe-o para a indústria. Naquela época, a família tinha um cachorro policial muito manso e ensinado chamado 'bichinho'. Eu coloquei o patinho na boca do bichinho e mandei que ele o levasse até a cozinha de mamãe que está a cerca de 50 metros de distância, o que ele acatou prontamente. Mamãe enxugou o patinho e colocou-o numa caixinha perto do fogão à lenha e alimentou-o. O patinho acabou se tornando mascote da família, porém a proporção que ia crescendo, foi ficando sem vergonha e valente, recebendo as visitas com bicadas no portão. Um dia, o meu avô que chegou meio chumbado, normal para ele, foi perseguido pelo pato que lhe deu várias bicadas na perna. Furioso, o vovô pegou-o pelo pescoço e jogou-o contra o portão. Mais furioso ainda, o pato deu contra o vovô, então nós tivemos que intervir do contrário um dos dois sairia machucado.*

Em 07 de fevereiro de 1951, Roberto Carlos já bastante doente e cansado de tanto lutar, resolveu admitir seus filhos como sócios a fim de incentivá-los e a firma passou a denominar-se Roberto Kautsky e Filhos, com um capital de Cr\$ 300 (Trezentos cruzeiros). Nessa época, Roberto Anselmo, aos 27 anos, estava há quatro anos estudando na capital do estado. Mesmo assim, Roberto Carlos resolveu nomear Roberto Anselmo para administrar a fábrica, enquanto Elberto Carlos Kautsky, aos 23 anos, ficou responsável pelas complexas máquinas que operava diuturnamente.

#### **4.3.1. Da infância ao casamento de Roberto Anselmo Kautsky**

Antes de narrar a administração da segunda geração da família Kautsky na empresa é importante descrever alguns fatos desde a infância até o casamento de Roberto Anselmo Kautsky, destacando a sua educação, os acontecimentos que marcaram a sua vida, o seu casamento, dentre outras. Estes fatos são importantes na medida em que Roberto ficará a frente na administração da Refrigerantes Coroa.

No dia 23 de maio de 1924, em Santa Isabel, nasceu Roberto Anselmo Kautsky. Em sua infância, ele era um menino muito astuto e esperto, sempre gostou de estudar e iniciou a sua educação na escola de Santa Isabel.

No ano de 1933 foi matriculado pelos pais na Escola dos Padres a fim de que aprendesse o Catecismo sob direção do Irmão Leão. Contudo, frequentou até o dia 21 de maio daquele ano, pois a sua família mudou-se para Campinho. Lá em Santa Isabel, ele sempre se metia em confusão, pois era um menino vivo e artiloso, o que não combinava com sua mãe que era muito enérgica e rigorosa, conseqüentemente, havia dias que ele levava até duas sovas. Deste modo, a criação de Roberto Anselmo foi muito severa.

No último dia que Roberto Anselmo passou em Santa Isabel (22-05-1933),

*[...] eu me lembro muito bem, pois estava ajudando a Osíris Pitanga a fazer juntamente com outros garotos uma piscina na propriedade de Antônio Stein. A filha de Antônio – Anita – estava noiva de Osíris. Então, houve um desentendimento entre eles e Anita jogou a aliança nas bananeiras. Começamos a ajudar a procurar. Quando vieram me chamar, eu pensei [...] é mais uma surra que vou levar, pois como sempre, não havia avisado nada em casa. Sai correndo e não observei um arame farpado espichado e fui com a testa de encontro ao mesmo. Quando cheguei em casa, eu vi o caminhão de mudança já carregando as mobílias e família estava transferindo a residência para campinho.*

Quando moravam em Campinho, Roberto Anselmo, seu irmão e vizinhos brincavam em um capoeirão que havia acima da Fábrica de vinhos de seu pai, onde pescavam lagostas nas locas de pedra do Riacho de Campinho, e, com o empregado de seu pai - Alfredo Bautz, caçavam pacas e juritis. Sempre rodeavam as dependências da fábrica com suas brincadeiras, isto fazia que ele assistisse todo o trabalho do pai, mesmo quando menino.

Também nesta Vila, por causa das condições precárias da Escola Pública em Campinho, o pai de Roberto matriculou-o num colégio mantido pela Igreja Luterana, sob a direção do professor Eugen Schwehmm, homem muito severo no estudo e na disciplina. Ele costumava deitar os maus alunos sobre uma mesa e batia-lhe com uma varinha de bambu no bumbum, felizmente Roberto Anselmo saiu ileso. E como depôs “*devo muito a ele pelos princípios de integridade, idoneidade, moral e respeito pelos outros*”. Todos os dias, antes de ir para a escola, Roberto Anselmo passava de casa em casa com uma peneira na mão, vendendo as verduras, flores e frutas que ele e seus irmãos, com apoio de sua mãe, haviam plantado.

Assim, Roberto Anselmo terminou os seus estudos na Escola Luterana em 1937. Onde aprendeu a falar e escrever na língua alemã, no português e um pouco de inglês. Também, participou de um grupo teatral na escola e apresentou várias vezes a peça “O Doutor de Nariz Comprido” de Hans Sachs. Além disso, praticou esportes, principalmente o futebol. Ele e seus colegas jogavam futebol em um pasto ao lado da Igreja Luterana, onde hoje se encontra o Hotel Imperador. Desde pequeno foi tratado pelos familiares por *hertz*, ou coração na língua alemã. Sua tia o chamava de *hertzizin*, ou seja, coraçãozinho!

Em 1938, sob a orientação do inspetor escolar Alfredo Lemos, Roberto Anselmo fez o exame de Admissão no Ginásio São Vicente de Paula em Vitória sob a direção do educador Aristóbulo Leão. Ele passou no teste e conseguiu matricular-se na 1ª Série Ginásial, apesar da pouca base adquirida no colégio teuto-Brasileiro em Campinho. Em Vitória, ele morou em um porão na casa da Dona Julia Lemos, juntamente com Henrique Pretti (ex-Deputado Federal e Vice-Governador do ES) e Germano Lützow (filho do proprietário da Hidrelétrica de Baixo Guandú-ES). Ele passou por algumas dificuldades quando morava lá. Como disse:

*O porão era tão baixo que nós tínhamos que nos abaixar para passar por baixo da viga. Às vezes, quando uma lâmpada queimava, não era trocada rapidamente, então, nós éramos obrigados a roubar velas de macumba na rua para ter alguma iluminação. Também, por muitas vezes passávamos fome, pois a dona da residência servia um prato feito de comida nas refeições, que não era suficiente.*

Em 1939, influenciado por seus professores, Roberto Anselmo foi matriculado na Escola Normal Pedro II (Maria Ortiz). Então, ele passou a morar na casa do português, compadre Arnaldo Bastos, casado com Cecília Christ Stein. Contudo, por motivo de dificuldade financeira da sua família, Roberto Anselmo teve de desistir dos estudos e mudar para Campinho para ajudar os seus pais. No período, além do vinho de laranja, o seu pai trabalhava com floricultura, horticultura, policultura, cultivo e comercialização de orquídeas, que eram vendidos no trem noturno da Leopoldina Railway. Como era o mais velho e mais forte dos irmãos, com a idade de 14 e 15 anos, muitas vezes Roberto precisava ajudar a pegar bolsas enebadas dos burros, carregadas com laranjas e cana-de-açúcar, que os colonos traziam para a indústria.

Contudo, surgiu mais uma oportunidade de Roberto Anselmo voltar a estudar. Em 02 de setembro de 1941, ele seguiu juntamente com os demais candidatos do município de Domingos Martins para o Quartel de Polícia Militar em Vitória, onde pernoitaram e de lá,

seguiram para a recém criada Escola Agrotécnica de São João de Petrópolis (Barracão) no município de Santa Teresa (ES). Essa matrícula Roberto Anselmo conseguiu graças à ajuda do prefeito da época Octaviano Santos. Esse retorno aos estudos somente foi possível por causa de uma série de motivos: o estudo era gratuito; ele precisava cumprir às obrigações militares e na Escola seria criada uma E.I.M (Escola de Instrução Militar); e, por último, o seu pai achava que ele deveria dedicar-se ao estudo da agricultura. O seu pai sempre afirmava que a educação é o sustento do homem! Na Escola Agrotécnica, ele tornou-se líder da turma “F” e Comandante do “Tiro de Guerra”, foi eleito pelos demais colegas, funções que ele exerceu durante todo o período escolar. Roberto Anselmo ainda guarda uma folha com o nome de todos os colegas que cursaram o Tiro de Guerra com ele.

Vale lembrar que o Brasil estava passando por uma terrível crise econômica devido à 2ª Guerra Mundial, faltava combustível que era todo importado, trigo e demais alimentos que necessitavam de transporte. Então, como o seu pai sabia que os ancestrais perderam tudo na Europa durante as Guerras Napoleônicas, resolveu matricular seu filho Roberto Anselmo na escola. Naquela época, a família se alimentava com aipim e batata doce no café da manhã e algumas vezes pão de milho dos colonos.

O trabalho e a disciplina na escola militar eram muito rígidos. No período em que Roberto Anselmo era comandante do Tiro de Guerra, era responsável pela escala de serviços dos praças e cabos de dia à companhia (FOTO 18). Chegaram a cavar trincheiras sob a sua orientação e aprenderam a manejar a metralhadora *Hotchiss* e fuzis que desmontavam de olhos vendados. Durante o período da guerra, os soldados ficavam sempre alertas, conforme contou Roberto Anselmo.

*Certa noite, o soldado Silvino Santos foi fazer a ronda em volta da escola. Aconteceu que um trator estava fazendo um serviço de terraplanagem em frente a escola, durante o dia, e o caminho que havia mais embaixo tinha sido entulhado e estava cheio de sulcos e murundus. Quando no lusco-fusco o Silvino viu um homem e interpelou-o. Era um italiano que morava num terreno vizinho ao lado da escola e que passou mais perto desta por causa da iluminação, pois estava meio perdido por causa do caminho ter sido entulhado. Ao interpellá-lo, o Silvino esqueceu-se de travar o fuzil e na passagem sobre aqueles sulcos com o balanço, a ponta da bainha do sabre foi de encontro o gatilho e disparou-o. Felizmente o tiro foi para cima, mas deu um susto enorme tanto no italiano como no Silvino, além de ter acordado todo mundo no colégio, que ficou apavorado.*

*todo mundo no colégio, que ficou apavorado.*



**FOTO 18** – ROBERTO ANSELMO KAUTSKY, AOS 18 ANOS

Fonte: Documentos de Roberto Anselmo Kautsky.

Roberto Anselmo terminou o curso em Santa Tereza em terceiro lugar da escola. Como prêmio do feito ele recebeu mil e quinhentos réis e 25 *hectaries* de terra que poderiam ser requeridas posteriormente, onde tivessem terras devolutas. Em 1960, ele requereu as terras da Região de Pedra Azul, conforme talão nº 7.959, expedido pela Coletoria Estadual de Domingos Martins. Porém, mas não conseguiu receber essas terras, por causa de Érico de Freitas Machado, funcionário do fomento agrícola e fauna federal, ter barrado o seu requerimento (Diário Oficial de 08/07/1942 e jornal “A Gazeta” em 09/07/1942). Em suas palavras “*eu tinha interesse de tornar a região uma reserva da flora e fauna*” (Orquídea e Mono ou Muriqui – maior macaco da América Latina).

Após término do seu curso, ele foi passar uns dias em casa, mas teve que voltar à escola por causa do Tiro de Guerra que estava freqüentando. Somente retornou para Campinho em 22 de fevereiro de 1942, após o recebimento do Certificado de Reservista de 2ª Categoria. Em casa, ele continuou a criar abelhas européias, carpas, enxertos em fruteiras para vender, dissecava animais e pássaros (taxidermia) e os vendia. Com o prêmio, ele iniciou uma criação de galinhas de raça Carijó e Rhodes, independente de ajudar o seu pai na fábrica de vinhos. Ele

criava galinhas poedeiras, em quais colocava um anel para ter controle de quantos ovos elas colocavam. Quando começavam a colocar menos ovos do que gastavam em comida, ele cortava o seu pescoço. Depois, ele investiu na criação de porcos de raça Caruncho e Pirapetinga, pois os mesmos comiam menos farinha de trigo e se alimentavam de mandioca e restos de comida. Assim, construiu pocilgas de cimento com água corrente. Ele chegou a possuir mais de sessenta animais, mas por causa da falta de farelo de trigo devido à guerra, desistiu dos empreendimentos.

É interessante lembrar que seu tio Teodoro Schwambach criava galinhas para corte. Suas granjas prosperavam e sua empresa foi nomeada Granjas Walkyrias. A granja chegou a produzir um milhão de pintos por mês e fornecia para hortifrutigranjeiros do Rio de Janeiro, Campos, Minas Gerais e outros lugares. Contudo, por causa de briga na família, eles acabaram quebrando na década de 90 e perderam tudo, que ficou na mão da justiça.

Em meados de 1950, Roberto Carlos Kautsky, seu filho Roberto Anselmo, Octaviano Santos, Theodoro Schwambach, Arthur Gerhardt e outras pessoas, fundaram a Cooperativa “Granjas Reunidas” de Campinho, da qual seu filho Roberto Anselmo participou como avicultor durante sete anos. A cooperativa cresceu tanto que foi até citada em periódicos nos Estados Unidos. Também teve atuação na Cooperativa Agrária de Domingos Martins, da qual ele foi presidente. Neste ano, Roberto Anselmo foi a Viçosa/MG fazer um curso de aprimoramento sobre avicultura na Escola Superior de Agronomia.

Nessa passagem percebe-se que Roberto Anselmo Kautsky desde jovem já era muito ativo na comunidade, participando de associações em prol do desenvolvimento da comunidade. Além disso, a maioria das passagens que ele narrou remetem ao trabalho na fábrica ou brincadeiras sempre nos arredores da mesma, como o conto da roda-d’água.

*Na fábrica havia uma bica que levava a água até a roda d’água que era a força motriz. Na bica havia sido colocado um cano de ¾ de polegada com uma mangueira de borracha na extremidade para lavar o piso da fábrica, porém, volta e meia entrava ar causado por algum cisco que a entupia. Certa ocasião, eu, tentando desentupi-la não percebi que havia ainda um resto de água misturada com areia. Quando suguei a mangueira, o material foi direto para a minha traquéia e eu quase morri sufocado, cheguei a ficar roxo, segundo os empregados que estavam por perto.*

Em 1955, Roberto Anselmo acabara de sair da casa de sua namorada Mercedes Majeovski, filha de Antônio proprietário da “Pensão Luz”, quando ele encontrou os amigos Édén Lorenzoni, os irmãos Roberto, Edmundo e Emilio Schneider, que estavam saindo para caçar pacas no terreno de Christiano Waiandt (na rodovia João R. Schorling). Então, ele resolveu dar uma carona e pediu que colocassem o material e os cachorros na caminhonete. Como ele nunca tinha participado de uma caçada dessa, resolveu esperar e assistir um pouco. Roberto Anselmo contou (O conto “mata a paca com um pau”)

*Eram umas 22 horas de uma noite enluarada quando lá chegamos e o Edmundo pediu que eu ficasse na trilha e avisasse quando a paca passasse por mim, para que os outros que ficaram lá em baixo na gruta soubessem e ficassem alertas. Então, deixaram comigo um saco de estopa vazio e pediram que o levasse para o carro que eles o apanhariam no outro dia. Eu estava todo arrumado, com calça de linho azul e paletó de casimira. Como não tinha espingarda, pensei que já havia ouvido falar de pessoas que mataram pacas a cacetadas. Quebrei um galho de camará e fiquei esperando. Não demorou muitos e os cachorros deram com um paca que veio justamente do meu lado. Eu peguei o saco de estopa, cobri a calça com o mesmo e sentei-me sobre o calcanhar esperando. A paca veio e ficou a uns dois metros de mim, sentada num barranco, mas os cachorros vieram atrás dela espantando e se aproximaram, nisso a paca pulou e em vez de passar na trilha na minha frente, passou por trás. Eu rodopiei no calcanhar e acertei-a com uma cacetada mortal na cabeça. Ai, o Edmundo que estava perto ouviu e disse: levante-a para que os cachorros não a vejam! Os outros que estavam lá embaixo na gruta perguntaram: o que aconteceu? No momento os cachorros pararam de tocar e eles não ouviram nenhum tiro. O Edmundo começou a rir e gritou: O Roberto matou a paca aqui! Nisso, o xará retrucou lá embaixo: isso até parece gozação do Roberto, nós três aqui, cada qual com a sua espingarda de dois canos e ele com um pedaço de pau, mata a paca! Depois, eu bati em outra, ferindo-a na mesma trilha e eles lá embaixo acabaram de mata-la na entrada da gruta. Uma hora da manhã, o seu carro começou a buzinar, lá na estrada. Sua família estava a sua procura e achavam que ele havia fugido com a sua namorada. Contudo, ela estava tranqüila, em casa dormindo. Quando encontraram o seu carro, tudo ficou resolvido. Esta foi a sua primeira caçada [...].*

Nessa passagem Roberto Anselmo ressalta características de sua personalidade como força, coragem, criatividade, que remetem a uma propriedade de “fazer acontecer” indiferente nas dificuldades que poderá enfrentar.

Roberto Anselmo se casou com Mercedes Effgen Majeovski em 11 de fevereiro de 1956, na Igreja Católica. Eles tiveram dois filhos: Roberto Anselmo Kautsky Junior e Antônio Carlos Kautsky.



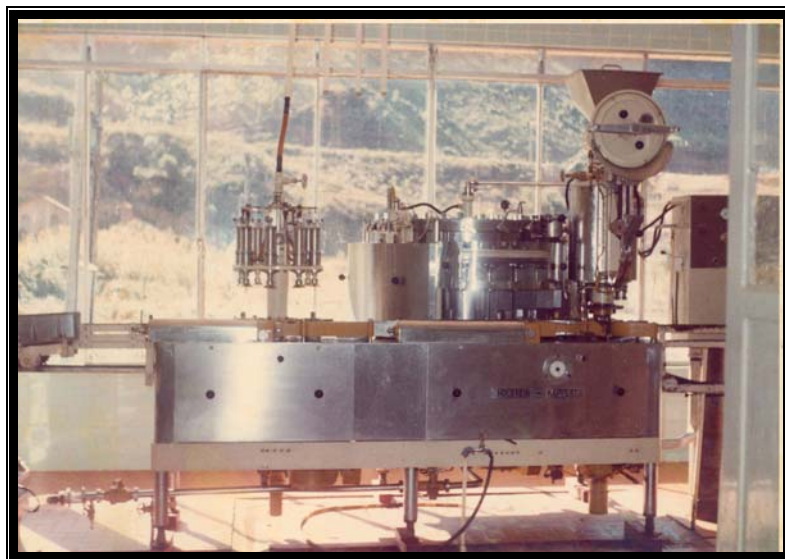
### 4.3.2. A gestão da segunda geração

Nos primeiros anos, Roberto Anselmo Kautsky teve grandes dificuldades em administrar, visto que pouco entendia da parte financeira da empresa, mas com o apoio de seu avô Antônio que era formado em ciências contábeis, conseguiu continuar a administração do seu pai. No mais, quando os obstáculos pareciam intransponíveis, o seu pai o animava dizendo: “*Continuai lutando, meus filhos, porque a dificuldade é a capacidade do homem capaz*”. Em 1952, com a venda das suas galinhas, ele comprou o seu primeiro veículo uma moto marca *James*, e, logo depois conseguiu comprar uma caminhonete FORD-42 da Escola Agrotécnica de Santa Tereza.

O seu pai ainda tentou obter cidadania brasileira, mas a burocracia e as dificuldades foram tantas que acabou desistindo. Ele morreu austríaco no dia 13 de junho de 1953, aos 57 anos, de diabetes, apesar dos esforços de uma junta médica com os Drs. Afonso Schwab, Mario Ramos, Manoel Barcellos e Arthur Gerhardt, dois anos após o lançamento do refrigerante Coroa no mercado.

Quando o seu pai faleceu, Roberto Anselmo e seu irmão tiveram uma grande dificuldade na administração da empresa, já que o seu pai deixou no Banco do Brasil a importância de Cr\$ 103.000 e no Banco Comércio e Indústria de Minas Gerais a soma de Cr\$ 102.000, importâncias que pertenciam à firma, mas como estavam em nome dele. Então, essas quantias entraram no inventário e só foram liberados uns anos depois de sua morte. Nas palavras de Roberto Anselmo:

*Papai deixou uma herança de trabalho, probidade e respeito à ordem que nós temos procurado sustentar e manter para transferir aos nossos descendentes. A convicção de um homem se faz conhecido pelas ações que ele pratica. Assim foi o nosso pai; assim ele procurou ensinar fossem os seus filhos.*



**FOTO 19** – MÁQUINA ENCHEDORA MONOBLOCK.  
Fonte: Documentos da empresa.



**FOTO 20** – EMPRESA ROBERTO KAUTSKY & CIA. LTDA.  
Fonte: Documentos da empresa.

Em 23 de julho de 1959, Roberto Anselmo e Elberto admitiram o cunhado Edgar Endlich como sócio da firma Coroa que passou a denominar-se Roberto Kautsky & Cia. Ltda, com um capital de Cr\$ 600 (FOTO 20). O Edgar ficou responsável pelo transporte das mercadorias.

Nos anos posteriores, a empresa assistiu um grande crescimento, e em 1970, começou também a fabricar refrigerantes de laranja e limão (FIGURA 06). Dois anos depois, foi lançada no mercado a água Campinho, denominação em homenagem ao primeiro nome que recebeu Domingos Martins pelos imigrantes alemães. Roberto Anselmo conta:

*Desde o início da fábrica o sonho de seu pai era engarrafar a água, mas as suas experiências eram sempre mal sucedidas. Ele captava a água e mandava fazer o exame no laboratório, e sempre era constatada a sua contaminação. Contudo, não era a contaminação da água em si, pois a água é de excelente qualidade, mas o modo que ele fazia a sua captação. A captação da água precisa ser perfeita, senão a mesma a contamina.*



**FIGURA 06 – EMBALAGENS DOS REFRIGERANTES EM 1970**

Fonte: [www.coroa.com.br](http://www.coroa.com.br).

Mesmo com o crescimento, ainda era muito difícil produzir, pois a empresa contava apenas com uma caldeira para aquecer a máquina de lavar garrafas, e, para obter a calda do açúcar utilizava um tacho grande de cobre aquecido a lenha que acarretava uma demora maior.

O processo de fabricação dos refrigerantes era praticamente manual, pois a máquina enchedora tinha um dosador que jogava o xarope dentro da garrafa, a qual era levada através de uma esteira para a máquina que acrescentava água e gás, em seguida colocavam a rolha. Com isso os funcionários tinham duas funções: pegavam quatro garrafas com as mãos e virava de ponta a cabeça contra uma luz para verificar se existiam impurezas e se a mistura estava perfeita, em seguida colocavam as garrafas na esteira para serem rotuladas e colocadas na caixa de madeira.

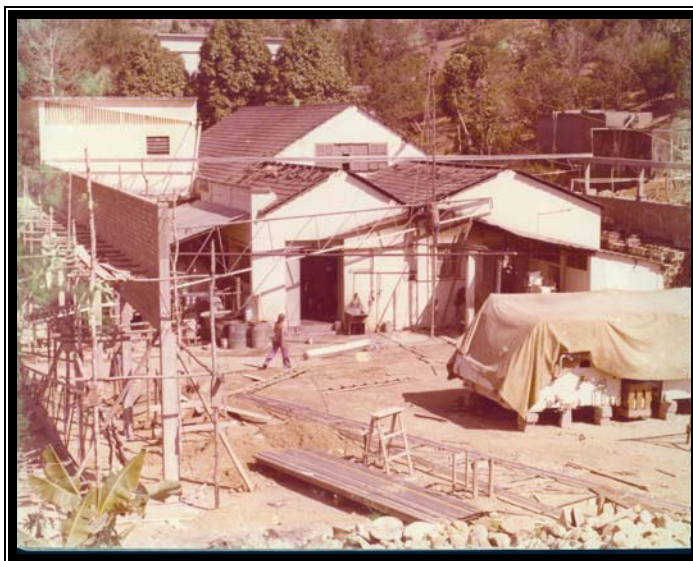
Após alguns anos, Roberto e Elberto decidiram adquirir outras máquinas, mais modernas como a enchedora com capacidade de engarrafar 24.000 garrafas/hora (FOTO 19), uma lavadora com capacidade de 18.000 garrafas/hora (FOTO 21) e um Roblemix (pré-misturador de refrigerantes). Assim, por dois momentos a fábrica passou por ampliações, uma no início da década de 70 (FOTO 22) e outra no ano de 1976 (FOTO 23).



**FOTO 21** – MÁQUINA LAVADORA HOLSTEIN.  
Fonte: Documentos da empresa.



**FOTO 22** – FÁBRICA REFRIGERANTES COROA EM 1973  
Fonte: Documentos da empresa.



**FOTO 23 – AMPLIAÇÃO DA FÁBRICA REFRIGERANTES COROA EM 1976**  
 Fonte: Documentos da empresa.



**FOTO 24 – FÁBRICA REFRIGERANTES COROA APÓS AMPLIAÇÃO**  
 Fonte: Documentos da empresa.

Roberto Anselmo, quando na administração da Coroa, continuava trabalhando em prol do desenvolvimento do município, como ele narrou.

*Quando o embaixador alemão Dr. Ehrenfried von Holleben visitou Domingos Martins, eu era o vice-prefeito da cidade. Então eu o recebi dirigindo-lhe uma saudação em alemão, junto ao monumento em homenagem ao imigrante alemão, bem como fiz um discurso no banquete que lhe foi oferecido no hotel Imperador. Esse discurso muito o impressionou, tanto é que ele sugeriu que ia arranjar junto ao Governo Alemão um “Clinomobil” equipado com uma máquina de raio “X”, para dar assistência a população do interior. Contudo, eu e o Pastor Karl Ernst Schneider argumentamos e convencemos ele de que seria inviável, pois o município*

*era muito acidentado e quando chovia as estradas ficavam intransitáveis. Posteriormente, conseguimos da Evangelisch Zentralstelle für Entwicklungshilfe a doação de um milhão, setecentos e vinte e dois mil e quatrocentos e dez marcos, para a construção de um Hospital na cidade de oitenta leitos, do qual cheguei a ser presidente no ano de 1977. Em 31 de janeiro de 1970, houve a fundação do hospital.*

Ao completar 50 anos – 16 de agosto de 1983 – a Refrigerantes Coroa era a maior empresa do município de Domingos Martins (FOTO 24), com uma área construída de 2.500 m<sup>2</sup> e área total de 134 hectares. Nessa época tinha a capacidade de produzir 24 mil garrafas de refrigerantes por hora, oferecendo ao mercado de trabalho 57 empregos diretos. Contava também com uma empresa subsidiária – a Transportadora Campinho, fundada em outubro de 1978, que empregava 42 funcionários entre diretos e contratados, que eram responsáveis pelo escoamento da produção de refrigerantes.

Com o passar dos anos, Roberto Anselmo foi se cansando da direção da empresa e dia após dia se envolvia mais com o estudo e cultivo de orquídeas e bromélias, sua grande paixão. Então, no ano de 1983, com a empresa denominada de Refrigerantes Coroa Ltda, entregou a direção para a terceira geração da família – o seu filho Roberto Anselmo Kautsky Junior. Contudo, os seus filhos bem como os filhos de Elberto já haviam sido associados, desde 1978, à Transportadora Campinho, empresa criada por Roberto “pai”<sup>8</sup> para distribuir os produtos “Coroa”. Seu filho Roberto Junior (conhecido por Alemão) ficou responsável pela administração da empresa, como diretor geral. Enquanto Antônio continuou os seus estudos no curso de administração de empresas em Vitória.

No início da sua gestão, Roberto Junior passou por muitas dificuldades. Isto porque ele não conhecia todas as atividades e processos da fábrica, não estava inteirado com a administração e não tivera autonomia para qualquer decisão enquanto seu pai estava à frente da administração. O seu contato com a empresa se dava em expedientes que fazia concomitantes com as suas aulas no curso de administração em Vitória. Mesmo com esses expedientes, não estava verdadeiramente comprometido com as atividades que desempenhava. E, além disso, ele ainda não pensava em assumir a posição do pai na organização.

*“Tudo aconteceu de maneira inesperada”*, segundo Roberto Junior. Nesse período ele estava cursando administração na UVV em Vila Velha/ES, à noite. E, como já namorava há algum

---

<sup>8</sup> Roberto “pai” é a denominação dada pelos funcionários ao seu Roberto Anselmo Kautsky, administrador da empresa durante a gestão da segunda geração.

tempo com Valéria, resolveram marcar a data de casamento para o dia 27 de agosto de 1983. Alguns dias antes a empresa completou seus 50 anos de existência e seu pai surpreendentemente disse para Roberto Junior “[...] *eu vou passar a empresa para você e quando você voltar da lua de mel, você vai tocar*”. Roberto Junior não acreditava naquilo que tinha ouvido, o casamento aconteceu, viajou em sua lua de mel, retornou num domingo, na segunda-feira, quando retornou à empresa, verificou que tudo era verdade, seu pai já não estava à frente da administração. Deste modo, Roberto Junior iniciou sua vida empresarial.

É interessante registrar a evolução da sua educação. Ele sempre morou com seus pais, atrás da fábrica, e cursou seus primeiros anos de estudo em Domingos Martins. Na sua adolescência realizou o ginásio no Americano Batista em Vitória e no terceiro ano transferiu-se para o colégio Martim Lutero. Nesse período, morou por um período na capital, primeiro, em um apartamento comprado pelos seus pais, depois no depósito da empresa e por último, em uma república com amigos. Mesmo morando em Vitória, sempre esperava as sextas-feiras para poder voltar para Domingos Martins, à casa dos seus pais. Passou em matemática na UFES. Resolveu concorrer ao curso de matemática, influenciado pela diretora Dona Ziléia, pois ela dizia que era um curso menos concorrido. Começou a cursá-lo, mas transferiu-se para administração. Nesse mesmo período, ele iniciou um curso de marketing na FAESA. Como a FAESA não conseguiu registrar o curso junto ao MEC, os créditos das disciplinas cursadas foram aproveitados para o curso de administração. Contudo, Roberto Junior não continuou o curso nesta escola, pois esta estava localizada na Avenida Vitória, cujo trânsito era muito difícil. Então se transferiu para a Universidade de Vila Velha – UVV, que estava localizada num local mais acessível. Começou a cursar administração nesta escola com os amigos Silvia e Edinho de Santa Isabel. Eles desciam juntos todos os dias para Vila Velha. Faltando seis meses para o término do curso, Roberto Junior casou-se e iniciou a administração da empresa e mesmo com o incentivo da mulher não conseguiu terminar o terceiro grau. Atualmente está cursando a pós-graduação em gestão na Mmurad da FGV, principalmente para atualizar os seus conhecimentos.

Assim seu Roberto “pai” retirou-se da empresa para se dedicar exclusivamente ao estudo da flora e fauna martinense. Para registrar o amor que Roberto tem pela natureza, basta citar aqui um trecho de suas memórias escritas em 1996, onde afirma “[...] *ao morrer gostaria de ser enterrado no cemitério de Campinho, onde já tem até um apartamento neste sentido*

*esperando-o e que na sua lápide constasse a seguinte inscrição: Amei a Deus e a natureza que Ele criou”.*

A partir deste momento, torna-se necessário reproduzir as memórias de Roberto Anselmo Kautsky Junior, que assumiu a administração geral da empresa, e hoje representa a família na sociedade com a família Bragatto. Assim, o seu Roberto “pai” tornar-se-á um ator secundário, e a continuação da construção da trajetória da empresa será determinada a partir das memórias do seu filho Roberto Junior, combinadas com as informações coletadas dos funcionários que conviveram por mais de vinte anos com a família no contexto organizacional.

#### **4.4. A TERCEIRA GERAÇÃO E A BUSCA PELA REESTRUTURAÇÃO**

Esta seqüência do capítulo apresenta o início da administração da terceira geração e a estagnação da empresa no mercado. Após essa derrocada, mostra as mudanças implementadas a partir da reestruturação produtiva de 1993; as conseqüências dessas mudanças como a modernização, crescimento e organização, bem como a crise instalada no final da década de 1990. Finalmente, ressalta a associação da família Bragatto ao negócio, o saneamento financeiro da empresa, a estruturação da administração e os novos empreendimentos que estão sendo viabilizados.

Roberto Anselmo Kautsky Junior, ao assumir a direção da empresa, precisou se inteirar dos processos e das atividades da fábrica para prosseguir a administração sem grandes alardes. Nesse primeiro período, ele tentou agir mais ou menos nos mesmos moldes que seu pai agia e as atividades que antes eram desenvolvidas pelo seu pai transcorreram normalmente graças ao apoio dos funcionários mais antigos que conviveram anos na empresa e em que seu pai confiava plenamente. Contudo, ele implementou poucas mudanças nesse período, mesmo achando que deveria estar delegando mais autonomia aos funcionários que trabalhavam na administração.

Dentre esses funcionários pode-se destacar o Nelson Luis Mayer, Aurélio Eduardo Ewald, Eduardo Schneider Velten, Nilson Miranda, Maria Tonoli de Jesus, Jorge Bringer, Célio Paiva, na administração; Erival Christo, Motorista; Humberto Waiandt, encarregado pelas



obras; Durvalino Bermond, Arnaldo Joaquim Rosa, Fridhold Lahass, na produção; dentre outros. Conforme Roberto Junior “[...] *eles sabiam melhor os problemas do que o pessoal da família*”. Assim, Roberto Junior foi bem recebido e auferiu um grande incentivo e apoio desses funcionários, já que muitos deles sentiam que Roberto Junior era mais um e não um chefe ou patrão. Esse sentimento contemporâneo fazia-se presente, pois Roberto Junior há algum tempo convivia diariamente com os funcionários. Muitas vezes depois do trabalho, Roberto e alguns funcionários saíam para tomar uma cerveja, comer um tatu ou gambá, e nos finais de semana, pescar com rede.

Assim que iniciou sua administração, Roberto Junior passou por um dos momentos mais difíceis na empresa. A empresa recebeu a Fiscalização Federal de IPI, nas palavras dele.

*[...] para mim foi a minha primeira prova de fogo, para você ter uma idéia, nós levamos uma multa naquele período, eu sei que a gente tinha dois Scantias naquele período, eu vendi um Scania por quatorze mil ou milhão para pagar uma multa de trinta e cinco. Para você ter uma idéia da grandiosidade, para uma empresa daquele tamanho, com um faturamento mínimo que tinha, sei lá, você vendia em 1983, 30 a 40 mil caixas por mês de produto. Quer dizer mil caixas por dia, um caminhão por dia. Hoje saem trinta a quarenta caminhões por dia.*

Deste modo, atravessou e resolveu esse problema praticamente sozinho, sem contar com o apoio do pai, que evitava conversar em casa sobre problemas relacionados à Coroa, e do seu tio Elberto que era responsável pela produção e não estava inteirado sobre problemas administrativos. Os seus primos, filhos de Elberto Kautsky, não estavam ainda associados à empresa. Nesse momento, Roberto Junior acordou que a responsabilidade do rumo da organização estava em suas mãos. Com muita força de vontade, Roberto Junior conseguiu atravessar essas primeiras dificuldades. Nas palavras de Roberto Junior “[...] *isso eu aprendi muito cedo, é melhor uma decisão errada do que a não tomada*”.

A década de 1980 foi marcada por um fato muito importante. A produção deixou de ser considerada artesanal para adquirir *status* de uma verdadeira indústria, com a aquisição de uma nova máquina Roblemix em 1978 e instalação em 1980. Antes da sua instalação, o xarope era misturado em tachos de cobre manualmente. Esse xarope ainda quente era colocado dentro de uma máquina rudimentar que dosava nas garrafas o xarope e misturava a água e o gás, depois as garrafas eram arrolhadas.

A partir dessa aquisição, o refrigerante era engarrafado totalmente pronto, num processo frio, possibilitando um aumento na velocidade da produção. Para se produzir o refrigerante, o açúcar era retido dentro do reservatório o qual era lançado no reator através de uma espiral. Esse reator é envolvido por uma serpentina que é aquecida a 80° C. O açúcar misturado à água transformava-se numa calda. Em seguida, realizava-se a clarificação e esterilização do xarope simples, que era filtrado para reter as impurezas do açúcar e resfriado a uma temperatura de mais ou menos 20° C, para seguir a sala de xarope composto onde receberá os outros ingredientes. Em sua fase final de produção, o produto era lançado por bombas sanitárias inoxidáveis e levado através de tubulações de aço inoxidáveis até a sala de enchimento. Nessa sala passava pelo Roblemix (dosadora do xarope composto, água e gás) e, em seguida, era engarrafado pela máquina enchedora.

Em 1987, Roberto Junior começou a participar da Federação das Indústrias do Espírito Santo. Essa participação propiciou ao diretor um maior conhecimento do mercado e integração com outros ramos da indústria capixaba. Também, quando eleito presidente do Sindicato da Indústria de Bebidas em Geral do Estado do Espírito Santo, ele pode entender que a empresa precisava se modernizar e se equiparar ao que estava acontecendo ao longo do Brasil. Com o objetivo de tentar descentralizar a administração, criou o departamento pessoal.

Depois que foi se acostumando com a rotina da empresa, Roberto Junior começou a pensar em novas oportunidades, mas por cerca de dez anos a empresa não viveu grandes inovações. Assim, a produção foi se tornando lenta, nenhum produto foi lançado, sua planta produtiva começava a dar sinais de esgotamento. Além disso, apesar da marca Coroa ser tradicional no mercado, estava mal divulgada, pois não existia uma política para divulgá-la. A distribuição, mesmo terceirizada, 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).

Com a aposentadoria de Elberto Kautsky, os seus filhos foram associados à empresa – Elberto Carlos Kautsky Junior, Ilton Carlos Kautsky, Wagner Kautsky e Hegner Kautsky. Wagner iniciou a administração do Depósito de Refrigerantes em Vitória (FOTO 25), mas precisou se afastar por motivos de doença, então foi assumido por Ilton. Esse depósito já havia sido administrado por vários gerentes, mas ocorreram muitos problemas nessas administrações, como roubo, desvio, etc. Assim, para sanar o problema, por um período, um sócio assumiu a

administração, contudo depois de alguns anos, os sócios resolveram acabar com o depósito e repassar a distribuição para terceiros. Após essa decisão, Ilton retornou a fábrica e assumiu a direção da produção na empresa. Hegner Kautsky ficou responsável pela gerência financeira.



**FOTO 25** – DEPÓSITO DA FÁBRICA DE REFRIGERANTES COROA EM VITÓRIA  
Fonte: Documentos da empresa.

No final dessa década, a empresa sofreu muita pressão da Fábrica Antarctica. A Fábrica de refrigerantes Antarctica usava o mesmo vasilhame - garrafa de vidro – que a Coroa e o rotulava. Então, a Antarctica retirou aquela garrafa do mercado e inseriu uma garrafa personalizada, cuja marca era impressa no vasilhame. Assim, a Coroa ficou sem vasilhame para trabalhar. Para escapar desse problema, Roberto Junior começou a engarrafar os refrigerantes Coroa em vasilhames de cerveja, próprio da Antarctica, que havia em abundante no mercado. Em suas palavras “[...] eles tiraram o nosso, vamos tentar trabalhar com o deles que era a garrafa de cerveja!” Essa foi uma boa saída e o refrigerante Coroa continuou vendendo normalmente.



**FOTO 26** – GARRAFAS PET  
Fonte: Arquivo da empresa.

Quando as empresas brasileiras iniciaram o engarrafamento na embalagem de PET (*polietileno tereftalato – resina do grupo poliésteres*), no início da década de 1990, Roberto Junior viu a possibilidade da Coroa dar um salto em seu desenvolvimento, implantando essa nova tecnologia (FOTO 26). Mas, essa decisão pelo investimento foi um dos maiores atritos familiares que Roberto teve com seu irmão Antônio. Antônio achava que este investimento era uma loucura do seu irmão, devido ao grande gasto para sua implementação, além do que o vidro era que proporcionava maior lucro à empresa. Contudo, Roberto Junior conseguiu convencer os sócios e começar 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 na mão, usando uma máquina rudimentar como uma parafusadeira pneumática em que um funcionário colocava a tampinha e o outro apertava a maquineta. Para se ter uma grandiosidade dessa decisão, hoje, 80% do volume de vendas se dá por embalagens PET. Conforme Roberto Junior “[...] *se a empresa tivesse mantido somente a garrafa de vidro, ela teria quebrado há muito tempo*”.

#### **4.4.1. O início da reestruturação organizacional**

Em meados de 1993, a terceira geração inaugurou uma fase de intensa expansão e modernização do parque fabril. O surgimento das embalagens descartáveis exigiu um grande investimento na aquisição de novas máquinas, além disso, novos produtos e novas embalagens foram lançados.

Dentre os produtos lançados estavam: os refrigerantes nos sabores de maçã e limão, respectivamente Macita e Zapt Limão em 1994, a Macita teve uma boa aceitação até 1997 quando foi encerrada sua produção. O Zapt Limão teve sua produção paralisada em 1995 sendo reconhecida como uma experiência frustrada, devido à existência do limão Coroa. A RC Cola teve seu engarrafamento iniciado em 1995 após concessão da *Royal Crown de Columbus – Massachusetts/USA*, trabalho que perdurou até 1997 quando foi substituído pela Coroa Cola que possibilitou um custo menor de produção e ótima qualidade. Nesse período também foram lançados os refrigerantes nos sabores de uva, tangerina, as versões *light* do guaraná e da cola, e em 1998 o sabor *tutti-frutti*.

Na modernização do parque fabril foram adquiridas duas sopradoras de garrafas *PET*, mais um compressor de ar, duas empacotadoras, um encapsulador (máquina que arrolha a tampa plástica na garrafa), foram trocadas as esteiras transportadoras da linha de produção, uma enchedora, reforma e remodelação da antiga enchedora *PET*. Com o aumento da produção, a capacidade energética teve que ser dobrada, comprando um transformador de 500 Kva. A xaroparia que já possuía quatro tanques com capacidade de 3 mil litros teve de ser ampliada com mais seis tanques de 7 mil litros e um tanque de 7 mil litros para o cozimento do açúcar. Novos poços artesianos foram perfurados e adquiridos novos reservatórios de água, a área de estocagem foi ampliada, foram compradas duas empilhadeiras, catorze veículos, entre outros. Sua área coberta atinge 4.200 m<sup>2</sup> e sua área total 6.900 m<sup>2</sup>.

O BANDES (Banco de Desenvolvimento do Estado do Espírito Santo) divulgou um estudo em outubro de 1997 sobre o setor de bebidas que apontava para uma tendência nacional ao acoplamento de sopradoras às linhas de produção. Esse estudo demonstrou que a Refrigerantes Coroa deu um passo à frente de seus concorrentes regionais, instalando sua primeira sopradora em dezembro de 1996. Mas, continuou comprando a pré-forma (garrafa compacta) e as tampas fornecidas com exclusividade pela Tapon Corona.

Toda a inovação possibilitou a ampliação no seu raio de comercialização para outros países. A comercialização da garrafa de vidro retornável restringia o raio em aproximadamente 500 quilômetros para ida e volta. Assim, em maio de 1999, o guaraná em embalagens *PET* de 350ml, sob a denominação Tropisoda chegou à Suécia. Depois, a empresa exportou o guaraná para outros países, como os Estados Unidos e Canadá. A exportação para os EUA levou a premiação do guaraná Coroa em 25 de agosto de 1999, como “classificação A” pela *The Beverage Network*, uma instituição americana que analisa, classifica e divulga a qualidade de refrigerantes e cervejas fabricados em todo o mundo.

A obtenção destes novos equipamentos possibilitou um aumento em 180% de sua capacidade produtiva de 1996 a 2001 (TABELA 01). Os dados relativos a esta evolução confirmam os investimentos, divididos entre *FINAME* de 60 meses e recursos próprios, que se aproximaram de R\$ 7.000.000.

**TABELA 01 – EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE PRODUTIVA EM LITROS  
1996 a 2004 (EM MIL)**

<b>Ano</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Capacidade</b>	84.816	84.816	84.816	153.216	153.216	153.216	153.216	153.216	290.016

Fonte: Empresa.

Todo esse crescimento de produção e diversificação de produtos levou a família Kautsky a iniciar um intenso processo de mudanças administrativas, contratando profissionais de grandes concorrentes nacionais com objetivo de organizar e dinamizar a sua gestão, estruturar sua produção e reestruturar a sua distribuição, ampliar e modernizar a divulgação da sua marca. Tais mudanças foram necessárias, conforme Roberto Junior, para que a empresa continuasse competitiva.

Os profissionais contratados de concorrentes capixabas assumiram postos de gerência e deram um grande impulso ao processo de mudanças organizacionais na empresa. A reestruturação iniciou-se na área comercial, paralelamente à área produtiva. A área de pessoal continuou nos mesmos moldes anteriores, sendo contratado um profissional de grande experiência com objetivo de regularizar os processos de acordo com a legislação trabalhista brasileira. Essas contratações causaram de imediato um grande conflito entre os profissionais que trabalhavam na administração há vários anos e que não se adaptavam as mudanças realizadas, além disso, a área estava inchada e deveria ser enxugada. Isto culminou no afastamento de alguns funcionários e no surgimento de um clima de instabilidade entre os profissionais sem qualificação que ocupavam cargos de direção na empresa. Mesmo com essas demissões, Roberto Junior afirma que apesar dessas mudanças, nenhum dos funcionários com mais de 20 anos de empresa e que participaram da sucessão na administração foram demitidos.

Dois casos de demissões foram narrados pelo diretor. O primeiro de uma funcionária que trabalhava há mais de trinta anos na área administrativa da empresa e que nos últimos anos coordenava as atividades da área de pessoal. Ela foi demitida da empresa e, imediatamente, contratada pela APAE para administrar as suas atividades no município de Domingos Martins, sendo mantida na instituição pela Refrigerantes Coroa através de doações mensais. Essa decisão leva em conta o seu perfil de responsabilidade social da empresa. Nas palavras do diretor “[...] é até um prêmio a ela pelos anos de serviço prestado aqui. [...] nossa ela ficou, pelo menos para nós aqui, muito satisfeita”. Quando entrevistada, a funcionária

desabafa que está muito feliz e realizada com o novo trabalho que vem desenvolvendo na APAE. Essa realização se assenta principalmente em ajudar as famílias com filhos portadores de necessidade especial, já que a funcionária também possuiu um filho com necessidades especiais e passou por muitas dificuldades na sua criação.

A segunda demissão foi muito polêmica e culminou na demissão de um funcionário muito antigo que agiu de modo antiético dentro da empresa. Nas palavras de Roberto Junior:

*[...] ele traiu a confiança da empresa. [...] foi uma decisão muito difícil, porque eu tinha um apreço por ele, anos e anos de convivência, profissionalmente ele era muito bom [...] foi uma decisão que eu tomei que o meu lado paternalista sofreu muito.*

Roberto Junior afirmou que precisou agir com justiça. Com as mudanças administrativas, os funcionários precisaram mudar a maneira de realizar várias tarefas, então é obrigação da empresa dar o treinamento necessário para a aprendizagem dos funcionários. *“Se a empresa ensina passo a passo, dá várias chances ao funcionário e ele permanece fazendo da maneira errada, então ele merece sair mesmo”.*

A década de 1990 foi marcada por uma grande aceitação dos produtos Coroa pelos consumidores e, conseqüentemente, houve um aumento de demanda, parte proporcionada pela redução de custo, devido o aumento da produção, e parte pela inserção da garrafa descartável, já que essas embalagens não necessitam de lavagem prévia como o vidro. Esse aumento de demanda levou a criação do Departamento Comercial e de Marketing para estruturar a distribuição dos produtos e organizar as atividades de divulgação da marca.

O Departamento Comercial foi criado quando os diretores atentaram que após a intensificação da propaganda, o cliente chegava no bar, supermercado ou outro ponto de venda e não encontrava o produto para comprar. Assim, viu-se a necessidade urgente de se organizar a distribuição, levantando e mapeando as rotas, os pontos de vendas, contratando profissionais com experiência no mercado, etc. Então, esse departamento ficou responsável dentre outras, pela terceirização de parte da distribuição dos produtos e pela administração dos profissionais responsáveis pelo canal próprio de distribuição. Esse canal de distribuição próprio era constituído pela sede do município e pelo mercado especial (supermercados como Perim, Epa, Carone, etc). Com a criação desse mercado especial, a empresa possuía um maior poder de

negociação com relação a preços e prazos. Os terceirizados ficaram espalhados por todo o território capixaba, oeste de Minas Gerais, sul da Bahia e algumas localidades do Rio de Janeiro. Isto possibilitou o aumento das vendas.

O Departamento de Marketing foi criado com o objetivo de consolidar a marca Coroa, voltado para o ponto de venda. Contudo, como o orçamento era muito pequeno, os proprietários resolveram tomar medidas que demandasse um menor investimento como pinturas em estabelecimentos com a marca Coroa, fixação de cartazes, promoção de degustações dos produtos, instalações de luminosos e, posteriormente, a propaganda televisiva. Foram padronizados os carros da empresa, as caixas e as embalagens (personalizando o molde da garrafa). Nas palavras de Roberto Junior:

*[...] a gente precisava inovar, [...], para inovar precisava mudar a logomarca que estava realmente no molde muito antigo, precisava massificar a marca porque só através da marca que você consegue um pouco mais de valor agregado ao produto.*

Estas combinações refletiram no *market share* (TABELA 02), consolidando a marca no mercado do estado deste o ano de 1999.

**TABELA 02 – EVOLUÇÃO DO MARKET SHARE**  
Espírito Santo, 1996 a 1999

<b>Período</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>%</b>	6,2	8,4	14,1	17,8

Fonte: instituto de Pesquisa ACNielsen.

Além disso, as pesquisas *recall* (TABELA 03 e 04) realizada pela Rede Gazeta com o Instituto Futura, na grande Vitória, norte e sul do estado, identificam a Coroa entre as marcas mais lembradas pelo público consumidor.



**TABELA 03 – RECALL DE REFRIGERANTES**  
Vitória/ES, 1996 a 2004

Class.	Marcas	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	Coca Cola	58,67	53,66	49,20	48,13	48,82	50,64	48,90	50,70	48,38
2	Coroa	7,16	9,89	11,40	10,94	15,65	15,79	16,60	19,10	16,88
3	Antarctica	23,28	21,14	11,80	13,41	10,70	9,50	10,10	6,70	7,13
3	Iate	-	-	-	-	-	-	6,50	6,50	5,25
5	Fanta	0,86	1,64	4,50	4,02	2,44	2,50	2,00	2,40	2,50
5	Pepsi Cola	2,36	2,56	2,80	2,61	1,36	0,93	1,30	1,50	1,88
5	Kuat	-	-	-	-	0,89	0,36	1,00	0,70	0,75
5	Brahma	2,65	5,20	5,00	2,96	1,44	1,36	1,00	0,90	0,63
9	Uva	-	-	-	-	-	-	-	-	0,50
9	Cola	-	-	-	-	-	-	-	-	0,38
9	Laranja	-	-	-	-	-	-	-	-	0,38
9	Diet	-	-	-	-	-	-	-	-	0,25
9	Sprite	-	-	-	-	-	-	-	-	0,13
9	Sukita	-	-	-	-	-	-	0,40	0,50	0,13
-	Recall de Produto	-	1,07	7,30	8,68	5,89	7,36	7,20	4,50	-
-	NS/NR	0,72	1,71	5,00	4,16	4,52	2,43	3,70	3,10	4,88
-	Outras	3,23	3,13	3,10	4,94	8,83	4,21	1,20	3,40	5,00

Fonte: Instituto Futura, disponível em <http://gazetaonline.globo.com/futuranet/recall2004/es/refrigerante.htm>.

**TABELA 04 – RECALL DE ÁGUA MINERAL**  
Vitória/ES, 1996 a 2004

Class.	Marcas	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
1	Campinho	24,79	22,92	19,50	17,29	17,80	18,21	16,10	16,70	23,50
2	Ingá	21,49	19,15	16,80	18,35	18,81	18,86	17,80	21,30	17,38
3	Linhágua	1,07	3,35	6,30	5,72	4,81	6,71	7,90	6,10	5,50
3	Açaí	6,30	5,05	3,90	4,38	3,95	3,43	4,40	4,10	5,25
3	Pedra Azul	3,51	4,91	4,10	4,59	4,38	5,21	5,00	5,30	3,75
6	Dupote	-	-	-	-	-	-	1,70	5,50	3,13
6	Água do Frade	9,96	5,55	4,00	2,96	2,01	3,57	3,00	3,10	1,38
6	Coroa	-	1,14	0,60	1,13	1,51	2,14	1,90	1,60	1,38
9	Iate	-	-	-	-	-	0,43	0,50	0,60	1,00
9	Lindóia	3,80	5,69	2,70	2,19	1,58	1,93	1,40	0,80	0,75
9	Schincariol	-	-	-	-	-	-	0,70	1,10	0,63
9	Indaiá	1,72	1,07	0,70	0,64	1,15	0,64	0,60	0,30	0,50
9	Minalba	0,86	0,71	0,20	0,21	0,36	0,36	1,00	0,40	0,38
9	Nestlé	-	-	-	-	-	-	-	-	0,25
9	Raposo	1,00	1,00	0,40	2,05	0,14	0,43	0,40	0,50	0,13
9	São Lourenço	-	-	-	-	-	-	-	-	0,13
9	Serena Show	-	-	-	-	-	1,00	0,80	0,50	-
-	NS/NR	19,48	25,84	38,40	35,78	36,11	28,71	32,10	27,90	30,38
-	Outras	5,58	3,62	2,40	4,73	7,32	5,28	4,00	4,20	3,75

Fonte: Instituto Futura, disponível em <http://gazetaonline.globo.com/futuranet/recall2004/es/aguamineral.htm>.

Todo esse crescimento apresentado (TABELA 05), conforme Roberto Junior, se deu devido ao planejamento da política de diferenciação do produto – “*Fabricado com água mineral, embalagem personalizada, uma excelente qualidade, uma boa prestação de serviço, uma destacada exposição dos produtos nas lojas, uma tradição familiar*”. Contudo a empresa dificilmente conseguirá derrubar os preços de determinadas concorrentes “*piratas*” que concorrem pelo preço, mas sem responsabilidade social.

**TABELA 05 – EVOLUÇÃO DO FATURAMENTO**  
Vitória/ES, 1996 a 2004 – EM MILHÕES

Ano	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004 *
Faturamento	6,610	9,437	10,151	11,338	14,050	17,391	17,088	20,922	33,343

\* Faturamento com o mês de dezembro já projetado.

Fonte: Empresa.

Em 1996 a empresa ocupava uma área coberta de 4.000m<sup>2</sup> e possuía vários terrenos com área total de 1.600.000 m<sup>2</sup>. Além dos 07 diretores que formavam seu quadro funcional, ela 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, que envolvem cerca de mil pessoas.

Um dos grandes acontecimentos na comunidade no fim dessa década e que marcou a família Kautsky foi a inauguração da Capela da União, um templo ecumênico que simboliza a união de duas religiões mais representativas em Domingos Martins – Luterana e Católica. A capela foi erguida no cume da reserva biológica de Roberto Anselmo Kautsky e abriga dois sinos (nas notas si e sol). Essa inauguração confirma o interesse da empresa com o desenvolvimento comunitário, pois essa capela se torna um importante ponto turístico da cidade.

#### **4.4.2. As conseqüências da reestruturação**

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. Conforme Roberto Junior chegou uma época (final de 1998/1999) em que a empresa precisava fazer muitos desembolsos, principalmente por causa do investimento em PET. Além disso, lutava contra uma concorrência predatória de preços que causou um problema sério de rentabilidade do refrigerante.

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 certo clima de desconfiança entre os funcionários com mais tempo de casa, por causa das constantes mudanças e da sua pouca qualificação. Nas palavras de um funcionário “[...] meu sonho é me aposentar na empresa”, e outro “[...] eu quero ainda trabalhar um pouco na

*fábrica de cerveja*”. Por outro lado, essa situação incentivou os funcionários a buscar uma maior escolarização, visando o aperfeiçoamento pessoal, com o objetivo de permanecer competitivo nesse novo mercado de trabalho e ainda almejar uma promoção ou pelos menos se manter na mesma função.

Somado a esse problema financeiro, constantemente emergia a idéia de transformar a fábrica de refrigerantes em de bebidas, 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 já tinha interesse de construir uma fábrica de cerveja, e o seu pai Roberto e tio Elberto por duas vezes tiveram esta oportunidade com financiamento de grupos alemães, mas não tiveram coragem para investir. Para Roberto Junior “[...] *a cerveja dá mais lucro [...] e é um antigo sonho da família*”.

Assim, esses fatores levaram a família Kautsky a procurar uma outra família e propor sociedade, para sanar essas dificuldades e poder partir para um novo investimento. No entanto, essa decisão foi muito difícil, pois mesmo com os problemas financeiros a empresa poderia sobreviver, mas quanto tempo ia levar? A que custo? Roberto Junior não concebia mais a idéia de manter uma empresa somente de refrigerantes, então resolveu convidar todos os sócios que também já sentiam as dificuldades, e fez a proposta “[...] *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 da empresa*”.

Para que isso acontecesse os outros sócios da família Kautsky tiveram que abrir mão de um poder de autoridade direta que eles detinham, pois participavam na administração. Para resolver esse impasse, Roberto Junior propôs a criação de um *holding*, uma sociedade anônima, formada pelos sete sócios da família Kautsky, que será associada à empresa Refrigerantes Coroa Ltda. Esse *holding* será criado para proteger a empresa de ataques, já que os sócios possuirão ações que poderão ser vendidas no mercado livre, mas que a venda não influenciará na representação do *holding* na administração da limitada. Nas palavras de Roberto “[...] *poderá haver brigas entre os sócios, mas não dentro da empresa*”. Nessas condições, os sócios decidiram realizar a parceria.

A partir da decisão, surgiu a idéia de negociar a sociedade com a família Bragatto. Roberto Junior já conhecia Roberto Bragatto, um antigo colega de faculdade que mantinha uma certa

relação de amizade. Além disso, a família Bragatto tinha uma vasta experiência empresarial, trabalhando com madeira e gerenciando a distribuição da revenda da Brahma no estado. A história empresarial da família Bragatto é muito parecida com a da Kautsky. Seus antepassados trabalharam muito para conquistar a posição econômica que tem hoje e ainda tem valores éticos, são muito religiosos (católicos) e valorizam as suas famílias.

#### **4.4.3. Novos sócios: a família Bragatto e a esperança de prosperidade**

A família Bragatto se associou à família Kautsky em 2002 com os objetivos de sanear as finanças da empresa – aumentando o seu capital de giro, pagando os empréstimos – e de investir na fabricação de cerveja. A diretoria reorganizou-se e planejou em conjunto com a gerência um Plano Diretor com o objetivo de dimensionar a empresa para os próximos 15 ou 20 anos: com mudança de layout que atualmente ocupa 23.000 m<sup>2</sup>, preparação da empresa e funcionários para certificação pela ISO 9000 e diversificação de sua produção.

Então, para tornar possível a sociedade, a família Bragatto inicialmente contratou uma consultoria para pesquisar o mercado de bebidas no estado e realizou uma auditoria na contabilidade da Refrigerantes Coroa para verificar a real situação financeira. Mesmo com um aval negativo por parte da auditoria contratada, a família Bragatto resolveu investir nessa sociedade, pois acreditava que com a fabricação de cerveja e a renovação dos produtos a empresa poderia concorrer em escala nacional. Então, a empresa foi dividida em duas partes iguais (50% mais 50%) e cada família indicou um sócio-diretor que será o seu representante, responsável por sua administração – Roberto Anselmo Kautsky Junior e Ademar Bragatto.

Com a sociedade, o clima organizacional transformou-se. Num primeiro momento, onde tudo era incerteza, agora, reina a esperança de melhores dias, principalmente por causa do grande crescimento e da instalação da fábrica de cerveja. Nesses primeiros dois anos de sociedade a empresa assistiu um novo salto da sua capacidade produtiva em aproximadamente 189% (TABELA 01) e um grande aumento no seu faturamento bruto aproximadamente 195% (TABELA 05).



**FOTO 27 – FÁBRICA REFRIGERANTES COROA EM 2002.**

Fonte: Documentos da empresa.

Também a administração tomou um outro caminho. A família Bragatto trouxe na bagagem uma outra forma de gestão, menos paternalista, como sugeriu a maioria dos entrevistados. Assim a partir da sociedade, a empresa focou a eliminação da personalidade nas relações de trabalho e a implantação de uma gestão mais profissionalizada, onde haverá uma maior participação dos funcionários.



**FIGURA 07 –MIX DE PRODUTOS DA EMPRESA COROA**

Fonte: [www.coroa.com.br](http://www.coroa.com.br)

Embora a administração tenha de certa forma se desconcentrado desde a entrada dos novos gerentes, ela ainda continua centralizada na figura do gerente-geral. Nas palavras do diretor Kautsky,

*[...] hoje, por exemplo, apesar de eu achar que ainda eu não consegui me desligar de muita coisa que eu acho que a gente deveria ter se desligado, para você pensar mais na frente, ter tempo para olhar para frente.*

*[...] a gente tem que criar novos departamentos com mais autonomia, chefias com mais responsabilidade e mais autonomia. Porque hoje a gente está correndo no mesmo problema, a gente está ficando centralizado.*

Para Roberto Junior, a prioridade após sociedade foi descentralizar e ampliar as operações da área comercial e utilizar toda a potencialidade do parque industrial da empresa. Sendo assim, uma das resoluções da nova diretoria foi engarrafar e distribuir o Refrigerante Iate, antigo concorrente regional da marca Coroa, com o objetivo de utilizar toda essa capacidade inativa. Esse engarrafamento proporcionou a empresa um significativo aumento no faturamento anual em 2003 (TABELA 05) e a ampliação do seu mercado, já que esse refrigerante é muito apreciado no estado de Minas Gerais. Nas palavras do Gestor 5 sobre a diminuição da venda do Coroa por causa do Iate:

*Pode até acontecer isso, mas o fato é que se nós não tivéssemos engarrafando o Iate hoje, nós estaríamos vendendo muito menos do que a gente está vendendo, acho que foi uma boa saída. Ele tem um mercado próprio, principalmente em Minas Gerais, onde vende bastante, aqui no Es, também vende, mas em Minas vende muito mais. Então, já que é um mercado pronto, tem vendedores separados, os supervisores de vendas são separados, os promotores são separados, a filial Minas é diferente, somente o gerente comercial será o mesmo, mas que vai comer um pouquinho vai.*

Mesmo engarrafando o refrigerante IATE, o parque industrial ainda possui uma capacidade relativamente ociosa para alguns produtos e apesar de estar crescendo acima da média nacional foi constatado que está perdendo participação no mercado. Atualmente, a empresa está trabalhando com mais de cinquenta produtos. Refletindo sobre essa oportunidade e sobre as mudanças no mercado em relação à distribuição dos produtos (o fabricante também absorve a distribuição), os novos diretores planejam re-organizar toda a distribuição da empresa, com objetivo ampliar o atendimento no mercado e aumentar o seu resultado final.

Tantas e constantes mudanças na empresa e a dificuldade na comunicação dos diversos departamentos provocaram uma desordem nos processos administrativos, com isso algumas atividades são desenvolvidas duas vezes e outras estão deixando de serem realizadas. Os funcionários de uma área desconhecem as atividades da outra área, assim muitos processos precisam ser refeitos para garantir a sua execução final. Esses problemas foram sentidos pela nova diretoria, que implementou a ISO para padronizar os processos e alocou um funcionário para acompanhar as áreas com o objetivo de minimizar essa duplicidade e organizar as suas tarefas.

Outra dificuldade na dinâmica organizacional pode estar relacionada à falta de planejamento mais elaborado. Muitos projetos desenvolvidos na organização precisaram ser abandonados por causa de desinformação de detalhes importantes como legislação, pesquisa de mercado e tendência, dentre outras.

Os novos diretores, buscando contornar essas dificuldades, iniciaram uma política de reuniões mensais onde os gerentes informam sobre o desempenho de suas atividades, apresentam suas dificuldades e problemas já resolvidos, e divulgam novas metas para o próximo mês. Assim, pretende-se resolver o problema de ruído na comunicação entre os departamentos e treinar os profissionais para a implementação de um planejamento estratégico.

Atualmente, Roberto Junior acredita que essa sociedade foi um dos momentos mais importantes na história da Coroa, levando a empresa a ter condições de concorrer no mercado nacional. Nas suas palavras “*[...] talvez hoje, olhando para trás esse tenha sido o melhor momento. [...] talvez este seja o melhor momento da minha história aqui na empresa.*” Mas a empresa necessita 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. Essa percepção ficou mais clara, com a mudança no relacionamento com os bancos e os fornecedores.

Em relação ao novo empreendimento da empresa, Roberto Junior contou que a construção da fábrica de cerveja está sendo minimamente detalhada. O negócio está sendo planejado desde a infra-estrutura, a logística, os insumos necessários, a compra de equipamentos, as pesquisas sobre a água, os impactos na comunidade (ambiental e social), o sabor da cerveja e sua qualidade, metas e o posicionamento que deverá apresentar no mercado. Contudo, como vários detalhes ainda não foram decididos, os diretores ainda não divulgaram o negócio entre os seus funcionários. Essa postergação de divulgação está acarretando um grande desânimo entre os funcionários que não se sentem parte desse novo empreendimento. Conforme o diretor, a empresa está preparando uma palestra sobre a cervejaria que será apresentada nos próximos meses à comunidade e aos funcionários, onde serão ressaltadas a história da organização, a sociedade com a família Bragatto e a construção da fábrica de cerveja.

Num segmento de concorrência tão acirrada, a sólida posição da Refrigerantes Coroa é suficiente para demonstrar a capacidade empresarial de seus sócios controladores – a família Kautsky e a família Bragatto, que no mercado de refrigerantes e água mineral tem forte tradição no Estado do Espírito Santo.

O capítulo descreveu a trajetória da família Kautsky desde a sua imigração para o Brasil, ressaltando-se principalmente a criação e desenvolvimento da empresa Refrigerantes Coroa, sob o ponto de vista de seus diretores administrativos – Roberto Anselmo Kautsky e Roberto Anselmo Kautsky Junior. Essa história rica em detalhes e considerações servirá de suporte para um próximo capítulo que analisará o discurso dos proprietários, bem como de vários funcionários que conviveram com o Roberto “pai” e o Roberto Junior, com o objetivo de identificar e compreender os significados de traços simbólicos familiares a partir de práticas sociais de gestão na organização.



## **5. AS PRÁTICAS DE GESTÃO E A REPRESENTAÇÃO DA FAMÍLIA**

Este capítulo revela as representações dos dirigentes da família proprietária ao longo de duas gerações na organização que registrou uma transição de imagem, em seguida, apresentará a interação destas representações com as práticas cotidianas de gestão. Assim, o primeiro segmento pretende proporcionar e justificar as duas representações percebidas dos discursos dos entrevistados – a do pai e do irmão – e, o segundo segmento deve mostrar a interações dessas representações com as práticas cotidianas de gestão.

Não obstante as mudanças na realidade e nas representações, até hoje a família brasileira preservam certos caracteres do passado, distanciando-se do modelo implantado nas sociedades modernas. A boa imagem de uma empresa, de um ambiente social ou do Estado remete sempre à idéia de família. O bom e o certo são tudo aquilo que não desrespeita as normas de sociabilidade e moralidade da família (COLBARI, 1995). Esta tentativa de preservação da boa imagem reportada a família também foi verificada na Refrigerantes Coroa e seu reflexo pode ser percebido nos diversos discursos dos entrevistados que representam a empresa como “a grande família”, onde reina a honra, a cordialidade, a honestidade, dentre outras características da dimensão familiar.

Refletindo sobre essa afirmação pode-se perceber que a teoria organizacional tende a caminhar na contramão do senso comum, pois a maioria dos estudos de organizações familiares na área de administração procura ressaltar o caráter amador da gestão familiar sem tentar entender as suas características intrínsecas. Afastando essa premissa, pretende-se voltar ao ambiente organizacional capixaba para compreender como a interação família *versus* empresa se faz presente.

O caso Refrigerantes Coroa é um significativo exemplo. Esta empresa de propriedade da família Kautsky por três gerações passou na última década por um constante crescimento e modernização e, conseqüentemente, por uma intensa reestruturação produtiva e administrativa. Todas essas mudanças colaboraram para intensificar certas representações nos discurso dos atores organizacionais. Antes da exposição dessas representações é preciso lembrar o período de cada geração na administração da empresa e as características principais dos seus gestores:

**QUADRO 05 – CARACTERÍSTICAS DAS TRÊS GERAÇÕES NA EMPRESA**

<b>Geração</b>	<b>1ª geração</b>	<b>2ª geração</b>	<b>3ª geração</b>
<b>Proprietário/ Administrador</b>	Roberto Carlos Kautsky	Roberto Anselmo Kautsky	Roberto Anselmo Kautsky Junior
<b>Característica mais forte</b>	o esforçado	o austero	o empreendedor
<b>Ano</b>	1930 até 1952	1952 até 1983	1983 até 2002
<b>Principais ações</b>	Lutou com muito esforço e persistência por uma melhor qualidade de vida para a sua família. Apesar de passar por momentos difíceis no seu empreendimento, conseguiu inaugurar uma fábrica artesanal de vinhos, gerenciá-la por quase duas décadas e vivenciar as primeiras experiências com o refrigerante.	Inaugurou um novo período com a comercialização do refrigerante. Comprou diversas máquinas e modernizou todo o parque fabril. Ampliou por várias vezes a fábrica. Assistiu a fábrica artesanal de refrigerantes se tornar uma indústria próspera na região. Entregou uma fábrica moderna para a época aos seus filhos.	Viu a empresa aos longos dos anos derrocar. Assim, contrariando os demais sócios iniciou uma série de constantes investimentos e mudanças administrativas, que turbinou o crescimento da empresa, mas que resultou numa grave crise financeira. Neste contexto, decidiu com os demais sócios vender metade da sociedade para outra família, e a partir daí, novos empreendimentos estão sendo viabilizados.
<b>Administração</b>		Sua administração era irrepreensível, centralizava todas as decisões em suas mãos, era muito severo em relação a normas estabelecidas na empresa, e era bastante conservado. A divisão da casa e empresa era inexistente. No sentido weberiano realizou uma gestão tradicional, especificamente, paternalista.	Sua administração foi mais flexível, tentou seguir o modelo deixado pelo pai, mas percebeu a necessidade de realizar várias mudanças. Descentralizou as decisões, mudou o relacionamento patrão versus empregado, delegou autoridade, dentre outras. Tentou separar os ambientes da casa e da empresa. A administração continuou paternalista, mas com fortes nuances carismáticas.*
*OBS.: A partir de 2002, com a associação da família Bragatto, as práticas administrativas visam buscar uma separação entre o ambiente organizacional e o familiar, quer dizer, visam eliminar o caráter pessoal e afetivo das relações na empresa.			

Fonte: Pesquisa empírica.

Os discursos dos funcionários (gerentes, chefes, encarregados e operários) revelaram, a partir de uma análise psicanalítica, como um tipo de expectativa com relação à empresa e ao patrão pode conjecturar mecanismos psicológicos que encobrem alguns elementos atuantes na estruturação da vida psíquica e social dos funcionários – como a necessidade de segurança e a

dependência em relação ao emprego e à empresa levam a construção de representações do universo familiar para assegurar inconscientemente a sua sobrevivência na organização.

Devido ao constante crescimento impulsionado a partir de 1993, e, conseqüentemente, da reestruturação produtiva e administrativa, essa sobrevivência foi seriamente abalada, promovendo um certo clima de instabilidade entre os funcionários que vem acompanhando todo esse crescimento durante os últimos dez anos. A sua vida cotidiana e previsível – um trabalho repetitivo/tangível e um futuro determinado – deu lugar à incerteza – uma corrida por aperfeiçoamento e um futuro inesperado. Esse clima de incerteza é presente em vários momentos nos discursos dos entrevistados, principalmente naqueles com mais de dez anos de empresa.

*Mais pela questão do mercado, por que o que acontece, mesmo que esteja crescendo, a gente nunca pode pensar que a Coroa é minha vida e que ele é o meu único trabalho e vai ser sempre, então o desafio hoje é acompanhar o crescimento dessa empresa, realmente se você não tiver uma mente aberta, se você não se colocar à disposição, se você não se dedicar e recorrer atrás, não é nem atrás, pelo menos do lado, já foi. [...] está difícil conciliar tudo, olha só o que está vindo, então você tem que ser consciente que você tem que ser capacitado, que você tem que ter 'n' qualidades para conseguir se manter aqui (GESTOR 3).*

*Agora vamos ver o que vai acontecer. A gente sempre foi e vai continuar comprometido. E vamos ver o que a gente vai ter que inovar e melhorar. Naturalmente, nós temos que ficar abertos a novos conhecimentos para acompanhar, se não a gente fica para trás, ai é complicado (GESTOR 9).*

Essa insegurança (MOSCOVICI, 2003) estimulou os funcionários de maneira inconsciente a reproduzirem imagens do universo da família sobre o ambiente organizacional, reforçando-as nas suas memórias por meio de seus discursos e histórias, com o objetivo de criar um clima de certeza: um pai ou irmão não abandonaria o seu filho ou outro irmão!

*[...] ele assume uma postura de como se a gente fosse filho mesmo (GESTOR 10).*

*Eu vejo a empresa como uma família, ela faz parte da minha família, até porque eu passo mais tempo na empresa do que em casa (GESTOR 8).*

*O seu Roberto era um exemplo de vida para mim. Eu falaria que para mim ele teria sido como um pai (GESTOR 7).*

Sendo assim, ao tentar transformar o não-familiar em familiar, os funcionários reafirmam os seus laços com a família Kautsky (não com a empresa e seu contrato de trabalho), como forma de se sentirem mais protegidos e confiantes sobre sua situação e seu futuro na organização. Como afirmou Moscovici em sua obra,

[...] os universos consensuais são locais onde todos querem sentir-se em casa, a salvo de qualquer risco, atrito ou conflito.

É como se, ao correr uma brecha ou uma rachadura no que é geralmente percebido como normal, nossas mentes curem a ferida e consertem por dentro o que se deu por fora. Tal processo nos confirma e nos conforta; restabelece um sentido de continuidade no grupo ou no indivíduo ameaçado com descontinuidade e falta de sentido. É por isso que, ao estudar uma representação, nós devemos sempre tentar descobrir as características não-familiares que a motivou, que esta absorveu (MOSCOVICI, 2003, p. 54 e 59).

Com base nesta insegurança, percebe-se que o medo do que é estranho está arraigado nos funcionários, assim este contexto deve ser transformado, mudando o que é incomum em comum, onde o desconhecido pode ser incluído em uma categoria conhecida (MOSCOVICI, 2003).

Diferente dos funcionários com mais tempo de casa, os gestores contratados a partir da reestruturação produtiva percebem essa representação do universo familiar de maneira muito peculiar: as representações devem ser vistas como uma “atmosfera” organizacional, de modo que guie o indivíduo ou o grupo em direção aos objetivos organizacionais. Assim, essa atmosfera tenta ser construída de forma consciente. Conforme discurso do gestor 5 “[...] *paternalismo existe, pouco, acho até interessante, mas existe pouco aqui*”.

Contudo, esse clima “artificial” se torna quase impossível de ser manipulado, já que depende do comportamento imprevisível de cada indivíduo, da diversidade de pensamentos, dos interesses, dos fenômenos que advêm deste comportamento, dentre outros fatores. Por outro lado, os mesmos gestores tendem a negar essa representação do universo familiar por causa da difundida premissa na área de administração de que a gestão familiar é algo amador que deve ser profissionalizado.

Deste modo, se afastando dessa premissa, verificou-se na organização familiar pesquisada uma diversidade de motivos “conscientes e inconscientes” (MOSCOVICI, 2003) que deram impulso às representações da imagem da família ao ambiente organizacional.

Como o objetivo deste trabalho não é aprofundar o entendimento da alma humana e sim identificar e compreender as representações da família nas práticas de gestão, procurou

concentrar-se em uma dimensão do fenômeno – a representação. Neste contexto, representar significa:

[...], a uma vez e ao mesmo tempo, trazer presentes as coisas ausentes e apresentar coisas de tal modo que satisfaçam as condições de uma coerência argumentativa, de uma racionalidade e da integridade normativa do grupo. É, portanto, muito importante que isso dê forma comunicativa e dos sentidos que contém, pelos quais as pessoas e os grupos sejam capazes de se orientar e se adaptar a tais coisas. Conseqüentemente, o *status* dos fenômenos da representação social é o de um *status* simbólico: estabelecendo um vínculo, construindo uma imagem, evocando, dizendo e fazendo como que se fale, partilhando um significado através de algumas proposições transmissíveis e, o melhor, dos casos, sintetizando em um clichê que se torna um emblema (MOSCOVICI, 2003, p. 216).

No decorrer do estudo de caso foram vislumbradas duas representações diferentes ao longo das duas últimas gerações na administração da empresa: a do “pai” (segunda geração) e a do “irmão” (terceira geração). Essa transição na representação dos dirigentes nos discursos dos atores organizacionais foi marcada, principalmente, pela brusca forma de sucessão da empresa que, conseqüentemente, assinalou uma grande mudança na postura do novo proprietário-gestor, que eliminou a distância que existia entre ele e os seus empregados. Além disso, a própria postura do novo dirigente (flexível e cordial) e suas ações empreendedoras fortaleceram esta imagem no decorrer dos anos na organização.

Vale ressaltar ainda que foram privilegiadas neste trabalho as representações dos dois dirigentes que estavam à frente da administração na empresa ao longo das duas gerações, pois presumisse que essas representações exercem uma maior influência na dinâmica organizacional. Deste modo, o próximo segmento registrará a primeira representação do dirigente da segunda geração na administração da empresa.

### **5.1. A REPRESENTAÇÃO DO DIRIGENTE COMO “PAI”**

Uma das formas pioneiras de gestão do trabalho, o paternalismo, que predominou no interior das organizações no início da industrialização brasileira (COLBARI, 1995), também marcou a gestão de Roberto Anselmo Kautsky na Refrigerantes Coroa. Nos discursos dos entrevistados esse tipo de gestão foi facilmente percebido pela forte ênfase dada às características do paternalismo:

*[...] seu Roberto, 7 horas da manhã ele estava aqui no ponto e só ia embora às 5 da tarde. Então, ele acompanhava a gente o dia todo (GESTOR 9).*

*Aqui, o que mais marcava era o seu Roberto, o seu Roberto estava na frente de tudo até mesmo na época em que eu vim para cá, tudo passaria na mão dele e se você comprasse qualquer coisa teria que passar por ele (GESTOR 10).*

O paternalismo na segunda geração estreitou o relacionamento entre o proprietário e os funcionários, fazendo com que se criassem imagens que correspondessem a essa interação no ambiente organizacional. Assim, a imagem de “pai” organizacional se representa em vários momentos nos discursos sobre a administração de Roberto Anselmo Kautsky. Dos doze entrevistados, dez declararam que o proprietário era como um pai na organização, sendo que dois destes não participaram de sua gestão. Além disso, durante as visitas realizadas na empresa constatou-se que esse mito é preservado entre os funcionários que trabalham na empresa e que não trabalharam com o antigo administrador. Até mesmo em uma conversa casual, quando questionava uma funcionária sobre o proprietário da empresa, ela me perguntou: Você fala do seu Roberto “pai”? Essa pergunta inconsciente dentre várias outras presenciadas indicam que a representação de Roberto Anselmo Kautsky na organização está idealizada na figura de um “pai” e que continua presente na memória até nos momentos atuais.

A figura do pai (patrão) marcada por características como a autoridade e a firmeza, típicas de uma família nuclear, coexistem paralelamente com características como a generosidade e a cordialidade. Esse estilo paternalista então tenta promover um certo clima de camaradagem, cooperação e solidariedade, próximo às representações do universo familiar. Esse clima é promovido por meio de uma troca: um relacionamento direto e próximo com o patrão, o que inclui a distribuição de ajuda e favores e a mediação nas situações conflituosas, tendo como contrapartida a lealdade e eterna gratidão dos empregados (COLBARI, 1995). Nas palavras do gestor 6 da organização.

*Eu sempre considerei eles como se fossem pais, porque a gente vivia muito bem, nunca era chamado a atenção e sempre lidamos bem dentro da empresa, nós crescemos juntos.*

Neste relato percebe-se impregnado um clima de camaradagem – “sempre lidamos bem” e cooperação “crescemos juntos”. Ao verificar essa representação, algumas dúvidas despontam: de onde vêm essas idéias ao redor das quais a representação é formada ou mesmo é gerada? O que existe, na organização, que irá “ter sentido” e manter a emergência e produção desse

discurso? Tentando responder essas dúvidas, retorna-se ao objeto de estudo – as representações da família nas práticas cotidianas de gestão – e mais uma vez analisado o conteúdo das entrevistas realizadas e a história de vida da família Kautsky, foi possível verificar alguns fatos, acontecimentos e discursos, que contribuíram para que o dirigente da segunda geração na administração da empresa fosse representado na imagem do “pai” organizacional.

### **5.1.1. A influência de valores religiosos, familiares e culturais**

Um dos fatos que dá sentido a esse discurso na organização está ligado diretamente com a história de vida de Roberto Anselmo Kautsky. A influência dos princípios religiosos, da sua educação e de seus valores familiares, ajudou definitivamente na construção de sua individualidade e formou o seu modo de lidar/relacionar com os objetos e as pessoas que estão à sua volta.

Conforme a trajetória de vida, a família Kautsky sempre teve uma estreita relação com a religião. Conforme os relatos narrados no capítulo 4, Roberto sempre foi um membro ativo da Igreja Católica na comunidade de Santa Isabel, e, posteriormente, Domingos Martins. Essa estreita relação promoveu no seio familiar uma valorização dos princípios religiosos, como a moral familiar baseada na hierarquia e na atribuição de papéis.

No Brasil essa doutrina não foi diferente, durante a Primeira República, o modelo tradicional de família e de imagem da mulher foi incentivado, o homem, principal e legítimo ganha-pão da família; e a mulher, guardiã da moralidade doméstica e participando da sociedade por meio de suas aptidões emocionais, como o amor, a paciência e a sensibilidade (PAOLI, 1985; COLBARI, 1992). Ressaltam-se assim valores que também são reconhecidos na família Kautsky – a autoridade paterna, a hierarquia e o papel social de cada membro da família. O pai detentor de todos os poderes por ser o provedor econômico da família, e a mulher e os filhos devedores do mais profundo respeito e obediência.

Apesar de ser católico, Roberto estudou por um longo período na escola luterana e, além disso, havia uma profunda mistura das doutrinas católica e luterana no município, devido aos aspectos de sua colonização. Essa educação e sincretismo influenciaram Roberto a construir

uma ética<sup>9</sup> para o trabalho, pois diferentemente da Igreja Católica que pregava uma certa apologia a pobreza (despojamento material), a Reforma Protestante fornecia as bases religiosas e éticas para o ato do trabalho, transformando-o em dever e sinal da presença da essência divina no ser humano (COLBARI, 1995). Isto de certo modo explica a sua dedicação integral ao trabalho e à cobrança dos seus empregados.

Não menos importantes estão os valores promovidos pelos seus pais – Roberto Carlos Kautsky e Elisabeth Schwambach Kautsky – que trabalhavam arduamente para sustentar a família e desde cedo disciplinaram duramente os seus filhos.

Num ângulo de moralização, a família, ao lado da escola e da fábrica, foi uma instituição basilar no processo de gênese e afirmação da disciplina fabril ao atuar como um eficiente mecanismo de controle social, reafirmando certos padrões de sociabilidade e de moralidade em que se incluía a visão positiva do trabalho (COLBARI, 1995, p. 211).

Esses valores são verificados em diversas passagens da história de vida de Roberto Anselmo Kautsky quando recebeu duro corretivo (surras) de seus pais, sua rígida educação nas escolas Católica e Luterana, a dura disciplina na Escola Militar, dentre outros. Essa rígida disciplina que recebeu foi naturalmente transportada ao tratar com seus empregados na empresa. Também valores como honestidade, honra e responsabilidade, foram por ele incorporados, basta lembrar a sua história de vida e o momento de criação da empresa, onde ele ressalta essas qualidades contando os casos de seu pai, fundador da empresa – o mito.

Na história de criação da empresa é que se pode sentir a força do mito (DAVEL, 1998). O mito designa uma história verdadeira, extremamente preciosa por seu caráter sagrado, exemplar e significativo, nesse sentido, fornece os modelos para a conduta humana, conferindo significado e valor à existência.

O mito conta uma história sagrada: ele relata um acontecimento ocorrido no tempo primordial, o tempo fabuloso do princípio. [...] Ele narra como, graças às façanhas dos entes sobrenaturais, uma realidade passou a existir. Ele relata de que modo algo foi produzido e começou a ser (DAVEL, 1998, p. 292).

Assim, o momento de criação da empresa sustenta o mito que permite exprimir, enaltecer e codificar a crença no seu fundador, atribuindo os seus princípios morais e oferecendo regras

---

<sup>9</sup> Ética aqui no sentido de crença individual sobre o que é certo ou errado ou bom e mau.



práticas para a orientação dos novos gestores e demais membros da organização. Os entrevistados ressaltaram vários valores de Roberto Anselmo Kautsky que estão calcados nesses princípios morais do mito como: trabalhador árduo, responsável, honrado.

*Desde criança teve que trabalhar pesado. Tomava para si a responsabilidade do sustento de sua casa (GESTOR 9).*

*[...] passou por muita dificuldade devido à doença de seu pai. Vendeu verduras na cidade, trabalhou na roça. Ele é muito responsável (GESTOR 7).*

Portando, esse espaço de convivência sangüínea e afetiva modelou a individualidade do proprietário da empresa, quer dizer, construiu os seus primeiros valores que são tomados como os mais permanentes em todo o seu processo de integração social (SINGLY, 2000). Essa gênese foi possível porque além da família ser um espaço de relações de identificação afetiva e moral (abordagem psicológica), também é considerada como responsável pela transmissão de um patrimônio econômico e cultural (abordagem sociológica), nela que a identidade social do indivíduo é tramada. De origem privilegiada ou não, a família transmite para seus descendentes um nome, uma cultura, um estilo de vida moral, ético e religioso. Mais do que os volumes de cada um desses recursos; cada família é responsável por uma maneira singular de vivenciar esse patrimônio (LAHIRE, 1997, 1998, *apud* SETTON, 2002).

Para se entender a construção da individualidade de Roberto deve-se mencionar que a cidade de Domingos Martins, no período em questão, ainda recebia forte influência de aspectos culturais trazidos pelos imigrantes. Baseado em Belhadj (2000), pode-se afirmar que a família Kautsky carregou consigo valores religiosos, tradições e costumes germânicos; valores da família tradicional e nuclear; esses aspectos formaram a identidade dos seus membros e influenciaram indiretamente gerações, inclusive a de Roberto Anselmo Kautsky. Sendo assim, a união entre os membros da família é mais forte na medida em que a emigração separou os pais do resto do grupo familiar e reforçou os laços em torno do casal e filhos.

### **5.1.2. O discurso e as ações do gerente “Roberto Anselmo Kautsky”**

A gestão paternalista se caracteriza quando a direção, a disciplina e o ritmo de trabalho na empresa dependiam da presença física do seu proprietário (WEBER, 1991, 1999). Essas características ficaram claras na pesquisa. Os entrevistados ressaltaram a dedicação de

Roberto, que não escolhia tarefa, nem hora para realizá-la, entregando-se totalmente ao trabalho na empresa,

*[...] mas quando a coisa pegava na produção, descia todo mundo, inclusive seu Roberto e seu Pupi, nós íamos todos para as máquinas. Na hora do almoço, o pessoal parava para almoçar e a gente dava seqüência.(EX-MEMBRO 1).*

*Mas naquela época não tinha tempo ruim para ninguém, a gente produzia, a gente carregava caminhão, descarregava, fazia qualquer tipo de serviço (GESTOR 9).*

Também, conforme as entrevistas, Roberto Anselmo Kautsky era muito rigoroso na disciplina e detinha “plena posse dos meios de administração” (WEBER, 1991, p. 153). No discurso do entrevistados.

*A gente tinha, realmente, na pessoa do seu Roberto, uma pessoa que era muito positiva, muito firme (GESTOR 8).*

*Se você chegada aqui as 7:15h, tinha que escutar dele. Às vezes ele não falava, não, mas te dava uma olhada de lado. E permanecia o dia todo e digamos assim, como eu falo, o dono do boi tem que pegar no chifre (GESTOR 10).*

Assim, prevalecia na memória dos funcionários, sobre todas as demais idéias, o fato de que Roberto era o "senhor" (WEBER, 1999) e na medida em que seu poder não está limitado pela tradição ou por poderes concorrentes, ele o exerce de forma ilimitada e arbitrária, e, sobretudo: sem compromisso com regras escritas.

Esta pessoa fonte inesgotável de satisfação admira-se por seu poder e seu rigor moral. Reforça-se suas boas qualidades, minimiza-se as más. Esse processo de idealização relaciona-se com o fato de que,

*[...] certas pessoas, sentem-se perdidas, sem valor, se elas não tem alguém para admirar, tendo como impacto em relação à pessoa idealizada uma forte dependência decorrente dessa necessidade interior: é preciso conquistar suas boas graças, recorrer a ela, apoiá-la em qualquer circunstância (KETS DE VRIES & MILLER, 2001, p. 110).*

### **5.1.3. A visão dos funcionários da família e a representação da empresa**

Conforme Weber (1991) nas gestão tradicional os funcionários são "companheiros" e não "súditos". Mas são "companheiros" em virtude da tradição, e não "membros" em virtude de estatutos. Assim, eles devem obediência ao senhor e não a regras instituídas. Este aspecto influencia muito o modo de cobrança do proprietário da empresa. Os funcionários são vistos

por um espelho, quer dizer, precisam ter a mesma dedicação e responsabilidade que o seu patrão.

As falas dos funcionários que demonstraram a dedicação de Roberto ao trabalho não estão impregnadas de ressentimento, mas sim de uma espécie de orgulho para marcar a sua participação no desenvolvimento da empresa e para ressaltar a sua responsabilidade e compromisso nesse processo, como no discurso do gestor 9.

*Às vezes eu sou até cobrado pela esposa e pelos filhos, você só pensa na coroa, não é que eu só penso na Coroa, mas eu tenho que realmente pensar muito porque eu acho que foi aonde eu vivi a maior parte da minha vida, e de onde a gente tirou tudo o que a gente tem na vida, todo o sustento, casa, etc.*

Nas entrevistas, um dos comentários que mais chamou a atenção foi de um ex-funcionário, demitido, sobre as suas memórias quando trabalhava com Roberto Anselmo Kautsky. O ex-membro 1 exaltou a sua entrega à empresa, a sua admiração pelo proprietário.

*O trabalho com o seu Roberto era maravilhoso [...] Quantas vezes quando ficava apertado no verão a gente saía do escritório, a gente tirava o almoço dos operários da indústria, para eles poderem ir almoçar, e não ter que parar. À noite, quantas noites eu trabalhei até 11h da noite, também na produção, ajudando porque estava na época do horário de pico e a gente ajudava inclusive sábado e domingo. A gente ajudava porque precisava, a parte administrativa descia e carregava caixa mesmo. [...] A administração dele para aquela época estava corretíssima.*

Demonstrando o forte envolvimento dos funcionários com os objetivos organizacionais, pretende-se apontar a prioridade da família como referência básica na constituição dos elementos que motivam, condicionam, favorecem ou dificultam o engajamento dos funcionários no processo produtivo e na formulação/disseminação de uma ideologia organizacional e de uma ética do trabalho no conjunto da organização (COLBARI, 1992, 1995). Desde logo se percebe que os funcionários passam a ser extremamente dependentes do líder que pode, então, controlá-los e manipulá-los sem dificuldades (KETS DE VRIES & MILLER, 2001).

Por sua vez, o caráter paternalista potencializa a densidade das relações de trabalho, acrescentando-lhes um conteúdo dramático. A presença de outros valores 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): as divergências ou disputas são percebidas em termos de injustiça e ingratidão por

parte do funcionário. Assim, algumas palavras de elogio os colocam em estado de exaltação, e a menor reprimenda os coloca arrasados.

Um funcionário narrou um problema administrativo que ocorreu quando uma conta de um restaurante não foi paga (um funcionário almoçava no restaurante e a Coroa pagava em refrigerantes, sempre ficando com crédito) e o seu proprietário procurou Roberto para reclamar. Esse simples caso causou uma mágoa profunda do gestor 8.

*[...] houve um probleminha com uma conta que a gente tinha em um restaurante da cidade, aonde a gente sempre tinha crédito, pois nós tínhamos um funcionário que sempre almoçava lá. E essa empresa fazia essa conta corrente, e sempre ficava devendo a Coroa. Determinada ocasião isso reverteu, e a Coroa ficou devendo [...] aí o seu Roberto pegou a gente e deu aquela esfrega [...] Mas aquilo do jeito que o seu Roberto entendeu, primeira coisa, do jeito que ele falou magoou muito.*

Ainda numa entrevista com um aposentado da empresa, era perceptível um ressentimento ao relatar o seu afastamento do trabalho na época de sua aposentadoria. Esse funcionário trabalhou por mais de trinta anos na produção. Durante a entrevista, ele contou vários casos que ocorriam na produção, sempre com grande emoção e satisfação, mas ao falar da sua aposentadoria sentia uma ingratidão da empresa. Em sua casa, várias garrafas antigas de refrigerante Coroa ficavam expostas em sua sala de visitas e também um quadro que continha uma homenagem que recebeu da empresa. O sentimento do ex-membro sobre a empresa pode ser explicado por meio desses aspectos simbólicos que estão sendo ressaltados na dissertação, pois mesmo após vários anos de trabalho o seu *status quo* econômico e social continua o mesmo – de família humilde que luta com dificuldades.

Neste contexto, o proprietário exige de seus funcionários devotamento e lealdade, sendo por muitas vezes incapaz de aceitar certos desvios do “comportamento ideal” na empresa. A rigidez, a severidade, a franqueza de Roberto foi muito ressaltada nas entrevistas.

*Fulano passou na beira de outro funcionário ali embaixo e quando passou ele levou a mão na bunda do outro funcionário, o funcionário todo chateado: quando ele voltar, se esse cara fizer o que fez, vou sentar uma garrafa na cabeça dele. Voltou e fez, então o cara sentou a garrafa na cabeça dele. Aí, fulano veio aqui em cima e falou com seu Roberto, o cara lá me deu uma garrafada na cabeça, cortou até a perna. Ai, então foi o outro, ele contou que aconteceu assim, passou aqui e me passou a mão, voltou e me passou a mão, eu sentei a garrafa nele. Então ele pegou os dois, ele era rigoroso nisso, aí os demitiu (GESTOR 6).*

*Política ele não falava muito aqui dentro, ele não gostava de falar. Até hoje ele é assim. Eu também tive um caso com ele de um santinho. Eu trabalhava no final dessa sala, era uma única sala, e veio um político aqui e eu coloquei o Santinho no*

*vidro. Ele disse: Quem colocou esse negócio aí? Então, tira. Aqui dentro não quero política, do portão para fora vocês podem fazer o que quiser. Aqui dentro não quero política (GESTOR 8).*

*[...] o pessoal mais antigo ainda fala, é comum, a até hoje, os mais antigos falarem que papai andava pela fábrica, os caras que estavam parados, começavam a se mexer, e falavam, se você não tiver nada para fazer, pega pelo menos uma vassoura para a gente vê que vocês estão fingindo que estão trabalhando (DIRETOR).*

Assim, esse estreito limite do relacionamento patrão *versus* funcionário leva os funcionários a legitimar as decisões e autoridade de Roberto. Conforme os entrevistados, essa representação se dá por variadas formas.

*A administração era uma sala só, todo mundo trabalhava junto, era muito interessante o fulano pegava o jornal e começava a ler a coluna social e colocava o nome das pessoas do escritório no lugar. Era muito gostoso, foi uma época muito boa (EX-MEMBRO 1).*

Nessa passagem percebe-se que todo o processo administrativo era realizado em uma única sala, onde trabalhavam o proprietário e dos demais funcionários administrativos. Essa sala estava localizada no segundo andar do prédio, com janelas amplas que davam visão para o pátio e a movimentação dos caminhões carregados e do outro lado davam visão para a produção. Esta característica do projeto arquitetônico da fábrica - de centralidade e visibilidade - já tinham sido verificados por Davel (1998) quando na análise da Chocolates Garoto, empresa criada por uma família tradicional capixaba. Em outros relatos dos entrevistados:

*[...] a melhor empresa para você trabalhar em Domingos Martins. Até hoje continua. É como a gente fala: os olhos da menina. [...] existe um a verdadeira família dentro da Coroa. Amizade, respeito um pelo outro, são verdadeiras equipes (GESTOR 9).*

*A imagem que eu tenho dele como administrador é que ele era muito austero, ele vivia para trabalhar, era sempre o primeiro a chegar e o último a sair, nunca foi de viajar, passear, o passatempo dele era as orquídeas e muito pouco, só final de semana, sábado e domingo que ele saía no interior para procurar alguma coisa, sempre se sacrificou pela empresa, a vida inteira (DIRETOR).*

Vê-se que é uma representação sempre positiva, legitimando a autoridade do “senhor”. Nenhuma das entrevistas ressaltou o autoritarismo e a severidade como um aspecto maléfico. Isto pode ser explicado pelo tratamento que é dado pelo proprietário aos funcionários e da própria legitimação. Apesar da realidade de dominação empresarial permanecer dissimulada em um processo em que patrões oferecem proteção e concessão de favores e benefícios em troca da fidelidade e submissão dos trabalhadores (WEBER, 1999), as entrevistas ressaltam

uma outra dimensão, um clima de camaradagem e respeito entre os funcionários e de atenção do proprietário.

*Todo mundo gosta de ser bem tratado, né. Todo mundo gosta de passar, por exemplo, passar pelo seu patrão e ele te dar bom-dia, a gente fica feliz da vida, pode estar danado da vida, pode ter um monte de problemas, mais ele me viu e me cumprimentou. É muito interessante você passar pelo seu funcionário dar um bom dia e ele te responder, ele fica feliz o dia todo, ele pode até não estar muito bem, ao elogiar, nossa que bonito, quem fez isso, que bonito está isso, eu acho que todo mundo gosta disso (EX-MEMBRO 1).*

*Eu acho que uma forma legal que deveria permanecer sempre é aquela coisa da troca de calor humano, por exemplo, que nem nas festas, todo mundo bebe e conversa, eu acho que tem que continuar, eu acho que é uma forma da gente conhecer as pessoas, agora que está maior, quem trabalha de noite não sabe quem trabalha de dia, é uma troca, uma troca de amizade para se conhecer, eu acho que esse relacionamento não pode parar [...] (GESTOR 10).*

Assim, a família, além de se constituir como espaço privilegiado para a atribuição de precedência e a distribuição de privilégios – o que afirma a sua vitalidade e o seu domínio na vida social (COLBARI, 1995), ela permanece como fator central na explicação da dedicação dos funcionários ao trabalho e como referência na articulação dos elementos que estruturam o discurso legitimador do proprietário da Refrigerantes Coroa.

#### **5.1.4. O estreito limite simbólico da família e empresa**

Colbari (1995) em sua obra já tinha reconhecido a empresa como uma entidade cultural, uma instância microsocial, onde as representações mentais e a percepção da realidade dos funcionários sofrem influência de vários fatores: o formato institucional da empresa, as condições de trabalho, o nível de qualificação e o grau de autonomia profissional, as experiências de vida dentro e fora do ambiente de trabalho, e as condições políticas e institucionais (COLBARI, 1992, 1995).

Em algumas entrevistas essa representação é tão presente que os funcionários entrevistados misturam as suas falas com os objetivos da empresa, eles tratam a empresa como se ela os pertencesse. Os funcionários utilizam em seu discurso frequentemente a primeira pessoa do plural “nós” ou ainda “a gente”, destacando esse envolvimento com a organização e ressaltando a sua adesão.

*[...] já pensou no dia em que a gente vai poder admitir vinte de uma vez? Que maravilha! (EX-MEMBRO 1).*

*[...] foi o ano de 76, foi a ocasião quando nós compramos o depósito da avenida Vitória, naquele ano nós compramos um scania novo, [...] (GESTOR 9).*

Nos relatos de sua história de vida, vários acontecimentos revelam o estreito limite entre a casa e a fábrica. Quando Roberto saía para trabalhar na fábrica, o seu cachorro “capachão” sempre fazia companhia. A sua esposa e sua mãe sempre estavam presentes, trazendo o cafezinho da tarde, ou ainda com os filhos “colaborando” na produção na época de verão. As finanças da empresa, muitas vezes, misturavam-se com as de sua casa. Os entrevistados relembram em suas falas,

*[...] e naquele ano, até foi idéia minha para seu Roberto e Elberto que sempre foram pessoas muitos simples, não tinham um carro decente. Então eu falei que naquele fim de ano eles deveriam se presentear com um carro novo. Foi na época que cada um comprou um Opala [...] (GESTOR 9).*

*Eu lembro que ele andava muito com cachorro grande, você conhece o cachorro dele, o “capachão”, era daquele tipo mesmo, eu lembro que um dia, era um salão só isso daqui, ele tinha uma mesa lá no canto, [...] às vezes aquele cachorro ficava do lado dele, bem ali. O cachorro entrava na sala! Às vezes você ia atender o telefone e o cachorro latia, mas não era sempre não só (GESTOR 10).*

Todos os fatos considerados reforçam a confiança de que a identidade do dirigente foi construída com a ressalva do referencial simbólico que fundamentou o processo de construção da sua representação na figura do “pai” organizacional. Após levantar os fatos que confirmaram a representação do proprietário da segunda geração, o próximo segmento apresentará a representação do seu filho na terceira geração da administração da empresa.

## **5.2. A REPRESENTAÇÃO DO DIRIGENTE COMO “IRMÃO”**

Roberto Anselmo Kautsky Junior assumiu a direção da empresa no lugar de seu pai Roberto Anselmo Kautsky no ano de 1983. A partir das entrevistas realizadas concluiu-se que a sua administração se distanciou do modelo paternalista adotado pelo pai, pois ao longo de sua gestão o empresário foi adquirindo várias características carismáticas, por causa do seu discurso e das ações que executava dentro e fora da organização. A imagem idealizada como “irmão” buscou capturar os diferentes aspectos de sua sucessão e comportamento empresarial, e, além de tudo, marcar a transição da representação ao longo de duas gerações.

Neste segmento do capítulo serão demonstrados essas peculiaridades da representação e os principais fatos que contribuíram para que ela fosse percebida: os valores familiares, religiosos e culturais; a forma que se processou a sucessão na empresa; e, o comportamento organizacional do dirigente.

### **5.2.1. A influência de valores religiosos, familiares e culturais**

Roberto Junior recebeu influência de diferentes valores religiosos, familiares e culturais. Contudo, a sua educação se diferenciou da educação do seu pai na medida em que ele não precisou trabalhar diretamente na fábrica enquanto estava na escola. Seus pais valorizaram de tal forma a sua educação, que Roberto Junior não precisou ajudar o seu pai diariamente na empresa, somente esporadicamente no período de maior demanda, normalmente no verão. Assim, ele não compreendeu prontamente a responsabilidade de suceder o seu pai na administração da Refrigerantes Coroa, pois não trabalhou sistematicamente desde a sua juventude e, além disso, ficou afastado das preocupações da empresa, pois seu pai não comentava os problemas empresariais para a família.

Roberto Junior, assim como seu pai, participou ativamente da Igreja Católica na Comunidade de Domingos Martins. Essa religiosidade está presente em vários espaços na Refrigerantes Coroa, na decoração da recepção, em orações impressas nos quadros de aviso, no apoio às festas religiosas na comunidade, na construção de uma capela na reserva da família e até no próprio tratamento dispensado aos funcionários. Vale ressaltar também que os discursos dos entrevistados estavam carregados de símbolos e histórias da religião cristã. Por vários momentos os funcionários comparavam as suas situações na empresa ou algum acontecimento com as histórias ou imagens de religiosidade como a imagem de cristo na cruz, a atribuição a Deus pelos bons acontecimentos, dentre outras.

Roberto Junior sempre teve um bom relacionamento com os seus pais, mas em sua entrevista ele ressaltou que em sua adolescência, ele sentia muita falta do seu pai que sempre estava envolvido com os problemas da empresa, restando pouco tempo para ele e seu irmão. Esse fato marcou o amadurecimento de Roberto Junior que afirma que tenta tratar diferente os seus filhos e família, tenta estar mais presente e sempre conversar com sua família sobre as dificuldades na empresa.



Todos esses fatores colaboraram para a construção da individualidade de Roberto Anselmo Kautsky Junior. Na sua identidade verificam-se valores característicos de sua família como honra, honestidade, mas diferente do seu pai, ele demonstrava uma certa insegurança, próprias do não amadurecimento devido a sua idade, essas características poderão ser mais bem entendidas no próximo tópico.

### 5.2.2. A intempestiva sucessão na empresa

Na dominação tradicional “a sucessão é legitimada pelo direito preferencial dos consangüíneos mais próximos” (WEBER, 1991, p. 154). Na Refrigerantes Coroa essa premissa se deu naturalmente, pois Roberto “pai” repassou a administração da empresa ao seu filho Roberto Junior.

Todavia, Roberto Junior foi surpreendido quando seu pai lhe disse que passaria a administração da empresa para as suas mãos logo após o seu casamento. Ele mesmo afirmou que ainda não estava preparado para assumir a empresa e não pensava em suceder o seu pai na administração. Tampouco o seu pai conversava com ele e seu irmão Antônio sobre o assunto da sucessão. Por causa deste despreparado, encontrou muitas dificuldades e iniciou a sua gestão com muita insegurança, conforme contou um entrevistado.

*[...] Ele não trabalhou antes na empresa, por isso que veio a ter muita dificuldade, também por falta de experiência e falta de ter aquilo no coração, tudo que você ganha de mão beijada você não valoriza tanto. Hoje não, hoje a política dele é completamente diferente, hoje eles têm aquilo ali como a coisa mais importante da vida deles, quando eles entraram eles não tinham isso. Eles não tinham experiência, mas seu Roberto quis que eles estudassem em primeiro. Eles tinham tudo. Pai me dá dinheiro para isso, ele dava, mãe me dá dinheiro para isso, ela dava, então você dá pouco valor. Hoje eles sabem que não é assim. Mais para isso, eles começaram talvez até um pouco muito tarde, e eles começaram quando já eram rapazes. Talvez se ele estivesse há mais tempo!!! Porque na verdade quando seu Roberto saiu a gente que ficou administrando, ajudando, fazendo, tanto é que teve uma época que um senhor, um auditor, falou com Alemão, foi logo quando ele também começou, [...] Roberto você dê graças a Deus que seus funcionários são honestos! E é verdade mesmo, a gente ajudou muito eles (EX-MEMBRO 1).*

O funcionário, conforme esse relato, sente-se responsável pelo desenvolvimento da empresa e pela performance do novo proprietário. Esse sentimento foi reconhecido também nos outros discursos dos funcionários que presenciaram a sucessão. Esses depoimentos, sobretudo, marcam a intempestiva sucessão e ressaltam o apoio dos funcionários da empresa a Roberto

Junior para dar prosseguimento a gestão da empresa, sem maiores alardes. De acordo com o depoimento de Roberto Junior sobre a recepção dos funcionários quando da sua sucessão.

*Eu sempre senti um clima bom de trabalho. Eu nunca senti animosidade por parte deles. Eu acho que em grande parte isso ajudou esse meu começo ali, eu acredito que eles passavam para mim que eles se sentiam que eu fosse mais um deles, mais um funcionário igual a eles, e não um chefe, um patrão deles, porque eu estava sempre no meio deles, a gente acabava ia para rua, para lanchonete, tomava uma cervejinha, comia tatu ou gambá, essas farras, no fim de semana ia pescar com rede. Eu estava junto com eles no dia a dia.*

Além dessa intempestiva sucessão, Roberto Junior não recebeu uma orientação do pai quanto à resolução dos problemas quando iniciou a sua administração. Essa brusca ruptura na sucessão da gestão familiar rompeu de certa forma com o modelo patriarcal de liderança, já que Roberto Junior não recebeu nesse momento os ensinamentos do seu pai.

Sendo assim, a sua aprendizagem escapa do padrão encontrado na sucessão das organizações familiares, já que se deu de uma maneira particular, procurando se orientar nos conhecimentos de seus funcionários que trabalhavam há vários anos na empresa. Essa mudança no relacionamento entre os funcionários e proprietário transformou Roberto Junior não em um patrão na representação dos funcionários, mas sim na representação de um companheiro, um camarada, que veio para somar na administração da empresa. Nas palavras de Roberto Junior,

*[...] tinha alguns funcionários chaves, [...] essas pessoas me davam suporte muito bom. Eles ajudavam a tomar as decisões porque eles sabiam melhor os problemas do que o pessoal da família. Eles traziam os problemas e ajudavam a solucionar, traziam idéias. Na realidade a gente já fazia um compartilhamento de decisões desde lá de trás.*

Também os seus funcionários tiveram essa representação:

*[...] para eles realmente assumir a coisa, o Alemão e o Antônio, o seu Roberto teve que sair da empresa mesmo. Ele disse: A partir de hoje eu não quero mais, estou passando para vocês, e eu vou cuidar das minhas orquídeas. Eu não quero mais saber disso aqui. Foi desse jeito e foi embora. E eles não estavam realmente preparados para assumir. Nossa equipe aí que conhecia bastante da coisa que administrou e eles vieram a adquirir conhecimentos com a gente (GESTOR 9).*

Portanto, num primeiro momento o administrador precisou conhecer as rotinas, os processos e decisões da empresa, e por meio de práticas e com a experiência dos seus funcionários deram seqüência as atividades da empresa. A mudança de representação do proprietário da empresa converge para a imagem de um “irmão”, imagem ressaltada pelos próprios entrevistados. Essa

imagem do “irmão” contudo pode ser entendida sobre vários aspectos, como no dicionário brasileiro.

s.m. Filho do mesmo pai e da mesma mãe, ou só do mesmo pai ou só da mesma mãe; membro de confraria; confrade; membro da maçonaria; correligionário; frade que não exerce cargos superiores (FERNANDES *et. al.*, 1993, p. 431).

Quando aqui se representa a figura do “irmão” busca-se exceder ao pensamento de irmão de sangue e observar o sentido de confrade, ou seja, de camarada, de colega e de companheiro. Esse sentimento por parte dos funcionários procura construir um certo significado de segurança por causa das constantes mudanças e do enorme crescimento que vem passando a empresa. Mudanças e crescimento que causaram um grande clima de incerteza. Refletindo sobre esse tipo de representação, nota-se que permanecem características da gestão paternalista, mas que são somadas com traços do carisma.

Ainda que tanto o poder carismático quanto o patrimonial se fundamentem na entrega pessoal a "líderes naturais" e na autoridade pessoal destes, em oposição aos líderes "investidos" da ordem burocrática, esta piedade e autoridade são muito diferentes nos dois casos. [...] O portador do carisma desfruta delas em virtude de uma missão supostamente encarnada em sua pessoa, missão que, ainda que nem sempre e necessariamente, tem sido, em suas manifestações supremas, de caráter revolucionário, invertendo todas as escalas de valores e derrubando os costumes, as leis e a tradição (WEBER, 1999, p. 328).

Um outro fato importante, a representação da figura do “irmão” foi também consequência da ambição de Roberto Junior de batalhar por mudanças. Ao assumir a administração e conhecê-la, ele buscou fazer modificações no modelo gerencial deixado pelo seu pai, derrubando determinadas “leis” instaladas, como o autoritarismo, a centralização das decisões, o retraimento dos projetos. Conforme entrevista, ele narrou.

*Eu procurava [...] agir mais ou menos nos moldes que papai agia, eu via como ele mais ou menos tratava as coisas, como ele comprava, e procurava mais ou menos copiar o que ele vinha fazendo e tentava mudar algumas coisas que eu achava que não eram muito corretas. [...] Depois que eu fui me acostumando é que eu fui pensando em oportunidades, o que a gente poderia fazer para crescer, ter novas visões, abrir o mercado. [...] Criamos o departamento pessoal para descentralizar as tarefas e decisões.*

Diferente do seu pai, Roberto Junior arriscava-se mais, estava mais aberto a novos investimentos. Também os entrevistados ressaltam o seu caráter empreendedor, de assumir riscos. Isto acaba cativando uma grande admiração, fazendo dele um verdadeiro herói, um vencedor.

*O Roberto Filho também é uma pessoa bem instruída, é uma pessoa cheia de idéias, é um verdadeiro empresário que quer ver a coisa cada dia ir a frente da melhor maneira possível. E está aí com a gente no dia a dia, batalhando, trazendo idéias, eu acho também que é um grande administrador (GESTOR 5).*

*[...] dado a essa amizade, a esse respeito, a esse carinho especial que a diretoria tem [...] (EX-MEMBRO 1).*

*Alemão, quando passou pelas mudanças na fábrica na década de 90, sempre estava pensando em melhorar mais, sempre com a visão lá na frente (GESTOR 8).*

Esses traços no comportamento de Roberto Junior – o coleguismo e o caráter empreendedor – instigaram os funcionários a representá-lo como um líder que merece ser respeitado e seguido, contudo esse líder não se encontra num pedestal, mas ao lado dos outros companheiros, por isso essa imagem de pai transforma-se na imagem do irmão. Assim, os funcionários possuem confiança e fé no “irmão” e procuram agradá-lo da melhor maneira possível. Essa emoção é demonstrada em várias situações pelos entrevistados:

*Nas festas, os funcionários pedem para tirar fotos de Roberto Junior com a família para guardar o momento de recordação (GESTOR 6).*

*[...] você tem que dar alguma a mais, sempre, tem pessoas que entraram na mesma época alguns já saíram, algum estagnaram na função, e por aí vai. Não foi por acaso o meu crescimento. Eu nunca pensei assim: essa é minha tarefa! Eu sempre penso: essa é uma tarefa que depois alguém vai receber e dar continuidade, sempre pensando na outra etapa, quando você passa a pensar no outro, você desenvolve melhor a sua tarefa e o que vai acontecer na frente. Então não foi fácil. Você tem que se dar um pouco mais, talvez se eu tivesse me acomodado, [...], mas é bem claro quando você ajuda os outros a resolver um problema, o seu resultado vai chegar melhor. Então por aí (GESTOR 3).*

Roberto ainda deixou bem claro que apesar de ser ousado, sempre procurou trabalhar com seriedade, honestidade e pagar os seus compromissos, de acordo com os valores repassados pela sua família, principalmente pelo seu pai.

### **5.2.3. A manutenção do caráter paternalista na gestão**

Como mencionado no segmento anterior, embora a representação de Roberto Junior se dê pela figura do “irmão”, o camarada na organização, a gestão paternalista continuou sendo o eixo de sua administração. Conforme entrevistas, várias características da gestão paternalista foram ressaltadas pelos entrevistados.

*Eu acho que hoje você precisa se segurar mais na hora de falar, [...], eu acho que hoje você precisa ter mais cautela. Antes ele (Roberto pai) mandava mesmo e pronto e hoje já é diferente porque o próprio relacionamento humano hoje do RH já mudou esse perfil, porque **hoje você vê todo mundo trabalhando de mãos dadas** (grifo nosso), se não também você não sobrevive, um depende do outro, então hoje você tem que pensar duas vezes quando você tiver que falar, mesmo o que a gente viu o seu Roberto falar. Ele também só falava se tivesse necessidade. Ali não tinha esse negócio, de ele falar e no final voltar atrás. Mas hoje eles não têm que lidar direto com os operários, porque tem um chefe que vai alertar, que vai advertir e que vai falar. Hoje já é outro relacionamento, eles também têm outros afazeres e não podem ficar direto com os empregados. Seu Roberto falava com a gente na sala dele. Eles nem podem estar mais te atendendo, eles têm uma agenda lotada, e também não pode ficar se preocupando com qualquer coisinha, para isso tem os encarregados de cada setor, chefes e gerentes (GESTOR 10).*

*A diretoria trata muito bem seus funcionários. Existe às vezes algumas pessoas [...] porque, por exemplo, o seu Roberto, o Ilton, o seu Ademar, eles são todos pessoas boas [...] o seu Ademar começou assim simples e trata todo mundo bem mesmo, às vezes você vê o próprio colega seu, passar por você e não te dar bom-dia, e eles não passam sem cumprimentar a gente, perguntar se está tudo bem, [...] desde o lá de cima até o funcionário lá da produção. Eu acho que a forma de tratamento é muito boa (EX-MEMBRO 1).*

Conforme essas entrevistas, pode-se confirmar que houve uma mudança na forma de tratamento entre os funcionários e o dirigente, uma maior cordialidade, um maior interesse, que antes, mesmo com a presença física de Roberto “pai” eles não sentiam. Roberto Junior procurou se agrupar; e, como mais um no grupo, ele diminuiu a distância que separava o patrão do empregado, tornando-se um igual.

Essa mudança de relacionamento influenciou atitudes de Roberto Junior em relação aos funcionários. Diferente do seu pai que era “aqui e agora”, qualquer deslize no comportamento poderia levar a demissão. Ele optou por uma maior flexibilidade no trato com os diferentes comportamentos, preferindo treinar os funcionários, qualificá-lo, dar-lhes outra chance, em vez de ao primeiro deslize, despedi-los. Nas palavras do próprio Roberto Junior.

*[...], muitos funcionários às vezes eram acostumados a fazer aquelas coisinhas e tal (um comportamento fora do padrão, explicação nossa) e não faziam direito. Eu falava: não tem que mandar fulano embora, não, não é bem assim, mandar fulano embora, mas nós temos a obrigação de dar treinamento a ele porque senão você não pode cobrar de uma pessoa uma coisa que ele não está preparado para fazer, se você vai ensinar passo a passo e o cara não faz, porque não quer fazer. Tudo bem, mas nós temos a obrigação, a gente que tem um pouco mais de conhecimento, de lhe dar chance. Eu pelo menos penso assim, eu acredito nisso, a minha postura é essa, eu acho que você tem que dar a chance, eu prefiro um cara que erre fazendo, mas que faça. Não adianta ter um cara que sabe tudo e não se mexe. O errar é humano, sem problema, fez errado, aprende, até fazer certo, vamos ensinar, até fazer certo, mas tem que fazer. Contudo, ensinou, ensinou, ensinou, e não fez, então esse cara tem um problema [...] ai está tudo bem, tem que sair mesmo.*

Essa mistura de paternalismo com traços carismáticos continuou potencializando uma densidade nas relações de trabalho. A presença de valores como camaradagem, companheirismo, levou as relações de trabalho quebrar os limites do contrato formal, o que numa situação de conflito – demissão de um funcionário com longos anos de casa – alimentou um sentimento enorme de perda e tristeza para o proprietário. De acordo com o depoimento de Roberto Junior.

*[...] são visões muito diferentes, paternalista demais porque às vezes a pessoa não tem conhecimento ou não está preparada para aquilo e acha coisas, porque fulano, não é fulano é o cargo, tem que olhar o cargo, ele está desempenhando bem. Apesar de que até eu não consegui me desvencilhar cem por cento desse paternalismo porque tem quase vinte e um anos que eu estou aqui dentro, tem dois anos que a gente está de sociedade, dezenove anos você aqui dentro, eu me sentia que como um paião para o pessoal, quer dizer em parte um paião e em parte um colega deles, amigo deles, irmãos deles. Eu sempre me sentia assim, tanto é que eu tive um caso sério recentemente, eu tive que mandar o fulano embora, pois na função dele, ele começou a sair com a esposa de um funcionário, ele como um chefe não podia fazer isso, traiu a confiança da empresa, eu não podia agir de outra forma, mais para mim foi uma decisão difícil, porque eu tinha um apreço por ele enorme, anos e anos e anos de convivência, profissionalmente ele era muito bom, não posso falar nada dele, mas é uma decisão que eu tomei que o meu lado paternalista sofreu muito. Tem coisas que não se pode nem pensar se vai fazer. Então eu tenho isso comigo, o que tem que ser feito tem que ser feito, porque precisa haver justiça.*

Em entrevista com chefes de setores dois outros acontecimentos mereceram destaque, pois era perceptível uma imensa tristeza ao relatar os acontecimentos, algo que corroía por dentro e que o funcionário precisava extravasar.

*Teve um momento ruim quando a empresa estava passando por dificuldades e começaram a fazer reuniões e que poderia, como fulano (antigo empregado que pediu demissão), sair daqui, [...] alguém tinha que sair. Entendeu?! Analisaram, você tem dez e tem que sair dois, quem vai sair? É um momento ruim. Muito, muito sério. Infelizmente escolheram os dois (GESTOR 10).*

*Eu tive um pior momento. Eu tive um pior momento [...], quando eu cheguei para trabalhar eu fui chamado para uma reunião, no auditório, e eu sem saber o que era<sup>10</sup>. [...] Eu senti que ali ele queria enfiar uma faca no meu peito (GESTOR 8).*

*Quando eu entrei aqui, teve um funcionário que chegou para o Roberto e disse: alemão, me empresta X aí. Então, ele enfiou a mão no bolso dele. Eu fiquei parado e pensei não pode ser verdade, não é verdade o que eu estou vendo, mas era sim. Depois, passou um tempo, teve um outro funcionário que [...] fez o mesmo gesto, Roberto falou não, não tenho esse dinheiro, pois ele ficou de mal com seu Roberto (GESTOR 2).*

As formas de socialização e o controle mantiveram também um caráter paternalista assegurado pela concessão de moradia, assistência médico-hospitalar, empréstimos, auxílios

<sup>10</sup> Para sigilo não foi transcrito o acontecimento, mas o entrevistado havia sido acusado de roubo.

materiais e serviços, gratificações, atenção aos problemas pessoais e ao bem-estar do trabalhador e de sua família. Também há rituais como as confraternizações de aniversários, festas de fim de ano, encontros da CIPA, dinâmicas de grupo em treinamentos, dentre outras. Como no discurso de um funcionário em que ele ressalta os melhores momentos na empresa durante o ano.

*Aqui na empresa gente tem constantemente no final do mês, uma confraternização com o pessoal para comemorar os aniversários, aqui na administração, é uma oportunidade para você dar um abraço num amigo, porque ou por vergonha ou por falta de oportunidade você não tem a oportunidade de cumprimentar a pessoa, então é um momento importante. E também têm momentos em que você está em cursos ou treinamentos, ou têm uma dinâmica de grupo que você pode ficar mais à vontade com os colegas. [...] Às vezes você se encontra na hora do café, encontra algumas pessoas, fora é isso só nos treinamentos ou nas confraternizações. No final do ano, a empresa sempre faz uma confraternização, um jantar com um amigo X (GESTOR 10).*

A proteção e a concessão desses favores e benefícios por parte da diretoria tem como contrapartida à lealdade e a obediência dos funcionários. Nesse discurso o entrevistado falou sobre sua satisfação em trabalhar na empresa que concede vários benefícios.

*Os funcionários se sentem valorizados porque hoje empresa já paga os salários em dia, um salário até razoável para alguém da produção, porque não existe muita opção em Domingos Martins, paga em dia, tem incentivo, nós também temos uma associação, temos lazer, ela agrega muitos valores com isso, eu acredito (GESTOR 2).*

Em outros discursos, os entrevistados ressaltam os favores prestados aos funcionários que ressaltam a sua responsabilidade social.

*Alguém está doente, tem que levar para Vitória, você conhece muito bem que tem muitas pessoas que nunca foram a Vitória, desconhecem Vitória, a gente bota um carro a disposição, leva, acompanha, conversa com o médico, pega o laudo, tem gente que não sabe falar, tem medo de falar, a empresa tem que acompanhar. Alguém ganhou neném, vamos lá tirar fotos, faz não sei o que, bota no jornalzinho, faz todo esse trabalho (GESTOR 2).*

*[...] até o fulano pediu para a gente ir buscar a mudança do funcionário, aí nós fomos buscar a mudança dele, alguém que foi junto disse que ele não tinha nada, ele só tinha uma cama, um colchão no chão e o cercadinho do neném. E aí a gente foi ver na realidade o que a pessoa falou e então nós fizemos uma ajudinha para ele, no setor mesmo (EX-MEMBRO 1).*

O caráter paternalista das relações de trabalho sintoniza com o referencial valorativo vigente, ainda fortemente marcado pelo eixo tradicionalista que estrutura a vida do funcionário fora da empresa e pelo eixo carismático que transforma o dirigente na figura do líder organizacional.

Deste modo, esta modalidade mais contemporânea de gestão também apresenta traços do paternalismo. As marcas dessa construção simbólica na imaginação dos entrevistados, ou seja, a representação com as imagens do universo familiar, puderam ser detectadas nos depoimentos – gestores, operários e proprietário – onde fica explícita a preferência por uma relação mais pessoal e paternal com as chefias e a diretoria da empresa. O próximo segmento mostra a interação dessas representações com as práticas cotidianas de gestão.

### **5.3. AS REPRESENTAÇÕES FAMILIARES E SUA INTERAÇÃO COM AS PRÁTICAS GERENCIAIS**

Este terceiro segmento do quinto capítulo mostra as interações dessas duas representações em transição com as práticas cotidianas de gestão na empresa. Assim, registrou-se diferentes práticas sociais que foram influenciadas pela representação dos dirigentes ao longo das duas gerações na administração da organização.

#### **5.3.1. Os reflexos da representação do “pai” e práticas gerenciais**

Após a análise dos discursos dos funcionários e proprietários e das notas colhidas ao longo da pesquisa empírica, verificou-se que a representação dos funcionários do dirigente na segunda geração – como “pai” – interage cotidianamente com as práticas gerenciais, bem como com a dinâmica organizacional, fazendo com que muitos gestores e/ou funcionários guiem-se por essa representação globalizante.

Essa interação se apresenta como uma influência mútua, onde os valores, as noções, os julgamentos de Roberto Anselmo Kautsky influenciam as ações dos seus gestores, bem como de seus funcionários, revelando ora espaços de cooperação entre patrão/gestor e funcionário, ora espaços de tensão e ora espaços de reprodução simbólica.

O estudo das práticas sociais de gestão, fundamentados na obra de Reed (1987), possibilitou compreender como essas interações vão sendo construídas ao longo da dinâmica organizacional por meio das diversas perspectivas: técnica, política e crítica. Deste modo, o segmento mostrará os diversos espaços provenientes dessa interação:



- Os espaços de cooperação: a dedicação dos funcionários à empresa, o clima de certeza e a facilidade para o exercício da função gerencial.
- Os espaços de tensão: a centralização das decisões, o autoritarismo do patrão e a falta de uma política de cargos e salários.
- Os espaços de reprodução: a troca de favores pelos gestores e o critério da confiança na contratação de funcionários.

### **5.3.1.1. O envolvimento do empregado com a empresa: a dedicação**

Nesse ambiente organizacional, onde a família se representa, percebe-se um forte envolvimento dos funcionários com os objetivos organizacionais. Essa adesão de um modo tramada (COLBARI, 1992) precisa ser legitimada pelos funcionários, senão grandes conflitos entre funcionários e patrão seriam verificados, fato que não foi acurado na empresa. Nas entrevistas o envolvimento com a empresa foi por diversas vezes mencionado,

*[...] eu acho que a gente procura produzir da melhor maneira possível, sempre com pontualidade, com responsabilidade e transparência. **A gente não veste a camisa, não, a gente costuma falar que a gente sua a camisa pela empresa.** [grifo nosso] E com prazer, tá! Porque isso aqui, a gente sabe que a maioria do tempo, da nossa vida, é aqui dentro. [...] a gente criou um verdadeiro amor por isso aqui, faz a coisa com prazer. Eu, anteriormente, eu não tinha isso. Isso veio ao longo dos tempos (GESTOR 9).*

*Porque é uma coisa que você viu, não nascer, mas que eu vi crescer, como eu vi a Coroa, na época que eu cheguei aqui como eu disse era uma empresa com 20 empregados, e hoje estamos com uma faixa de 340, tem que dar muito prazer. Então, **eu gosto disso aqui como se fosse meu** [grifo nosso]. Nós ajudamos diretamente, quando chegamos aqui a gente só tinha um galpão da fábrica velha, tudo depois a gente acompanhou o crescimento, desses galpões, todos ai, não tinha nada disso (GESTOR 8).*

*E nesse 97, 98 para cá foi começando a atrasar os salários, então nessa época eu acho que começou a entrar em crise, e você sabendo de tudo isso, você começa a ficar apreensivo, vai ficando tenso, e começa toda essa dificuldade. Será que o mês que vem vai dar? [...] O pessoal da produção não sabia o que estava acontecendo, diziam: a empresa está vendendo e eles dizem que não tem dinheiro! Com isso você fica magoado porque você sabe que não é aquilo, mas você também não pode estar falando o que está acontecendo. Então são coisas que você guarda muito, eram noites que eu passava sem dormir (GESTOR 3).*

Nos relatos descritos, os entrevistados ressaltam a sua dedicação à empresa ponderando “a gente sua a camisa” ou “eu gosto disso como se fosse meu”, demonstram o seu sentimento de responsabilidade em relação ao seu trabalho, e ainda lembram das noites sem dormir devido à tensão no período de crise. Assim, verifica-se que tanto os gestores como os funcionários

demonstraram o seu intenso envolvimento com os objetivos, os problemas e as vitórias da empresa, ressaltando a sua dedicação, a sua responsabilidade e o seu comprometimento, assumindo muitas vezes uma postura de “dono do negócio” ou de “responsável pelo progresso”.

Outra característica interessante constatada é que ao associar o desenvolvimento da empresa com o crescimento do número de funcionários, esses discursos dos entrevistados escondem uma dimensão instrumental.

### **5.3.1.2. A administração de longo prazo: o clima de certeza**

Um aspecto interessante ressaltado nas entrevistas com gestores foi o planejamento da gestão numa visão de longo prazo. Conforme narrou o gestor 9.

*Uma das coisas que Roberto sempre fazia era que ele só andava até onde a perna alcançava. Hoje em dia você vê as pessoas mandando comprar muito, apesar de que o grande investimento também gera isso aí, depois tem que ver como é que vai pagar. Tem que saber o que faz. Ele tinha dinheiro para comprar isso aí, ele comprava. Se ele não tinha, ele não comprava. Ele não pensava, eu vou comprar porque eu posso conseguido dinheiro amanhã, lá, depois. Só comprava se tivesse, ele planejava. O pessoal de antigamente que era muito assim.*

Essa narrativa do gerente remete a um sentimento de segurança e de confiança no que se refere ao seu trabalho na empresa. Assim, essa visão de longo prazo, provocada pela cautela e conservadorismo de Roberto Anselmo Kautsky, suscitou no ambiente organizacional um clima de segurança, um clima de certeza, onde mudanças somente seriam realizadas desde que o ambiente organizacional permanecesse o mesmo, ou seja, quando uma solução representasse um pequeno risco e pouca mobilidade social.

### **5.3.1.3. As facilidades para o exercício da função gerencial: a legitimação**

A dedicação dos funcionários à organização e a segurança que sentem em relação à gestão do proprietário, conseqüentemente, remetem a uma legitimação a autoridade de Roberto Anselmo Kautsky. Esta estabilidade organizacional acaba se traduzindo em facilidades para o exercício da função gerencial, pois essa legitimação está calcada em confiança, em entrega, em abnegação, como na afirmação de um gestor “[...] é uma satisfação coordenar uma

*equipe deste tamanho, estar junto com eles, falar a mesma linguagem, passar o que precisa ser passado”.*

Assim, as mudanças investidas pelo proprietário da empresa são percebidas com confiança e, possivelmente, executadas com a colaboração dos funcionários. Uma implicação dessa apropriação de referências familiares pela gestão paternalista é a dificuldade na constituição de uma identidade de interesses de classe, processo que pressupõe a oposição a um “outro”, inexistente quando trabalhadores e patrões se representam como pertencentes a uma mesma família (COLBARI, 1995; DAVEL, 1998); outra implicação representa a formulação de uma cultura da fábrica que se enraizou na imaginação operária.

Esta implicação também está presente na Refrigerantes Coroa. A presença de um sindicato tímido sem uma participação ativa dos trabalhadores exemplifica a falta de grandes conflitos internos entre patrão e empregados. Os empregados utilizam o sindicato para implementar políticas de prevenção de acidentes, como narrou o gestor 10:

*A empresa tem uma comissão interna de prevenção do trabalho - a CIPA, que foi montada pelo departamento de pessoal, eu acho que vinte anos atrás, e essa CIPA ajuda aproximar as pessoas, porque no dia a dia é a própria comissão que cuida de acidentes, quer dizer hoje a empresa tem um técnico em segurança, mas há vinte anos atrás ela não tinha. Então isso era por nossa conta, é sempre uma comissão de empregados **eleitos do sindicato do trabalho** [grifo nosso]. Uma vez por ano a gente faz uma semana interna de palestras, então nessa semana você vai ter mais oportunidade de ouvir palestras direcionadas a vários pontos, principalmente relacionadas a área de acidentes e a relações humanas, eu acho que isso ajuda muito as pessoas, [...].*

Verifica-se que essa representação formou uma cultura organizacional que se enraizou na imaginação operária, disseminando o sentido da cooperação. O sindicato em vez de negociador transforma-se em colaborador.

#### **5.3.1.4. A centralização das decisões**

Outro aspecto considerado importante na condução do negócio é a postura centralizadora ou descentralizadora do seu gestor. Para melhor esclarecer a característica centralização das decisões presente neste estudo é necessário diferenciar concentração e centralização de decisões. Na concentração do processo decisório há a delegação de determinadas decisões, permitindo uma certa autonomia para alguns setores da organização. Já na centralização,

todas as decisões são tomadas pelo gestor principal, não permitindo a delegação de forma alguma. Um chefe de setor relatou como era o trabalho de Roberto quando foi contratado pela empresa.

*Ele fazia praticamente tudo, tudo, cada cheque que você batia, cada depósito bancário, ele conferia tudo, não passava nada sem passar por ele. Qualquer coisa que você fosse fazer, não fazia se não passasse na mão dele (EX-MEMBRO 1).*

Roberto Anselmo Kautsky foi um gestor acima de tudo centralizador, todas as decisões desde um depósito bancário até a contratação de um funcionário passavam por sua mão. Ele absorvia para si todas as resoluções do dia-a-dia, isso ficou claro em vários momentos da sua história de vida e depois na análise da sua representação. Isto é um fator que dificultou a posterior sucessão para seu filho. Pode-se inferir que esse não é um fator que atrapalhe o sucesso da empresa, num curto prazo, mas trouxe vários problemas mais adiante, como já foi exposto.

A centralização das decisões no proprietário da organização promove um retraimento da criatividade nos funcionários que simplesmente seguem ordens, seu conformismo pode atingir um tal grau que sua liberdade de julgamento desaparece. Essa característica foi reconhecida nos discursos dos entrevistados que ressaltaram várias qualidades de Roberto, mesmo quando contavam acontecimentos desagradáveis justificavam a ação do proprietário que em suas palavras “*eram corretíssimas para a época*”.

### **5.3.1.5. O autoritarismo: conflito entre o patrão versus funcionários**

Em diversas situações narradas pelos entrevistados é ressaltado o autoritarismo do proprietário. Sua austeridade em relação ao comportamento dos funcionários que saem da linha fazia com que esses funcionários se prevenissem de uma possível chamada de atenção. Conforme os relatos dos entrevistados sobre a severidade de Roberto.

*Seu Roberto era sempre muito positivo, o que ele tinha que falar ele falava. Às vezes ele era um tanto rigoroso (GESTOR 6).*

*Roberto era sincero mesmo, não tinha esse negócio, se a pessoa limpava a escada, iam outras pessoas comer pão e jogavam o papel na escada, ele chamava essas pessoas e dizia: se eu passar aqui e achar mais papel, vou procurar saber quem foi e vou mandar embora [...] eu acho que era bem mão-de-ferro (EX-MEMBRO 1).*

Essa prevenção por parte dos funcionários se dava porque Roberto era tão severo que acabava magoando-os em determinadas ocasiões, fazendo com que alguns até pensassem em abandonar a empresa. Um contrato muito além do formal. Isto influenciava de tal modo a dinâmica organizacional que os funcionários limitavam-se a seguir rigorosamente a “cartilha” do proprietário. Esse dever de agradar o patrão e o medo de cometer algum deslize, somado a sua centralização de poder, impulsionava os funcionários a trabalhar de forma passiva (KETS DE VRIES & MILLER, 2001), perdendo a sua criatividade, podendo a sua vontade de inovar nas mais diversas ocasiões.

#### ***5.3.1.6. A falta de uma política de cargos e salários: o QI - “quem indica”?!***

O acesso ao cargo de chefia na gestão do proprietário era realizado por convocação superior, quer dizer, o proprietário escolhe a pessoa em quem ele mais confia para ocupar o cargo de direção. Essa forma de promoção, normalmente, não valoriza a qualificação técnica do funcionário, o que vale são os anos de dedicação à empresa e o seu desempenho e responsabilidade em relação ao trabalho.

Dos entrevistados, sete funcionários conviveram diretamente com Roberto Anselmo Kautsky durante a sua gestão. Dentre esses funcionários, um recebeu uma promoção para um cargo de maior responsabilidade, pois conquistou a confiança do proprietário por causa do seu desempenho e responsabilidade ao longo de 10 anos na empresa. Esta promoção deixa explícita a questão da convocação superior para cargos de chefia, por meio do conhecimento pessoal. Esta forma de promoção acaba omitindo o desejo e a ação dos demais funcionários no sentido de mostrarem-se apto para ocupar o cargo, quer dizer, exclui a sua vontade de estar melhorando sua escolaridade, de estar se aperfeiçoando e qualificando profissionalmente. Isto de certa forma marca a passividade dos funcionários que somente cumprem as tarefas determinadas pelo proprietário.

#### ***5.3.1.7. A reprodução comportamental da representação familiar: a troca de favores***

Na gestão paternalista, a relação da empresa e os seus funcionários sedimentam-se num modelo familiar no qual a lógica de conceder benefícios sociais e favores conferiu a obediência e a colaboração com a organização. Assim, ao conceder as benfeitorias, o patrão

espera a gratidão dos funcionários. Contudo, essa lógica não se restringe a patrão e funcionários, mas é reproduzida nas relações entre os gestores e seus subordinados.

Em alguns relatos verificou-se que gestores, organizando campanhas ou individualmente, ajudam famílias com dificuldades financeiras ou de saúde. Assim, percebe-se como o paternalismo influencia também a ação dos gestores na organização, isto é, como a representação do dirigente como “pai” organizacional se reproduz também nas ações dos gestores estimulando condutas de solidariedade, concedendo benfeitorias ou favores a outros funcionários na empresa.

### **5.3.1.8. A confiança: a moeda da admissão**

A empresa não possuía uma política de recrutamento formalizada, assim a seleção e contratação seguiam critérios informais, diretamente ligados à escolha do proprietário, como o conhecimento das qualidades da pessoa que estaria sendo indicada para o cargo e a confiança que lhe poderia ser atribuída.

*Ai, depois surgiu uma vaga na Coroa e a minha cunhada que trabalhava lá, perguntou se eu queria ir para casa. Eu disse que queria, porque depois eu ia casar aqui mesmo e disse que queria vir. Então ela conversou com seu Roberto [...] Eu não fiz nenhuma entrevista, porque todo mundo se conhecia, era pequeno, [...] (EX-MEMBRO 1).*

*Foi no dia 22 de março! Um amigo que trabalhava na empresa sempre me chamava, vamos lá na Coroa que tem uma vaga, vamos lá que tem uma vaga para você. E aí eu vim [...] na Coroa conversar com seu Roberto, o Roberto Anselmo Kautsky das orquídeas. E conversando uns 20 minutos, ele era muito franco, ele me perguntou: você está disposto a trabalhar, mesmo? Eu falei: lógico seu Roberto, disposto mesmo. Eu trabalhava em Vitória. Aí o seu fulano me liberou, porque ele falava: você está aqui só quebrando um galho até que apareça uma coisa boa. E na segunda da outra semana eu vim e conversei com seu Roberto e foi assim que foi. Você está a fim de trabalhar e eu já falei sim. [...] E então quando você começa? Amanhã cedo. Então tá, 7 horas eu te espero aqui. E foi desse jeito. Às 7 horas nós nos encontramos aqui, me passou as minhas atribuições. Da minha experiência adquirida lá, eu trouxe algumas novidades para cá (GESTOR 9).*

*Eu entrei em 78, não tinha processo de seleção. Eu não fui entrevistado. Eu fui direto com encarregado do setor, ele me conhecia, ele conhecia minha família, eu já tinha um irmão que trabalhava aqui (GESTOR 10).*

*Tem um ex-companheiro meu que já é aposentado, que me chamou na época [...] Ele que me chamou daí o senhor Roberto, um dos diretores foi lá e conversou comigo; [...], daí a gente se entendeu e eu estou aqui até hoje. O “fulano” me indicou e senhor Elberto foi lá na oficina e conversou comigo, só isso mesmo. Não teve entrevista. Deve ter uns 27 ou 28 anos que trabalho nessa empresa (GESTOR 6).*

Em todos esses depoimentos dos entrevistados sobre o início do trabalho na Refrigerantes Coroa há uma sutil reprodução da representação do “pai” e como esta se remete ao ambiente familiar, onde o pai determina a competência de cada atividade de acordo com a confiança que tem em cada membro da família (hierarquia). Nas palavras do Gestor 10:

*O seu Roberto é pai, é uma lenda, o seu Roberto é um mito, como se fosse um pai e sabe tudo sobre meio ambiente, ele tem uma personalidade forte, ele é uma pessoa muito certa, se você se relacionar certo com ele você tem ele como amigo, ele é exigente no que faz, mas é uma pessoa boa de se lidar, ele é aberto para ouvir. É difícil isso hoje na idade dele, mas ele está sempre disposto a ouvir a gente.*

### **5.3.2. Os reflexos da representação do “irmão” e práticas dos gerentes**

Assim como na representação do “pai” influencia na dinâmica organizacional e na ação dos gestores, a representação do “irmão” também provoca inúmeras interações. Vale ressaltar que essas interações produzidas pela representação do “irmão” estão compreendidas na segunda geração, do ano de 1983 a 2002.

Deste modo, o segmento mostra os seguintes espaços provenientes dessa interação:

- Os espaços de cooperação: o envolvimento dos gerentes com as mudanças organizacionais, o sentimento de fazer parte dos funcionários e a recente política de contratação.
- Os espaços de tensão: a insegurança e a desconfiança dos funcionários, a falta de planejamento, o autoritarismo na relação do corpo gerencial e a informalidade dos processos.
- Os espaços de reprodução: o aprendizado para o exercício da função gerencial.

#### **5.3.2.1. O envolvimento dos gerentes com as mudanças organizacionais**

A percepção da gerência em relação ao seu trabalho é muito importante, pois gerentes que encaram seu cargo como desafiador e interessante apresentam um alto grau de satisfação e motivação no trabalho, levando a uma melhor atuação na empresa e um maior comprometimento com os objetivos organizacionais (KETS DE VRIES & MILLER, 2001). Conforme narrou o Gestor 5.

*O negócio é que a produção de refrigerantes e de água é bastante dinâmica, o que era ontem já não é hoje mais, então você deve estar sempre de antena ligado, você deve estar sempre disposto a fazer uma coisa diferente. Outro desafio é máquinas*

*antigas que nós temos que requer um investimento grande e a empresa está voltada para isso agora, com investimento, etc, para tentar reverter essa situação. O outro desafio muito grande é a carência de treinamento específico, mão-de-obra qualificada não tem, é muito complicado você trazer um eletro-técnico ou um mecânico é uma coisa terrível, porque a empresa não oferece o que lá embaixo oferece [...] o projeto maior nosso agora é o projeto de produtividade, porque fazer de qualquer forma essas máquinas darem o que elas nunca deram, principalmente em movimento das pessoas do chão de fábrica.*

Dois outros gerentes revelam o desafio de trabalhar na organização.

*Os grandes desafios são que empresa está com 71 anos, falta muita coisa para mudar, eu fico falando assim implicitamente, pois há coisas do passado que estão arraigadas ainda, e não adianta falar que Roberto mudou porque ainda falta muita coisa, só que está fazendo MBA agora, tanto é que hoje tem duas máquinas na sala dele e que não tinha um ano atrás, [...] eu sei que falta muita coisa ainda, e graças a Deus que falta, pois eu vou ter muito trabalho aqui, mas isso que é gostoso, saber que falta muita coisa para ser feita. E os desafios, saber que eu preciso mudar muito mais coisa ainda, [...] Então os desafios são muito grandes e isso é que me motiva muito mais. Envaidece-me e me dá forças para lutar (GESTOR 2).*

*O grande desafio é melhorar, é se preparar a cada momento, entender que a melhoria contínua e não pára nunca, isso é uma filosofia, preparar para um mercado cada vez mais competitivo, a concorrência cada vez mais acirrada, cada dia mais predatória, e você tem que estar preparado para esse mercado, o mercado é muito dinâmico, o mercado de bebidas talvez seja um dos mercados mais dinâmicos que eu conheço, mutação é muito grande, você que é regional e a médio, você está entre o pequeno que pratica ações suicidas e está entre gigantes que tem um poder econômico fantástico, você que é pequeno, é bombardeado por todos os lados, todos os dias, grandes desafios. Isso faz parte do jogo, eu acho que isso motiva. Você está procurando sempre coisas novas, se não nós estamos mortos dentro desse mercado, se você não buscar você está fora (GESTOR 4).*

Nesses dois relatos, os gestores ressaltam que os grandes desafios na empresa são a contínua mudança dos antigos comportamentos – aqui o gestor fala da pessoalidade existente nas relações e do informalismo nos processos – e a contínua busca por melhorias organizacionais – principalmente a busca por modernização e competitividade. Esses desafios que impulsionam a motivação dos gestores só foram possíveis na medida em que estes são ativos. Assim, essa cooperação dos gestores no processo de reestruturação da empresa se deu por causa do tratamento dispensado por Roberto Junior ao seu corpo gerencial e às suas atitudes de compartilhar as decisões desde o início de sua gestão, incentivando os gestores a tomarem parte do desenvolvimento da empresa.



### ***5.3.2.2. O sentimento de fazer parte dos funcionários e a desconfiança instalada***

No início da gestão de Roberto Anselmo Kautsky Junior, o ambiente organizacional continuou assistindo um clima de certeza e estabilidade, contudo a partir do constante crescimento, das mudanças organizacionais implementadas a partir de 1993, e, principalmente, da crise por qual passou no final da década de 90, esse ambiente foi se transformando em um clima de incerteza e instabilidade quanto ao futuro na organização, causando uma insegurança generalizada entre os funcionários. Conforme os gestores:

*A gente que está aqui dentro quer trabalhar ainda um pouquinho nessa fábrica de cerveja (GESTOR 8).*

*[...], se tiver uma chance de ficar mais uma temporada, eu fico mais uma temporada (GESTOR 7).*

Mesmo com esse clima de incerteza, a maioria dos funcionários continua comprometida com a família Kautsky e é incrível o seu sentimento de fazer parte da organização, “*vestir a camisa*” ou de “*suar a camisa*” como já afirmado por um gerente nos depoimentos anteriores.

Todavia, a partir da associação da família Bragatto em 2002, esse sentimento de “fazer parte” parece começar a perder significado na vida organizacional. Dois acontecimentos exemplificam esse conflito na Refrigerantes Coroa. O primeiro, quando a diretoria iniciou o engarrafamento do refrigerante IATE, no ano de 2002, os funcionários receberam essa decisão com grande desconfiança, pois por anos a marca IATE foi uma das maiores concorrentes regionais do refrigerante Coroa no mercado capixaba. O gestor 1 narrou um acontecimento que presenciou na produção.

*Os funcionários da produção ao trabalharem com os produtos Coroa pegavam os pacotes com as duas mãos e colocavam com cuidado sobre os pallets. Quando iniciou o engarrafamento do refrigerante IATE o comportamento dos funcionários mudou de forma visível, após a embalagem dos pacotes pela máquina, os funcionários com certo descuido pegavam os pacotes e arremessavam os refrigerantes no pallet e ao realizar a atividade travavam os dentes como sinal de protesto.*

Nessa simples situação percebe-se a representação positiva da empresa para os funcionários, o seu sentimento de fazer parte e o seu compromisso com a família Kautsky. Por outro lado,

também camufla uma sobrecarga no trabalho dos funcionários, próprio da maioria das empresas contemporâneas.

*Aquilo que eu te falei de relação humana, como é que eu me relaciono com você desse jeito, criando uma barreira, eu acho que tem um monte de barreiras. Se você tiver barreiras, a pessoa não se abre comigo. Se você não se abrir comigo, você não vai trabalhar legal depois.*

O segundo acontecimento se refere à decisão da diretoria em postergar a divulgação de informações concretas sobre a instalação da cervejaria no ano de 1995, como já explicado no capítulo anterior. Essa decisão tem provocado um abalo nesse sentimento de “fazer parte” na organização. Isto pode ser verificado conforme entrevistas, no departamento pessoal que registrou nos últimos meses do ano de 1994 o maior número de pedidos de demissão na história da organização. Esse reflexo provavelmente está ligado a insegurança e ao sentimento de não tomar parte desses novos empreendimentos na empresa. Nas palavras do Gestor 2 essa situação é uma barreira que influencia no desempenho do funcionário.

### **5.3.2.3. O QI (“Quem Indica”) e a recente Política de Contratação**

No início da década de 90, a contratação de pessoal na empresa não era formalizada, constantemente se dava pela indicação de funcionários ou da família proprietária. Essa forma de recrutamento não levava em conta as qualificações profissionais dos trabalhadores. Entretanto, com a contratação de executivos de outras grandes concorrente (a partir de 1993) todo esse quadro foi paulatinamente alterado. No próximo depoimento, o gestor 4 contou como foi contratado na empresa.

*[...] já há algum tempo nos últimos três anos, eu tinha uma ligação muito forte com Roberto por causa da Federação das Indústrias e ele já estava tentando me trazer algum tempo. Nunca dava certo, as condições minhas na companhia eram bem melhores do que as que eram ofertadas, e eu dizia que não era o momento de eu sair ainda, foi um namoro antigo de quase três anos e pouco, quase quatro anos, [...]. Na verdade, o que me levou foi o desafio profissional, eu era gerente administrativo [...] e eu estava na linha de ser o próximo gerente geral do grupo, o grupo que trabalhava tinha 05 empresas, eu era a bola da vez para ser gerente geral da empresa, mas a bola da vez não quer dizer que você vai ser o gerente geral, pode demorar um ou dez anos, e aqui surgiu a oportunidade imediata, uma empresa regional, familiar e em dificuldade. É um desafio maior para eu tentar. Na verdade foi mais o lado profissional do que o lado financeiro que me seduziu.*

Vê-se que o recrutamento permanecia de uma maneira bem informal quando procuravam profissionais experientes no mercado para impulsionar as mudanças da reestruturação. No

entanto, a partir da entrada desses profissionais, todo o processo de recrutamento e seleção foi sendo gradativamente formalizado. Conforme os recrutamentos realizados posteriormente, mais informais, dois gerentes relatam sua experiência.

*Eu trabalhava numa outra companhia em Vila Velha. Ai saiu um anuncio no jornal A Gazeta que estava precisando de alguém para essa função. Eu enviei um currículo e fui selecionado. Fiz a entrevista e comecei. [...] eu vim pelo desafio, por ser uma nova empresa, pequena comparada com a que eu trabalhava, uma empresa de médio porte, mas quando comparada com outras é uma empresa pequena. Daí então eu vim por este desafio mesmo, ter mais autonomia, de cuidar mais das minhas coisas (GESTOR 5).*

*Eu trabalhava em Vitória num grupo de doze empresas, num grupo hoteleiro, então saiu um anúncio no jornal e um amigo veio fazer a entrevista, aí ele me ligou e disse essa vaga não é minha que é sua. Essa vaga tem tudo a ver com você, só tem um detalhe é no interior, e você nunca trabalhou no interior. [...] Então ele fez a entrevista, para ele constatar que não era para ele, mas para mim a vaga. Aí ele disse, eu vim aqui, mas essa vaga não é minha, eu sei uma pessoa que se encaixa perfeitamente nessa vaga, você pode ligar para essa pessoa que ela virá, mas tem essa questão do interior, não sei se ele vai gostar do interior, ele sempre viveu na capital. Aí ele me ligou, fez a entrevista e passou para o gerente que começou a me perguntar, aí se inverteu e eu comecei a fazer perguntas para ele, aí ele disse você é a pessoa que eu quero, eu achei engraçado, ele disse que tinha três pessoas praticamente prontas, mas que ele gostou de mim. Aí eu falei, eu estava trabalhando, talvez tenha alguma dessas pessoas que não esteja trabalhando. Ele disse: não, o seu perfil é tudo que eu preciso. Na época tinham surgido problemas com a fiscalização na época, o fundo de garantia, aí ele disse que seu eu resolvesse esse problema, eu estava admitido. Eu disse: você me dá uns 15 dias que eu resolvo e a gente fez o processo, [...] ganhei o processo. Então ele falou: é você. E eu fiquei. Ai eu cheguei aqui num domingo à tarde, você imagina o que é uma pessoa chegar aqui num domingo à tarde, quando cheguei no portão, é aqui que eu quero ficar, foi um negócio impressionante, sem demagogia nenhuma. Eu cheguei no portão e pensei é isso que eu preciso (GESTOR 2).*

Mesmo com algumas peculiaridades, o processo de contratação foi formalizado. A forma de contratação se dá por qualificação profissional, ou seja, se refere à contratação baseada na experiência profissional. Atualmente, a empresa recebe currículos e os mantém em um cadastro para posterior recrutamento, terceiriza alguns serviços como as dinâmicas de grupos e entrevistas, divulga vagas em jornais de grande circulação e utiliza a promoção interna.

Entre os entrevistados, mais da metade foi contratada com base em confiança, sendo que, após a chegada da família Bragatto (em 2002) a empresa recorreu somente à contratação baseada na qualificação profissional. A eliminação de referências pessoais (confiança) no processo de contratação promoveu nos funcionários um sentimento de igualdade e justiça na organização e contribuiu para instigar em muitos deles o interesse de continuar estudando para concorrer a uma promoção interna. Em contrapartida a empresa oferece bolsas de auxílio financeiro para

ajudar a pagar parte da mensalidade dos funcionários, desde que o curso esteja relacionado às atividades deste na empresa.

#### ***5.3.2.4. O curto prazo: a insegurança dos funcionários***

As mudanças inerentes à reestruturação produtiva implementadas a partir de 1993 marcam mudanças profundas no clima de certeza da organização. A contratação de profissionais do mercado, a corrida para modernização e crescimento, a implementação de políticas de qualidade, a formalização das relações de trabalho, criou uma profunda insegurança em vários funcionários que possuem cargos de chefia.

As estratégias adotadas com relação às mudanças contextuais também contemplam um novo perfil do trabalhador, ou seja, um trabalhador com novas qualidades técnicas e pessoais. Assim, a partir da reestruturação são requeridas qualidades como uma maior escolaridade (Mínimo segundo grau), conhecimentos de informática, desejo de evoluir, capacidade de se adaptar às mudanças, bom relacionamento com as pessoas, dinamismo, comunicativo, dentre outras. Conforme relatou o gestor 9.

*E vamos ver o que a gente vai ter que inovar e melhorar. Naturalmente, nós temos que ficar abertos a novos conhecimentos para acompanhar, se não a gente fica para trás, ai é complicado.*

Essas mudanças estão transformando o ambiente organizacional que conseqüentemente, exige outra forma de autoridade na empresa, cai a autoridade tradicional e surge a autoridade burocrática, que substitui o caráter pessoal das relações humanas no trabalho por uma crescente impessoalização das relações de trabalho (WEBER, 1991). Além disso, na autoridade burocrática, o subordinado não deve mais lealdade a um indivíduo (no caso o patrão), mas obedece a regras e normas emanadas pela autoridade competente, ou seja, a um indivíduo que exerce um cargo.

Os funcionários que detêm cargos de chefia e que antes se guiavam pelo caráter pessoal começam a conviver com outro ambiente organizacional, onde predomina o caráter impessoal – a obediência a regras e, principalmente, a hierarquia organizacional. Isto causou grande insegurança, pois transforma profundamente a sua maneira de agir dentro da organização, já

que o caráter pessoal das suas relações passa a ser visto com desconfiança, dentro dessa lógica mais burocrática.

### **5.3.2.5. O autoritarismo: a relação entre os gestores**

Roberto Junior ao assumir a administração da Refrigerantes Coroa iniciou um processo de descentralizar as decisões, delegando mais autoridades aos seus gerentes. Esse compartilhamento de decisões foi instigado até a contratação dos novos gerentes. Todavia, a partir de 1993 essa delegação começa a tomar outro rumo. Vários foram os depoimentos que ressaltaram a limitação do processo decisório.

*Ela muitas vezes te inibe, ela te deixa um tanto retraído, quando você pensa em tomar uma decisão, que você acha que vai tomar aquilo, aí a centralização já tomou uma outra ou já passou por cima, entendeu? Isso é muito complicado, é muito ruim. Te tira o poder, te tira a condição de você realmente mostrar o seu potencial, mostrar a sua visão. Poda por completo a sua criatividade, a sua competência (GESTOR 9).*

*O que desagrada é você ser surpreendido com uma medida de um superior seu (GESTOR 8).*

*Depende qual decisão. Eu participo, depende da minha alçada. [...] Definir o limite de atuação de cada um. Fazer com que haja mais do que nunca o comprometimento nosso do corpo de gestores, ou todo mundo, a parte do comprometimento mesmo, respeitar um o limite do outro, o lugar um do outro, saber até onde você vai, parar com essa idéia de tratorismo e sair rebentando tudo (GESTOR 5).*

*Eles estão muito bem assessorados [...], e até podem chegar em um outro canal que seria os gerentes de área, mas as decisões são tomadas entre eles lá (GESTOR 10).*

*[...] o chefe, ele tem que chegar e ter a postura dele, mas nem por isso ele tem que tratar alguém mal, você pode ser respeitado e tratar todo mundo bem. Tem muita gente que chega de sapato alto, chegou porque foi convidado porque tem um nível superior ou que tem mestrado ou têm isso ou tem aquilo, acha que pode vir e já ir pisando, então aquele menor se retrai de qualquer forma (EX-MEMBRO 1).*

Os relatos revelam como o processo decisório é restringido à participação de alguns gestores e a diretoria. A relação dos gestores em relação à gerência geral, conforme o entendimento da quase unanimidade dos entrevistados, é caracterizada pelo autoritarismo – “o tratorismo”, como relatado por um gerente – e pela centralização do processo decisório nas mãos de algumas gerências (comercial e industrial) e a diretoria. Esse processo decisório foi explicado pelo gestor 4.

*É uma administração compartilhada, uma decisão tomada entre a diretoria e a gerência geral, nós temos um trabalho muito forte juntos, a gente ouve muito as áreas ligadas - à área comercial e a industrial, a gente conversa muito, então eu*

*acredito que quando vem, a gente traz os problemas para a diretoria, isso já está bem trabalhado na base, não vem trazendo qualquer coisa, porque antes a nível gerencial, eu como o gerente geral e os nossos gerentes regionais, a gente debulha bem esse processo, traz bem mastigado, a gente traz para a diretoria só dar a decisão estratégica do momento, do que fazer, mas a gente já traz as coisas bem prontas e a diretoria tem consenso, tem pé-no-chão, tem equilíbrio, para ver o melhor momento, se aquilo é o ideal, então eu acho que é uma gestão muito compartilhada, uma administração muito interessante.*

Nas próprias palavras do gestor percebeu-se uma condição de privilegiar determinadas gerencias na tomada de decisão, principalmente aquelas que estão diretamente envolvidas com os resultados financeiros da organização. A gerencia administrativa, o departamento de marketing e o departamento de recursos humanos ficam excluídos dessa participação. Conforme os relatos dos entrevistados, isto causa uma grande desmotivação nos gestores que se sentem à parte da organização, pois elimina a sua criatividade, desfaz da sua competência, deixando-os inibidos e retraídos para dar sugestões.

Contudo, vale ressaltar que a partir de 2002, com a associação da nova família, esse tipo de processo decisório está paulatinamente sendo mudado. Verificou-se na empresa uma movimentação no sentido de envolver a maior parte dos gestores (gerentes, chefes de setor e encarregados) no processo decisório através de reuniões gerais mensais de planejamento e avaliação. Esse movimento é recente, cerca de cinco meses, mas conforme a diretoria deve promover uma maior integração entre as áreas e um comprometimento maior de todos os gestores.

### ***5.3.2.6. As dificuldades para o exercício da função gerencial***

A relação dos gestores com os subordinados se espelha no estreito relacionamento de patrão com o funcionário, proporcionado pela manutenção de aspectos da gestão paternalista. Como no discurso do gestor 2 na organização.

*Se a pessoa sentir que você não vai resolver o seu problema, ela ia procurar um outro, o Roberto, o Bragatto, ou a mulher do Roberto, não sei quem. Isso me assustou muito. Na igreja, uma senhora me parou um dia, ela me abraçou, e perguntou por que o senhor mandou meu marido embora. Olha! Eu quase caí na igreja, eu não conhecia a senhora, e isso me assustou muito, eu nunca tive isso na minha vida. Eu perguntei, minha senhora qual seu nome, isso todo mundo olhando na igreja, eu sou fulana, eu perguntei, quem é o seu marido, ela me disse Xonguinha, como eu vou saber?! Eu não estava acostumado com isso. Minha senhora aqui na Igreja, me desculpa, mas eu não sei quem é. Aí eu disse, minha senhora, por favor, vai na empresa! Ela nunca mais olhou para mim, nunca mais ela me abraçou na igreja. Essas coisas me chocaram muito.*

Vê-se que o funcionário tenta também estreitar a sua relação com o gestor, tornando-a mais pessoal, informal e íntima. Essa pessoalidade acaba confundindo as atribuições do cargo com a postura do indivíduo. Deste modo, se o gestor não resolver o problema do funcionário da maneira que satisfaça a sua solicitação, o funcionário procura alguém da diretoria ou da família proprietária para interceder por ele e assim conseguir o que almeja.

Essa autoridade personalista (WEBER, 1991) dificulta a implementação de novas regras e normas na organização, já que os seus membros tentam sempre contornar as situações desfavoráveis, dificultando a ação dos gestores. Essa característica pode ser verificada na dificuldade de um chefe de setor em implantar um novo procedimento na produção que significaria menos risco para o funcionário. Após o treinamento, os funcionários iniciaram suas atividades com esse novo procedimento, contudo após alguns dias retornaram ao procedimento antigo sem a autorização do seu encarregado. Como contou o gestor 3:

*[...] outro dia gente montou um procedimento aqui para a segurança dos funcionários, foi explicado aos colaboradores, vocês tem que usar isto a partir de agora e tal [...]. Quando eu cheguei um dia de manhã, eles estavam usando o procedimento velho que corre o risco de machucar os mesmos.*

Nesta passagem fica latente a resistência do empregado à mudança. Noutro, o gestor 5 também narrou a sua dificuldade em implantar uma nova forma de realizar um serviço na produção que requereria muito menos esforço do operário.

*[...] as pessoas tem essas barreiras, são pessoas que tem seus vinte e tantos anos de empresa mesmo. Que já está acostumado com alguma coisa. Em algumas coisas você consegue colocar de maneira mais contundente e outras não. Mas dá para ir levando.*

Também a informalidade de vários processos influencia na atuação dos gestores na Refrigerantes Coroa. Até a associação de uma outra família, a contratação de funcionários era feita de maneira informal, quer dizer, a seleção ainda em várias ocasiões era baseada na confiança em alguém e não nas suas qualificações profissionais, como mencionado anteriormente. Um outro vestígio dessa informalidade estava na promoção dos funcionários e na projeção do seu salário. Nas palavras do gestor 5:

*Acho que poderia melhorar urgentemente é o sistema de profissiografia aqui, cargos e salários. As pessoas ganham uma mais do que as outras não pelo o que ela faz. Ganha por que abre os olhos, ou coisa parecida. Existe muito isso aqui ainda,*

*se você tem condição de convencimento, você convence quem dá aumento e você tem aumento.*

No intuito de quebrar com a pessoalidade nas relações humanas, com o personalismo do cargo e com a informalidade dos procedimentos, os gestores por vezes acabam sendo representados de forma negativa. Nas palavras do gestor 2:

*Nas reuniões que a gente fazia, eu era muito direto para falar, eu falo exatamente aquilo que eu penso, com qualquer um a qualquer momento, eu não falo o que as pessoas muitas vezes gostariam de ouvir, mais exatamente o que eu penso. Aí acabava ficando com aquela imagem de mal. Então, para mim foi uma barra, [...] a empresa passando por um momento muito difícil, os salários estavam atrasados, [...], e eu era que estava atrasando os pagamentos, então eu era Cristo, só faltou pregar os preguinhos aqui e me colocar lá na cruz, então foi muito difícil para mim. [...] Mas eu sofri muito com isso, para eu encaixar isso. Esse organograma implícito, Roberto - o pai, está por aí ainda, só não está nas paredes, mas está por aí.*

Essa forma negativa também contribui para a resistência dos funcionários às mudanças. Deste modo, a pessoalidade, a personalismo e o informalismo dificultam muito o exercício da função gerencial, pois a memória dos funcionários mantém as mesmas imagens da representação da gestão paternalista, promovendo a conservação de antigos comportamentos.

### **5.3.2.7. O “apaga incêndio”: o não-planejamento das atividades**

Roberto Junior acreditava na sua intuição para tomar a decisão, quer dizer, usava uma forma calcada na experiência de saber ou de raciocinar pela qual o balanceamento das evidências é feito automaticamente. As decisões baseadas na intuição do dirigente deixam pouco espaço para planejamentos estruturados na implementação de um novo produto ou de uma estratégia de mercado. Esta característica fez com que muitos destes projetos não fossem viabilizados.

Também os gestores agiam dessa forma – “apaga incêndio”, as decisões e ações somente eram adotadas a partir de suas demandas. Não havia um planejamento para controlar as variáveis. Tudo era realizado “*aqui e agora*”. Nas palavras do gestor 9:

*Sempre acontece alguma coisa. Inclusive agora nós estamos tendo até que criar alguma coisa com a vinda do Refrigerante Iate para cá, as estruturas dos distribuidores deles é totalmente diferentes da nossa, então nós temos aí, não é que você tem um projeto, mas aparece e você tem que realmente acertar, fazer alguma coisa. Agora, um projeto propriamente dito, nós não temos.*



Este relato deixa claro esse “apaga incêndio”, quer dizer, a definição de uma ação por demanda, de forma desordenada, de acordo com o que aparecer e se tornar a resolução do dia; ao invés de instrumentos racionais para previsão do futuro e controle de resultados alcançados. A não definição de metas e prioridades para as ações cotidianas origina demandas de última hora, causando muitas vezes sobrecarga de trabalho. Por isso, as metas são confundidas com aquilo que sempre tem que ser feito conforme estabelecido nos regulamentos, reforçando a tendência ao não planejamento.

Esta característica também foi verificada no setor público no trabalho de Junquillo (2002, 2003) quando indica a metáfora do “plantador de coco” na administração pública, onde o gestor tinha dificuldade para conviver com o planejamento das atividades cotidianas, imperando as situações de emergência, o “apaga incêndio” e as prioridades que mudam ao gosto dos governantes. Nesta metáfora,

[...] os entrevistados compararam os gerentes e governantes públicos a *plantadores de coco* que, diferentes dos *plantadores de carvalho*, cuja madeira de lei leva tempo para chegar à maturidade, querem resultados sempre imediatos, como no cultivo do coco que não leva tantos anos para dar bons frutos (JUNQUILHO, 2003, p. 111).

#### **5.3.2.8. O aprendizado para o exercício da função gerencial: o “jogo de cintura”**

A relação mais cordial de Roberto Junior com seus funcionários também é reproduzida pelos gestores que acabam evitando conflitos com os seus subordinados, utilizando-se de recursos como “jogo de cintura”, deixando as coisas acontecerem, fazendo valer a intimidade e amizades pessoais. Nas palavras do gestor 8:

*Eu tenho uma pessoa que me ajuda, um auxiliar, ele só mexe com computador, ele emite documentos, qualquer resposta de uma solicitação vem pela internet para mim, via e-mail. Eu sempre digo, você imprime tudo que for e-mail meu e coloca em cima da minha mesa. Então você pede uma vez, pede duas, pede três, ele não faz, eu tenho autoridade de demiti-lo, mas eu não quero isso aí, mas tem hora que você quase explodi. Você tem que se controlar, senão manda o cara embora. Tem que pensar bem.*

Neste relato percebe-se o “jogo de cintura” do chefe de setor, como também na maioria das entrevistas, os gestores ressaltaram que uma das aprendizagens mais significativas na empresa foi a necessidade de aprender a tratar com mais resignação a relação de personalidade, o

conformismo, que estão presentes no dia-a-dia da empresa. O relato do entrevistado a seguir confirma essa proposição.

*Tem que ter muita paciência, muito **jogo de cintura** [grifo nosso] de lidar com isso daí, e outra coisa as pessoas da região, você sabe, você é daqui, [...] se dão por satisfeitas quando recebem trezentos reais por mês e acabou, não quer promoção e não quer correr atrás (GESTOR 5).*

A partir de 2002, com a venda de metade da empresa para outra família, uma nova representação dos dois dirigentes que formam a diretoria está sendo construída. Todavia, essa representação é muito difícil de ser captada, pois além de diversas mudanças organizacionais recentes, elas estão sendo implementadas continuamente. Assim o ambiente organizacional convive com características da gestão paternalista e carismática com características da gestão burocrática. Os quadros a seguir tentam resumir algumas características dos dirigentes e das representações sociais em interação com a gestão organizacional.

#### QUADRO 06 – CARACTERÍSTICAS DOS DIRIGENTES

	“Pai”	“Irmão”
Autoridade	Severo, austero	Maleável, flexível
Tomada de decisão	Centralizador	Descentralizador
Poder	Autoritário	Delegador
Relação com outros	Intolerante	Compreensivo
Relação consigo mesmo	Perfeccionista, primoroso	A melhor maneira possível
Planejamento	Longo prazo	Curto prazo

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

#### QUADRO 07 – INTERAÇÃO ENTRE REPRESENTAÇÕES DA FAMÍLIA E AÇÃO GERENCIAL

	Espaços de Cooperação	Espaços de tensão	Espaços de reprodução simbólica
“Pai”	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dedicção do empregado</li> <li>▪ Longo prazo: O clima de certeza</li> <li>▪ As facilidades da execução da função gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centralização das decisões</li> <li>▪ O autoritarismo</li> <li>▪ QI - Quem Indica?!</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A troca de favores</li> <li>▪ A confiança como moeda da admissão</li> </ul>
“Irmão”	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envolvimento dos gestores com as mudanças organizacionais</li> <li>▪ O sentimento de “fazer parte” dos funcionários</li> <li>▪ A política de contratação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Curto prazo: o clima de incerteza</li> <li>▪ O “apaga incêndio”: a falta do planejamento</li> <li>▪ O autoritarismo (“tratorismo”)</li> <li>▪ A dificuldade do exercício da função gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O aprendizado para o exercício da função gerencial</li> </ul>

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

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A proposta principal desta dissertação “*Do ‘pai’ ao ‘irmão’ – representações familiares em transição: a experiência de uma empresa capixaba*” é levantar, descrever e analisar as representações da família nas práticas cotidianas de gestão, a partir da dinâmica organizacional construída pela família Kautsky ao longo de duas gerações na administração da empresa Refrigerantes Coroa.

A construção de uma réplica para esta proposta foi uma tarefa muito difícil, porque passou por diversas áreas afins à administração – antropologia, sociologia e psicologia-social, sendo assim, um amplo referencial teórico precisou ser estudado para dar conta das singularidades da pesquisa empírica.

Após a análise do material coletado e o aprofundamento na realidade da empresa, proporcionado pela metodologia qualitativa e, principalmente, pela técnica da história de vida; observou-se que os atores organizacionais (proprietários, gestores e funcionários) representam os dois dirigentes das duas gerações sob duas figuras diferentes – do “pai” e, posteriormente, na de “irmão”.

A representação do dirigente com base na figura do “pai” se deu, especialmente, por causa da gestão paternalista adotada pelo dirigente da segunda geração, privilegiando a personalidade nas relações humanas, o informalismo nos processos administrativos e produtivos, a presença física constante do proprietário que determinava a dinâmica organizacional, e, a troca de benefícios sociais e favores por lealdade e comprometimento.

A representação do dirigente com base na figura do “irmão” se deu por causa da intempestiva sucessão na empresa e do seu comportamento e suas ações. O novo dirigente eliminou a distância que existia entre o patrão *versus* empregados, adotando uma postura mais cordial, delegando autoridade aos gestores e descentralizando as decisões. Esse comportamento aliado a sua postura empreendedora e progressista, lhe abonou *status* de líder organizacional. Essa transição da representação imaginária entre as duas gerações insurgiu de significativas mudanças organizacionais ao longo da terceira geração na administração na empresa. Sendo assim, a gestão paternalista ganha contornos carismáticos para se legitimar neste novo ambiente organizacional muito mais dinâmico e imprevisível.

Além disso, 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 também pode explicar essa mudança de atitude do novo dirigente na organização. Sendo assim, a pesquisa evidencia que diferentes leituras podem ser alcançadas sobre a representação da família nas organizações contemporâneas, basta analisar as constantes mudanças da gestão nas organizações.

Também foi constatado que estas representações, dependendo do ideal percebido, interagem intensamente com a ação dos gestores organizacionais, revelando ora espaços de cooperação – a dedicação ao trabalho, a facilidade de gestão e o clima de certeza; ora espaços de tensão – o autoritarismo, o “quem indica” e a centralização nas decisões; e, ora espaços de reprodução – o recrutamento informal e os favores de gestores.

Contudo, a empresa investigada segue a mesma lógica desenvolvimentista das empresas familiares, pois as tendências que vão se firmando têm contornos burocráticos, quer dizer, a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. Além disso, a empresa recorreu a contratação de profissionais executivos externos para implementar as mudanças organizacionais, esta decisão vem rompendo com antigos valores familiares que integravam os funcionários aos objetivos organizacionais.

Ao finalizar esta dissertação, três contribuições principais devem ser registradas para a teoria organizacional: o estudo das representações familiares em transição; a interação da representação da família e do comportamento dos gestores; e a extrapolação do estudo das representações familiares para empresas que não sejam de propriedade familiar.

A primeira contribuição destacada refere à representação da família em transição – quer dizer da figura do pai para a figura do irmão. Esta transição foi possível na medida em que o novo dirigente mudou valores organizacionais e a forma de tratamento dos seus funcionários, quer dizer absorveu valores carismáticos para legitimar a sua autoridade (WEBER, 1991). Essas mudanças foram proporcionadas pela avalanche das mudanças organizacionais a partir da sucessão na direção da empresa e ao longo da reestruturação produtiva por qual passou a partir de 1993, após implementação das garrafas PET.

Ao refletir sobre essa contribuição, o trabalho destaca que novos estudos deveriam ser desenvolvidos em organizações familiares no sentido de verificar a transformação simbólica quando da sucessão nessas organizações, pois aspectos como o modo de sucessão, os valores do novo proprietário e a nova dinâmica organizacional, contribuem para a percepção de novas representações sociais, que interagem com a ação dos gestores, como num ciclo, uma influência mútua que deveria ser mais conhecida, já que a mesma ajudaria a compreender o comportamento dos demais membros da organização.

Essa interação contempla tanto os aspectos técnicos, os aspectos políticos e os aspectos 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 administrativo e produtivo; 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.

Todas essas dimensões cultivadas no ambiente organizacional (técnico, político, crítico e simbólico) fazem parte de um mapa global que possibilita o entendimento mais amplo da dinâmica na organização familiar, dinâmica esta que reproduz representações do universo familiar, onde os relacionamentos são mais coesos e intensos, pois envolvem ligações emotivas que muitas vezes possuem uma longa história e se desenvolveram também fora do ambiente da empresa.

A partir desta pesquisa empírica compreende-se que as práticas do paternalismo se mantêm presentes até em formas emergentes da gestão contemporânea, contudo com uma nova roupagem misturando-se a características carismáticas. Esta gestão ressalta um discurso de valorização do trabalho árduo, da dedicação intensa à empresa, do senso de honestidade, honra e responsabilidade; valores estes que são ressaltados pelos atores organizacionais e que remetem ao simbolismo da representação familiar.

A lógica simbólica, ou seja, o esquema de representações que atribui sentido a essa transação é mais complicado, pois se funda no “mito da doação” que incorpora imagens familiares com a autoridade e afeição. A relação da empresa e com os seus funcionários sedimenta-se num

modelo familiar no qual a lógica estritamente material (concessão de benefícios sociais e favores) confronta-se com os sentimentos de afetividade e de reciprocidade.

Contudo, nesse momento de tantas transformações nos papéis familiares vem sendo questionada a autoridade paterna como primeira forma de respeito a uma instância ligada à tradição. A reestruturação familiar — consequência da reorganização desses papéis — é responsável por um período de redefinição das posições de autoridade. O antigo modelo familiar nuclear vive transformações graduais que contribuem para a emergência de um novo padrão de convivência e referência identitária. Deste modo, a mulher assume cada vez mais a posição de provedora do lar em várias famílias contemporâneas. Além disso, os filhos assumem um novo papel na constituição da família, menos submissa e mais participativa.

Refletindo sobre a afirmação, novas inquietações emergem: qual seria as representações sociais em uma organização onde prevalece a autoridade materna e qual a interação desta com a dinâmica organizacional e o exercício da função dos gestores? Ou, como seriam representadas as novas formas de gestão paternalista nas organizações contemporâneas dado a sua crise de autoridade?

A segunda contribuição do trabalho foi mostrar a interação das representações da família e da ação cotidiana dos gestores. Essa interação pode se dar de diferentes formas e acaba produzindo no ambiente organizacional: espaços de cooperação, de tensão e de reprodução simbólica. Sendo assim, a presença de avaliações favoráveis, incluindo referências afetivas e de dedicação ao trabalho, não excluem as ambigüidades presentes na formulação das representações acerca as práticas de gestão, incluindo o autoritarismo e a centralização de poder.

O vínculo entre a ação gerencial e os aspectos simbólicos da representação do dirigente, confirmado pelas práticas sociais levantadas, permitiu a constatação de algumas questões:

- O princípio predominante nas relações sociais nas organizações familiares é a pessoalidade, legitimando e fornecendo guias para a ação dos gerentes, facilitando-a e restringindo-a, ao mesmo tempo. Mesmo após a transição da representação do pai para o irmão na organização, a pessoalidade manteve o seu valor e a sua posição.
- Essa mesma pessoalidade cria um sincretismo entre os mundos da família e da empresa, misturando aspectos ligados ao universo familiar, ou seja, as relações e hierarquias

familiares, ao universo da legalidade, ou seja, a burocracia impessoal e os processos administrativos. Esse sincretismo já havia sido verificado por Junquillo (2000) em organizações públicas, onde os mundos da família e empresa pública se misturavam. Assim, a personificação do cargo está presente quando os funcionários atribuem à pessoa as ações empreendidas.

- Os gerentes definem condutas contemporizadoras, reproduzindo a cordialidade, bem como a tolerância, deixando as coisas acontecerem, evitando conflitos com os seus subordinados. Entretanto, ser gerente contemporizador não quer dizer agir com bondade, pois, se a cordialidade permite a proximidade pessoal, também outorga o direito da conduta mais dura, da demonstração da autoridade hierárquica quando necessária, ainda que manifestada de forma emotiva pelo modo de chamar a atenção de subordinados ao cumprimento de deveres.
- Em relação ao plano das funções administrativas que compõem o que passou a ser o modelo das atividades gerenciais, ou seja, o planejamento, o comando, o controle, a avaliação e a organização, identificaram-se práticas sociais que permitem ratificar os estudos que dão conta de que o trabalho gerencial não possui a lógica racional dos receituários e manuais gerenciais. Assim, o planejamento dá lugar ao “apaga incêndio”, mais próximo ao risco do que ao alcance de fins pré-definidos, imperando a criatividade e a improvisação.

O estudo investido em uma organização familiar 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 a representação do universo familiar.

Esta 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. Portanto, resgatando uma citação na base teórica deste trabalho (COLBARI, 1995), considera-se que o paternalismo sobreviveu como estratégia efetiva de controle e como ideologia, fornecendo um repertório de valores e símbolos para um modelo de ordem social que opera a identificação do patrão com base na figura do pai ou irmão, responsável pela manutenção da empresa (a grande família) e pelo sustento material e moral de seus operários (filhos ou irmãos menores).

## **REFERÊNCIAS**

- ALBERTI, V. Narrativas na história oral. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE HISTÓRIA (22: João Pessoa, PB). **Anais eletrônicos**. Disponível em <[www.cpdoc.fgv.br](http://www.cpdoc.fgv.br)> acesso em 10/11/2003. João Pessoa, PB: ANPUH-PB, 2003. 10f.
- ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. *Making sense of management: a critical introduction*. London: Sage, 1996.
- ANDRADE, D. M.; GRZYBOVSKI, D. Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em empresas Familiares Brasileiras: um Estudo de Caso. **ENANPAD – Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**, ANPAD, /SP, 2004.
- BELHADJ, M. Mulheres francesas de origem argelina. Conquista da autonomia e re-elaboração dos modelos familiares tradicionais. Tradução Ângela Xavier de Brito. In: PEIXOTO, E. P.; SINGLY, F.; CICHELLI, V. **Família e Individualização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- BERNHOEFT, R. **A empresa familiar no mundo**. Artigo eletrônico. Disponível em <[http://www.bernhoeft.com/bernharqcon/artsociedade/s3\\_emfam.htm](http://www.bernhoeft.com/bernharqcon/artsociedade/s3_emfam.htm)>; acesso em 24/10/2003.
- BERNHOEFT, R. **Empresa Familiar: Sucessão Profissionalizada ou Sobrevivência Comprometida**. 2ª 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.
- BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BERNHOEFT, R.; MARTINS, I. G. S.; MENESES, P. L. **Empresas Familiares Brasileiras**. 1ª ed. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- BODGAN, R. C.; BIKLEN, S. K., BAPTISTA, T. M. **Investigação Qualitativa em Educação**. Portugal: Porto Editora LTDA, 1994.
- BOSI, E. **Memória e Sociedade – lembranças de velhos**. 3ª ed. São Paulo: Cia. das Letras, 1994.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital monopolista - A degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: ZAHAR Editores, 1977.
- CAMPOS, E. A. S. **Governando a empresa familiar**. São Paulo: Qualitymark Editora, 2004.
- CAVEDON, N. R. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.
- CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. Os diferentes modelos de família e de empresas familiares e seus respectivos valores: um olhar sobre empresas comerciais em Porto Alegre. **O & S – Organização & Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 75 – 91, Maio/Agosto/2003.
- COLBARI, A. Imagens familiares na cultura das organizações. In.: **Recursos Humanos e Subjetividades**. 4ª ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1996. p. 208-229.
- COLBARI, A. L. **Ética do Trabalho**. Vitória: São Paulo Editora Letras & Letras/Ed. FCAA/UFES, 1992.



- COSTA, M. C. **Correntes Imigratórias no Espírito Santo: alemães, italianos e libaneses; uma visão didática para o ensino fundamental e médio.** Vitória: EDUFES, 1999.
- CROZIER, M. **O fenômeno burocrático.** Brasília: Editora da UnB, 1981.
- DAVEL, E. P. B. *Ethos* Empresarial Familiar e Reestruturação Produtiva-Gerencial: Sobre o Campo Simbólico da Chocolates Garoto In: DAVEL, Eduardo Paes Barreto. VASCONCELLOS, J. G. M. (org.). **Inovações Organizacionais e Relações de Trabalho – Ensaio Sobre o Espírito Santo.** Vitória: EDUFES, 1998. p. 283-346.
- DAVEL, E. P. B.; VASCONCELLOS, J. G. M. As Organizações Capixabas, seus Contextos e Mutações. In: \_\_\_\_\_. **Inovações Organizacionais e Relações de Trabalho – Ensaio Sobre o Espírito Santo.** Vitória: EDUFES, 1998. p. 13-30.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Revista Organização e Sociedade**, vol. 7, n. 18, p. 45-64, 2000.
- DAVEL, E.; COLBARI, A. Pesquisas sobre organizações familiares: instigações e contribuições. **II Colóquio Internacional – Análise de Organizações: Perspectivas Latinas**, vol. PDGS, EA/UFBA, 2003.
- DAVEL, E.; DANTAS, M. *Pluralistic Family Notions in Organizations: Organizing and Ethnicity in Cultural Organizations.* **20<sup>th</sup> EGOS Colloquium, Slovenia, July, 1<sup>st</sup> – 3<sup>rd</sup>**, 2004.
- DAVEL, E.; SOUZA, J. Aprendizagem e Formação Continuada em Organizações Familiares e Intensivas em Conhecimento: a Força das Relações de Parentesco por Consideração. **ENEO – Encontro Nacional de Estudos Organizacionais**, ANPAD, Atibaia/SP, 2004.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (org.). **Gestão com Pessoas e Subjetividade.** São Paulo: Editora Atlas S/A, 2001.
- DON PE. DOLD. *Sing 50 Jährige Deustsche Colonie in Brasilien.* **Zeitung Stadt**, p. 274-276, Santa Isabel, 08 de dez. 1896.
- DONNELLEY, R. G. A. Empresa Familiar. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 22. Tradutor: Carlos Osmar Bertero. Rio de Janeiro: FGV, 1967. p. 161-198.
- DURKHEIM, E. **As formas Elementares de vida religiosa. O sistema totêmico na Austrália.** Trad. Joaquim Pereira Neto. São Paulo: Edições Paulinas, 1989.
- EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study research.* **ACADEMY OF MANAGEMENT. The Academy of Management Review**, 14, 4, p. 532 - 550, Oct 1989.
- ELIAS, N. **Teoria do Símbolo.** Tradução: Paulo Valverde. Portugal: Celta Editora LTDA, 1994.
- ETZIONI, A. **Organizações Modernas.** 6<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira, 1980.
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral.** 8<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- FERNANDES, F.; LUFT, P.; GUIMARÃES, F. M. **Dicionário Brasileiro Globo.** 30<sup>a</sup> ed. São Paulo: Globo, 1993.
- FERRARI, M. KALOUSTIAN, S. (orgs.). **Família brasileira: a base de tudo.** 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Cortez, Brasília, DF: UNICEF, 1998.
- FINEMAN, S. A emoção e o processo de Organizar. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais.** São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- FISCHER, T. Organizações Familiares como linha de pesquisa. **Revista O & S -**

- Organização e Sociedade**, vol. 7, n. 18, p. 43-44, 2000.
- GALLO, M. E. RIBEIRO, V. A **Gestão das Empresas Familiares**. Lisboa: Ed Cadernos Iberconsult, 1996.
- GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro, 2001.
- GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. 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, março/abril, 1995.
- GOMES, A. M. A. **As representações sociais e estudo do fenômeno do campo religioso**. Revista Psyu, ano 5, 15<sup>a</sup> ed., Maio/2004. Artigo eletrônico. Disponível em <www.psyu.com.br> acesso em 02 de julho de 2004.
- GONÇALVES, S. C. **Patrimônio, família, empresa – um estudo sobre a transformação no mundo da economia empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- GOODE, W. J. **A família**. Tradução: Antônio Augusto Arantes Neto. São Paulo: Pioneira, 1970.
- GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar**. 1<sup>a</sup> ed. Passo Fundo: UPF Editora, 2002.
- GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (ORGS). **Empresa Familiar**. 3<sup>a</sup> ed. Passo Fundo: UFP Editora, 2002.
- HATCH, M. J. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HISTÓRIA DA “REFRIGERANTES COROA”. Publicação eletrônica. Disponível em <www.coroa.com.br>, acesso em 24 de outubro de 2003.
- HUNT, E.; SHERMAN, H. **História do pensamento econômico**. Petrópolis: Vozes, 1972.
- JODELET, D. **As representações sociais**. Editora UERJ, 2001.
- JUNQUILHO, G. S. Gestão e Ação Gerencial nas Organizações Contemporâneas: para além do Folclore e o Fato. **Gestão & Produção**. São Carlos: v. 8, n. 3, p.304-318, 2001.
- JUNQUILHO, G. S. **Ação Gerencial na Administração Pública: A Reprodução de "Raízes Brasileiras"**. Tese de Doutorado (Administração) Faculdade de Ciências Econômicas/UFMG, 2000.
- JUNQUILHO, G. S. Condutas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da Teoria da Estruturação. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, Edição especial, p. 101-120, 2003.
- JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “orgânico”: o gerente “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real. In: **Anais do ENEO - ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, n. 2, Recife, 2002.
- KETS DE VRIES, M. F. R.; MILLER, D. Relações de transferência na empresa: confusões e atritos no processo decisório. P. 105-122. In: CHANLAT, J. (Coord.) **O indivíduo na organização dimensões esquecidas**, vol. II. São Paulo: Atlas, 1994.
- LASCH, C. **Refúgio num mundo sem coração. A família: santuário ou instituição sitiada?** Tradução: Ítalo Tronca e Lúcia Szmrecsanyi. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

- LAVILLE, C. DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- LAWRENCE, P. R., LORSCH, J.W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- LEITE, R. C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J. C. (ORGS). **Empresa Familiar**. 3ª ed. Passo Fundo: UFP Editora, 2002.
- LETHBRIDGE, E. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Revista eletrônica do BNDES, n. 7, Brasília, 1997. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br> acesso em 17 out. 2003.
- LODI, J. B. **A Empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- LOISOS, P. Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In.: BAUER, M W.; GASKELL, G. (ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Editoras Vozes, 2002.
- 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.
- MANTLE, J. **BENETTON: A Família, a Empresa e a Marca**. 1ª ed. São Paulo: Nobel, 2000.
- MANTLE, J. **Benetton: família, a empresa e a marca**. São Paulo: Nobel, 2000.
- MARX, K. **O capital**. V. II, p. 830-1, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971.
- MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade**. 7ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
- MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. p. 43 – 58. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- MOREIRA, E. M. Trabalho, Tempo, Espaço e Subjetividade. **Revista Política & trabalho**, p. 93-120, disponível em <http://www.cchla.ufpb.br/ppgs/politica/15-moreira.html> acesso em 27/12/2004. 15 de setembro /1999.
- MORGAN, G.; FROST, P.; PONDY, L. R. *Organizational Symbolism*. In.: PONDY, L. et. Al. (eds). **Organizational Symbolismo**. Connecticut: Jay Press, 1983.
- MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Editoras Vozes, 2003.
- MOTTA, C. P; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Editora Thomson, 2002.
- NASCIMENTO, F. K. **Estudo de caso da Refrigerantes Coroa: tendência nacional verificada no Espírito Santo**. Monografia (Graduação em Economia). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2003.
- NEDER, E. Ajustando o foco das lentes: um novo olhar sobre a organização das famílias no Brasil. In: FERRARI, M. KALOUSTIAN, S (orgs.). **Família brasileira: a base de tudo**. 3ª 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.
- PAOLI, M. C. Mulheres: lugar, imagem, movimento. **Perspectivas antropológicas da mulher**, nº 04. Rio de Janeiro: Zahar, 1985.

- PECI, A. Estrutura e Ação nas organizações: algumas perspectivas sociológicas. **Revista de Administração – RAE**. São Paulo: v. 43, p. 24 - 44, 2003.
- PEIXOTO, E. P.; CICCHELLI, V. Sociologia e antropologia da vida privada na Europa e no Brasil. Os paradoxos da mudança. In.: PEIXOTO, E. P.; SINGLY, F.; CICCHELLI, V. **Família e Individualização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- PEREIRA, L. C. B. **Empresários e administradores no Brasil**. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1974.
- PEREIRA, M. J.; FONSECA, J. G. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. J. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la**. 23ª ed. São Paulo: Harbra, 1986.
- PFEFFER, J. *Power in Organizations*. Pitman, Massachusetts, 1981.
- POSTER, M. **Teoria crítica da família**. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997.
- REIS, J. R. Família, emoção e ideologia. In.: LANE, S. T. (org.). **Psicologia Social: o homem em movimento**. 13ª ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1984.
- RICCA, D. **Da Empresa Familiar a Empresa Profissional**. 1ª ed. São Paulo: Editora CLA Cultural, 1998.
- RICHTER, W. L. **Nossas Origens**. Lajeado/RS: Gráfica Cometa LTDA, 1994.
- ROCHA, L. **Viagem de Pedro II ao Espírito Santo**. Rio de Janeiro: Revista Continente Editorial LTDA; Brasília: INL, 1980.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- SANTOS, A. R. **Metodologia Científica a construção do conhecimento**. 2ª ed. Rio de Janeiro, DP&A editora, 1999.
- SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.
- SEMLER, R. F. **Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial made in Brazil**. São Paulo: Best Seller, 1988.
- SETTON, M. G. J. Família, escola e mídia: um campo com novas configurações. **Revista Educação e Pesquisa**. V. 28, n. 1, São Paulo: jan./jun., 2002.
- SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M. Poder e sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Revista O & S – Organização e Sociedade**. V. 10, n. 26, Janeiro/Abril, 2003.
- SILVA, J. C. S.; FISCHER, T., DAVEL, E. Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da organização Odebrecht. In: **Anais do 23º ENAMPAD**. Rio das Pedras, Rio de Janeiro. Set/1999.
- SILVA, R. S. L. **Refrigerantes Coroa LTDA: A Caminho da Reestruturação Produtiva**. Monografia (Graduação em Administração). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2003.

- SINGLY, F. O. Nascimento do “Indivíduo Individualizado” e seus efeitos na vida conjugal e familiar. Trad. de Clarice Ehlers Peixoto. In.: PEIXOTO, E. P.; SINGLY, F.; CICHHELLI, V. **Família e Individualização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- SIRINELLI, J. F. A Geração. In: FERREIRA, M. M.; AMADO, J. **Usos & abusos da história oral**. 5ª ed., p. 131-137, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1969.
- TEDESCO, J. C. (Orgs). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3ª ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p.167-198.
- ULLER, R. Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão Agroindustrial S/A. 2002. 99f. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br>>. Acesso em: 10 out. 2003. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- VASCONCELLOS, J. G. O coronelismo nas organizações: a Gênese da gerência autoritária brasileira. In.: DAVEL, E.; VERGARA, S. **Recursos Humanos e Subjetividades**. p. 230-241. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1996.
- VERGARA, S. C. Paradigmas sociológicos e análise organizacional, segundo Burrell e Morgan. Rio de Janeiro: Documento de Trabalho. **(mimeo)** 1991.
- VIDIGAL, A. **Viva a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- WAGEMANN, E. **A colonização Alemã no Espírito Santo**. Rio de Janeiro: Serviço Gráfico do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 1949.
- WEBER, G. M. **A escolarização entre descendentes pomeranos em Domingos Martins**. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação da Universidade Federal do Espírito Santo. UFES: Vitória, 1998.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**. Vol. 1. Brasília: Universidade de Brasília, 1991.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**. Vol. 2. Brasília: Universidade de Brasília, 1999.
- WERNER, R. A. **Família & negócios – um caminho para o sucesso**. Lisboa: Editora Manole, 2004.
- WOODWARD, J. **Organização industrial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1977.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

**ANEXOS**

## **ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas  
Programa de Pós - Graduação em Administração

### **PLANO GERAL DE ENTREVISTA**

**Nome**

**Filiação**

**Descendência**

**Escolaridade**

**Relacionamento e formação religiosa**

#### **FUNÇÃO E CARREIRA NA EMPRESA**

1. Qual o cargo ocupa na empresa?
2. Pode me falar sobre as suas funções?
3. Desde quando trabalha neste setor?
4. Fale de sua entrada na organização: recrutamento, seleção, treinamento?
5. O que é que o levou a trabalhar nesta empresa?
6. Quais os cargos ocupados? Fale um pouco sobre eles?
7. O que marcava a administração da empresa quando você entrou aqui? Como ela estava?
8. Qual(is) foi(or) o(s) melhor(es) momentos que viveu na empresa? E os pior(es)?
9. O que acha do seu trabalho na empresa? Porque?
10. Há algum projeto em desenvolvimento no seu setor?
11. O que a empresa faz para você se comprometer com seu trabalho?
12. Você acredita que não tivesse esse tipo de atitude você se comprometeria livremente? Porque?
13. Quais são os grandes desafios de trabalhar nessa empresa?

#### **TRABALHO E GESTÃO FAMILIAR**

14. Em sua opinião, quais são as mudanças que marcaram o desenvolvimento da empresa desde a sua entrada aqui?
15. Como você vivenciou esses momentos de mudança?
16. Qual(is) foi(or) o momento mais difícil (crises) que você viveu nesta empresa?
17. O que você aprendeu de mais significativo trabalhando nesta empresa?
18. Como você definiria o estilo de administrar na empresa? Como ele interfere nas suas atividades?
19. O que você acha desse tipo de gestão? Porque?
20. Como você vê a empresa?
21. O que agrada mais e o que agrada menos (aspectos positivos e negativos) em relação ao seu trabalho?
22. Quais são os problemas mais frequentes que você encontra no seu trabalho? Como eles são tratados?
23. A empresa supervisiona o seu trabalho? Como?
24. Qual é o tipo de punição que a empresa exerce?
25. Em geral, como a empresa trata os seus membros?
26. Como você acha que os funcionários se sentem?
27. Como você vê o futuro da sua empresa?
28. Você poderia dizer-me algo mais sobre a administração da empresa?

#### **HISTÓRIAS**

29. Você conhece alguma(s) história(s) sobre os líderes da sua organização? Boa ou ruim!
30. Como você vê a pessoa do seu Roberto Kautsky para a organização, ontem e hoje?
31. Qual era a sua relação com o Sr. Roberto e o Sr. Elberto?
32. Como Sr. Roberto era na fábrica: relação com as pessoas, com os governantes, com os fornecedores?
33. Resumindo, como ele gerenciava a empresa?
34. O que você acha que ele fez de importante quando estava à frente na administração?
35. Você acha que ele teve dificuldades em administrar a empresa naquela época?

36. Ele estava preparado para assumir a direção que antes era do pai?
37. Você acredita que as suas atitudes do Sr. Roberto, naquele período em que administrou a empresa, influenciou a gestão da diretoria atualmente? Quais os aspectos?
38. Pensando no modo de administrar do Sr. Roberto e de seus filhos e sobrinhos. O que mudou ao longo dos anos? Cite um episódio marcante?

### **EMOÇÕES**

39. O que vem à mente quando você pensa na empresa?
40. Como se sente trabalhando nesta empresa? O que faz se sentir assim?
41. Como é sua relação com as famílias proprietárias?
42. Você tenta controlar as suas emoções ao tomar alguma decisão na empresa? Porque?
43. Qual a sua reação imediata?
44. Como estas emoções são manifestadas?
45. Até à qual ponto esta experiência corresponde à sua própria personalidade?
46. Durante o ano, qual (ais) é (são) o(s) melhor(es) momento(s) na empresa?
47. Nós discutimos uma porção de assuntos interessantes, há alguma coisa que nós não discutimos?



## ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA



### UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas  
Programa de Pós - Graduação em Administração

#### PLANO DE ENTREVISTA COM GERENTES

**Nome**

**Filiação**

**Descendência**

**Parentesco**

**Escolaridade**

**Religião**

#### **FUNÇÃO E CARREIRA**

1. Qual o cargo ocupa na empresa?
2. Pode me falar sobre as suas funções?
3. Desde quando trabalha neste setor?
4. Fale de sua entrada na organização: recrutamento, seleção, treinamento?
5. O que é que o levou a trabalhar nesta empresa?
6. Quais os cargos ocupados? Fale um pouco sobre eles? Como foi a sua carreira na empresa? Foi difícil?
7. O que marcava a administração da empresa quando você entrou aqui? Como ela estava?
8. Como os outros funcionários te receberam? Teve alguma dificuldade?
9. Qual(is) foi (oram) o(s) melhor(es) momentos que viveu na empresa? E os pior(es)?
10. O que acha do seu trabalho na empresa? Porque?
11. Há algum projeto em desenvolvimento no seu setor?
12. Quais são os grandes desafios de trabalhar nessa empresa?

#### **TRABALHO E GESTÃO**

13. Em sua opinião, quais são as mudanças que marcaram o desenvolvimento da empresa desde a sua entrada aqui? E na sua área?
14. Como você vivenciou esses momentos de mudança?
15. Qual(is) foi(oram) o momento mais difícil (crises) que você viveu nesta empresa?
16. O que você aprendeu de mais significativo trabalhando nesta empresa?
17. Como você definiria o estilo de administrar na empresa? Como ele interfere nas suas atividades?
18. O que você acha desse tipo de gestão? Porque?
19. Como você vê a empresa?
20. O que agrada mais e o que agrada menos (aspectos positivos e negativos) em relação ao seu trabalho?
21. Quais são os problemas mais frequentes que você encontra no seu trabalho? Como eles são tratados?
22. A empresa supervisiona o seu trabalho? Como?
23. Você participa da tomada de decisão? Como? Porque?
24. Há algum planejamento na empresa? Qual? Como é realizado?
25. Como você repassa as decisões tomadas para seus funcionários?
26. Como você acha que os funcionários se sentem em relação a sua gestão?
27. Como você vê o futuro da sua empresa?
28. Você poderia dizer-me algo mais sobre a administração da empresa?
29. O que você acha que pode fazer para melhorar a administração?

#### **HISTÓRIAS**

30. Você conhece a trajetória da família Kautsky?

#### **EMOÇÕES**

31. Como se sente trabalhando nesta empresa? O que faz se sentir assim?
32. Como é sua relação com as famílias proprietárias?
33. Você tenta controlar as suas emoções ao tomar alguma decisão na empresa? Porque?
34. Quando acontece alguma coisa indesejável, qual a sua reação imediata?
35. Até à qual ponto esta experiência corresponde à sua própria personalidade?

## **ANEXO C – RELATÓRIO DE ENTREVISTA DA HISTÓRIA DE VIDA**

### **ROBERTO KAUTSKY: A HISTÓRIA DA FAMÍLIA E SEU NEGÓCIO**

Fita 1: A: Origens familiares; lembranças dos pais; a peregrinação da família da Alemanha a Vitória; as dificuldades na instalação da família no Brasil, a discriminação da família devido a etnia, a atividade profissional dos pais e lembranças dos irmãos; influência da formação religiosa do entrevistado; os negócios do pai, a falência devido ao café, a fixação em Domingos Martins, o trabalho de caixeiro do pai, o apoio dos avós e suas atividades, o apoio da mãe nos primeiros momentos em Domingos Martins, a produção de vinho do pai, a produção, a vida da família nesta cidade, a doença do pai e sua morte.

Fita 2: Comentários sobre a vida do entrevistado quando criança, o serviço militar, várias histórias de sua adolescência, o irmão, o estudo em uma escola em outra cidade, a morte do pai, a dificuldade do trabalho na empresa após a morte do pai, descrição do negócio, a venda de produtos para Garoto, o apoio do dono da Garoto durante a nova atividade, casamento, os filhos, a escolha da nova atividade, o guaraná, descrição da organização da empresa no período. O envolvimento do pai com as orquídeas. O envolvimento do entrevistado com as orquídeas, as suas conquistas, as orquídeas pesquisadas e catalogadas, os prêmios recebidos pela pesquisa com orquídea, as visitas ilustres.

Fita 3: Histórias do pai sobre a colonização de Domingos Martins, os conflitos para emancipação da cidade, as dificuldades dos colonos imigrantes, o problema da etnia na comunidade, a organização das vendas e produção do pai conforme livro de registros.

Fita 4: Longos comentários sobre a organização da empresa quando o entrevistado fica a frente na gestão, as dificuldades, a entrada dos filhos e sobrinhos na administração da empresa, a sucessão, a contratação de funcionários, o relacionamento com funcionários, o crescimento da empresa.

A partir das informações coletadas foi descrita a história de vida de Roberto Anselmo Kautsky. Posteriormente, essa montagem foi avaliada pelo entrevistado que aceitou a publicação da mesma e assinou uma declaração de autorização de publicação (Anexo D).

## ANEXO D – AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DA HISTÓRIA DE VIDA

202


### ANEXO D – AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DA HISTÓRIA DE VIDA

#### DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DE HISTÓRIA

Eu, Roberto Anselmo Kautsky, brasileiro, aposentado, portador da Carteira de Identidade RG nº 269.452 SSP/ES, residente e domiciliado à rua Roberto Carlos Kautsky, s/n, Centro, Domingos Martins/ES, pelo presente instrumento particular, autorizo a publicação da história da família Kautsky por mim narrada nas cinco entrevistas realizadas pela mestrandia Claudiani Waiandt, no período de julho de 2004 a agosto de 2005, na dissertação de mestrado sob título "Do "pai" ao "irmão" – representações familiares em transição: a experiência de uma empresa capixaba em transição".

Por ser expressão da verdade, eu firmo o presente instrumento, junto com duas testemunhas, para que possa produzir os seus devidos efeitos legais.

Domingos Martins, 10 de janeiro de 2005.

  
\_\_\_\_\_  
Roberto Anselmo Kautsky

Testemunhas:

1. \_\_\_\_\_ (assinatura)

2. \_\_\_\_\_ (assinatura)