
“O AVÔ CONSTRÓI, O PAI USA E O NETO MORRE DE FOME”: HISTÓRIAS DE FAMÍLIA EM UMA ORGANIZAÇÃO

DOI: 10.5700/rege 448

ARTIGO – ADMINISTRAÇÃO GERAL

Alexandre de Pádua Carrieri

Professor Titular do CAD/Face/UFMG – Belo Horizonte-MG, Brasil
Coordenador do NEOS – Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade. Doutor em Administração pelo Cepead/UFMG. Pesquisador Produtividade do CNPq
E-mail: Alexandre@cepead.face.ufmg.br

Recebido em: 15/1/2010

Aprovado em: 17/9/2010

Fernanda Tarabal Lopes

Psicóloga. Doutoranda em Administração pelo CEPEAD – Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte-MG, Brasil
Mestre em Administração pelo CEPEAD
E-mail: fernandatarabal@hotmail.com

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre família e organização, apresentando como pano de fundo as histórias de família tecidas concomitantemente ao desenvolvimento da empresa. Para tanto, foram resgatadas histórias de vida de membros da família que trabalham ou trabalharam na organização familiar em questão. O foco da análise foi compreender o vínculo estabelecido pelo sujeito com a empresa, observando a influência dos laços familiares nessa relação. A influência familiar pôde ser percebida na entrada dos sujeitos na organização, em sua permanência e quando abandonam a empresa. Os sujeitos envolvidos e suas histórias demonstram a sobreposição de processos de institucionalização. Os valores relacionados à empresa aparecem nos sujeitos em estudo tão fortemente arraigados quanto aqueles relacionados à família em si. As histórias destacadas nesta investigação ilustram as repercussões dessa constatação nas subjetividades dos sujeitos, nos vínculos por eles estabelecidos com a organização e na trama da própria empresa, que tem sua história enredada por tais acontecimentos.

Palavras-chave: Organização Familiar, Família, História de Vida, Vínculo

FAMILY INFLUENCE IN THE FAMILY COMPANY

ABSTRACT

This study aims to analyze the relationship between family and organization, presenting the background of the family histories built at the same time to the development of the company. For this, were rescued life histories of family members who work or worked in the family business. The focus of the analysis was the comprehension of the link established between the subject and the organization, comprehending the influence of family ties in this relationship. Family influence was perceived at the entrance of the subjects in the organization, remaining and when they leave the company. The histories show overlapping processes of institutionalization, which occur almost concurrently in the subjects involved. The values related to the

company are as deeply rooted in the subject as those related to their own family itself. The histories highlighted in this research illustrate the implications of this finding on the subjectivity of the subject, in the linkage between them and the organization and in the organizational itself, which has its history tied up in these events.

Key words: Family Business, Family, Life History, Link.

“EL ABUELO CONSTRUYÓ, EL PADRE USA Y EL NIETO SE MUERE DE HAMBRE”: HISTORIAS DE FAMILIA EN UNA ORGANIZACIÓN

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar la relación entre familia y organización, presentando como paño de fondo las historias de familia tejidas concomitantemente al desarrollo de la empresa. Para tanto, fueron rescatadas historias de vida de miembros de la familia que trabajan o trabajaron en esta organización en cuestión. El foco del análisis fue comprender el vínculo establecido del sujeto con la empresa, observando la influencia de los lazos de parentesco en esa relación. La influencia familiar pudo percibirse en la entrada de los sujetos en la organización, en su permanencia y cuando abandonan la empresa. Las historias vislumbradas demuestran la superposición de procesos de institucionalización, que ocurren prácticamente de forma coincidente en los sujetos implicados. Los valores relacionados a la empresa están tan fuertemente arraigados en los sujetos en estudio cuanto aquellos relacionados con la propia familia. Las historias destacadas en esta investigación ilustran las repercusiones de esa constatación en las subjetividades de los sujetos, en los vínculos establecidos entre ellos y la organización y en la trama de la propia empresa, que tiene su historia enredada por tales acontecimientos.

Palabras-clave: Organización Familiar, Familia, Historia de Vida, Vínculo.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda o tema das organizações familiares e tem como objetivo analisar a relação entre família e organização, tendo como pano de fundo as histórias da família tecidas concomitantemente com o desenvolvimento da empresa.

É importante destacar a relevância do estudo sobre tais organizações. Segundo Macedo (2002), as empresas familiares brasileiras representam cerca de 90% das empresas não estatais nacionais e são responsáveis, em grande medida, pela absorção de mão de obra, pela geração de empregos, pela sustentação da economia e pelo aquecimento do mercado do país. Em nível mundial, as organizações familiares respondem por cerca de 90% dos negócios.

Dada sua importância, as organizações familiares vêm sendo estudadas mediante abordagens conceituais e metodológicas diversificadas. Observa-se uma gama de trabalhos concentrados nas temáticas de questões sucessórias, econômicas, financeiras, funcionais e evolutivas. No entanto, escassos são os trabalhos realizados sobre aspectos sociais, culturais, simbólicos, políticos, emocionais, relacionais, enfim, sobre as dinâmicas subjacentes a esse tipo de organização (DAVEL; COLBARI, 2003).

Portanto, o traço singular dessa modalidade de organização não seria justamente a onipresença de dimensões humanas influenciando o seu ritmo e lógica de funcionamento? Então, porque não focalizar outros conteúdos e abordagens conceituais e metodológicas para o estudo daquilo que essas organizações poderiam fornecer de original à teoria organizacional? (DAVEL; COLBARI, 2003:2).

Os autores citados preconizam o desenvolvimento de estudos sobre organizações familiares pautados na abordagem sociocultural e na relação entre família e organização, que permitem revelar aspectos da dinâmica organizacional caracterizados pelas particularidades da instituição familiar. Tal perspectiva leva em conta diversos fatores, como emoção, poder e cultura, e permite captar o modo pelo qual os significados, crenças, valores, símbolos e formas de exercício do poder e de manifestação da dominação são instituídos no

âmbito da família. Os autores explicitam também dimensões das organizações familiares ainda pouco estudadas e que necessitam de maior aprofundamento sob uma perspectiva sociocultural, tais como as dimensões temporal, emocional, política, discursiva, linguística, étnica e de gênero. Tais dimensões estão inseridas tanto na vida familiar quanto no funcionamento das organizações.

As pesquisas que adotam um referencial sociocultural preconizam a dinâmica entre organização e família, aprofundando a relação entre esses dois universos e favorecendo a compreensão da complexa relação entre grupos sociais movidos por interesses e valores distintos, mas que se fundem. Permitem o entendimento “da família e da empresa como instâncias produtoras de significados, crenças, valores e símbolos e como local tanto de experiência emocional e sentimental quanto do exercício de poder e de dominação” (DAVEL; COLBARI, 2003:12).

Nessa perspectiva de estudos insere-se a proposta deste trabalho, que busca refletir sobre a relação família e negócio, e sobre as possíveis repercussões de tal união em ambas as esferas. No ambiente da organização familiar, mescla-se o papel profissional, racional e objetivo com o papel familiar, indissolúvel, carregado de afetividade, decorrente das respectivas histórias de vida. Tem-se aí o traço singular dessa modalidade de organização: a onipresença de dimensões humanas influenciando seu ritmo e lógica de funcionamento (DAVEL; COLBARI, 2003), característica sobre a qual se debruça este trabalho de investigação.

Para aprofundar a discussão sobre a relação família – organização, este trabalho resgatou as histórias de vida de membros da família que trabalham ou trabalharam na empresa abordada. O foco da análise foi desvelar a relação estabelecida entre o sujeito e a organização, observando a influência dos laços familiares nessa relação. A organização familiar na qual se inserem os sujeitos do estudo está localizada em Minas Gerais e celebra atualmente seus 85 anos de existência.

Para orientar as reflexões construídas neste trabalho, seguem-se as considerações teóricas, que versam sobre os conceitos de organização

familiar, família e vínculo. Posteriormente, apresentam-se algumas considerações sobre a metodologia utilizada, seguidas da análise das histórias dos sujeitos. Ao final, são tecidas as considerações finais do estudo.

2. ORGANIZAÇÕES FAMILIARES: PALCO DA INVESTIGAÇÃO

Segundo Lodi (1998), empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e cujos valores institucionais identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Para Bernhoeft (1989), é aquela que possui sua origem e história vinculadas a uma família. Gonçalves (2002) esclarece que o que de fato caracteriza a empresa familiar é a coexistência de três situações:

A empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto (GONÇALVES, 2002:7).

Para Lima (1999), as relações familiares e profissionais das pessoas envolvidas com essas empresas interpenetram-se continuamente. “Há uma constante sobreposição entre as pessoas que constituem a família e os sócios da empresa, dando origem a uma permanente articulação de distintos valores, comportamentos, sentimentos e formas de ação” (LIMA, 1999:88). Dessa forma, nessas organizações as pessoas se unem não apenas por interesses econômicos, mas também por uma rede densa de relações familiares. Segundo o autor, tal situação é vista como desconfortável, uma vez que a maioria das pessoas precisa manter um comportamento estritamente profissional no trabalho, apesar de estar em uma empresa familiar. No entanto, o autor afirma que a análise das ações dessas pessoas mostra contradições em tais afirmações.

Em estudo que realizou com grandes empresas familiares portuguesas, Lima (1999) observou que os códigos, valores, atributos e atitudes da família são perpetuados na empresa como concepções de valor central da harmonia e da ordem, representadas por ideais de respeito e obediência

ao pai e obediência das mulheres. Tais concepções são centrais nas grandes famílias da elite empresarial portuguesa. Outra característica dessas empresas é sua perpetuação como uma manutenção dinástica e como sustentação de relações ativas entre os membros de famílias alargadas; a empresa atua como fonte de união entre parentes distantes, mais até, muitas vezes, do que a própria relação de parentesco. Questões de gênero também estão presentes nas empresas portuguesas. Os homens são os mais desejados para a continuação dos negócios, enquanto as mulheres desempenham papéis exclusivamente familiares. A participação de acionistas femininas nas empresas familiares é pequena. Quando ocorre, as mulheres costumam exercer papéis de menor responsabilidade, corroborando um sistema cultural que atribui primazia simbólica aos homens, porque é centrado no patriarcalismo e na autoridade masculina, e no qual homens e mulheres são educados para assumir papéis diferentes: aqueles, para serem os sucessores do negócio; estas, para serem “gestoras familiares”.

No Brasil, verificam-se posturas semelhantes ante a questão do gênero. Em estudo realizado em empresas familiares gaúchas (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002), observou-se que a gestão feminina ainda sofre preconceitos e discriminação, além de outras barreiras à sua presença nos negócios. A pesquisa demonstrou que as gestoras, ao trabalharem no negócio familiar, conduzem a empresa como se esta fosse sua família, relacionando sentimentos de amor e missão familiar com a organização. Além disso, assumem a empresa por se considerarem a base da família, de forma que seus desejos e/ou sonhos pessoais são colocados em segundo plano, para o progresso da empresa e a estabilidade da família. Dessa forma, é nítida a inter-relação entre sentimentos pessoais e sentimentos profissionais. Nas organizações familiares, “as relações econômicas estão imersas em relações de parentesco de uma maneira que torna difícil saber quais prevalecem” (LIMA, 1999:110). Ainda assim, busca-se separar as esferas negócios e família, anulando-se essa realidade.

Mas nem sempre foi assim. Vida familiar e vida produtiva comungavam dos mesmos espaços nas sociedades pré-industriais, constituindo-se em realidades entrelaçadas. O advento da Revolução Industrial, no entanto, trouxe consigo um aumento

da racionalização econômica, que acabou por separar a esfera produtiva empresarial da esfera familiar. Essa separação refletiu-se também nas formas de organização do trabalho. O trabalho artesanal passou a ser substituído pelo trabalho mecanizado. A racionalidade da "visão científica da administração" buscou neutralizar qualquer influência da família na vida organizacional (DAVEL; COLBARI, 2003).

2.1. Família e organizações familiares: contextualização e evolução

Engels (1975) aborda a evolução da família segundo uma perspectiva histórica. Como exemplo, cita formas primitivas de família em que "cada filho tinha vários pais e mães", dentre vários arranjos familiares que entram em contradição com o que se tem concebido atualmente como único e natural. O autor demonstra que, com o passar do tempo, as relações sexuais se tornaram mais estáveis. Do matrimônio por grupos evoluiu-se para a monogamia – fruto da concentração de riquezas e do desejo de sua transmissão apenas para os filhos –, que está relacionada às condições econômicas e de propriedade. Engels afirma que a família não permanece estacionária, constituindo-se em um fenômeno social. O autor defende que "a família deve progredir na medida em que progrida a sociedade, que deve modificar-se na medida em que a sociedade se modifique; como sucedeu até agora. A família é produto do sistema social e refletirá o estado de cultura desse sistema" (ENGELS, 1975:91).

Nessa perspectiva, Sarti (2004) afirma que a família se configura como um mundo de relações, mas que estas costumam se uniformizar no discurso social vigente. O discurso social tende a conceber um modelo único e cristalizado de família, socialmente instituído pelos dispositivos jurídicos, médicos, psicológicos, religiosos e pedagógicos, enfim, os dispositivos disciplinares existentes na sociedade. Esse modelo encontra-se fortemente ancorado numa visão de família como unidade biológica constituída segundo as leis da "natureza". No entanto, a autora alerta para a necessidade de conceber a família "como uma realidade de ordem simbólica, que se delimita por uma história contada aos indivíduos e por eles reafirmada e ressignificada, nos distintos momentos e lugares da vida familiar,

considerando a relação da família com o mundo externo" (SARTI, 2004:11). É necessária atenção à singularidade do grupo familiar. Cada família assimila o discurso oficial culturalmente instituído de forma particular, devolvendo ao mundo social sua imagem, filtrada pela singularidade. "Cada família constrói sua própria história, ou seu próprio mito, entendido como uma formulação discursiva em que se expressam o significado e a explicação da realidade vivida, com base nos elementos objetiva e subjetivamente acessíveis aos indivíduos na cultura em que vivem" (SARTI, 2004:13).

A família constitui-se como importante instância de socialização. Berger e Luckmann (1985) enfatizam que a primeira socialização, ou socialização primária, ocorre por intermédio da família. A socialização corresponde à introdução do indivíduo na sociedade, ou em parte dela. A socialização primária diz respeito à primeira forma de socialização experimentada na infância, por meio da qual o indivíduo se torna membro da sociedade. É quando a realidade é interiorizada, ou seja, quando acontecimentos de outrem (pais, responsáveis, etc. – a família) se tornam significativos para o indivíduo, e este apreende o mundo como uma realidade social. Nesta etapa, o indivíduo "assume" o mundo no qual os outros já vivem; um mundo que, uma vez "assumido", pode ser modificado ou até recriado – "a criança interioriza o mundo dos pais como sendo o mundo, e não como o mundo pertencente a um contexto institucional específico" (BERGER; LUCKMANN, 1985:188). No entanto, os autores enfatizam que dessa assunção de mundo não decorrem problemas de identificação, visto que não há possibilidade de escolha de outros arranjos. "Temos que nos arranjar com os pais que o destino nos deu" (BERGER; LUCKMANN, 1985:180). A socialização primária torna o indivíduo um membro efetivo da sociedade; dá-lhe uma personalidade, um mundo.

Carrieri (2005) afirma que à família é conferida a socialização primária, para adequar os indivíduos aos papéis e padrões sociais, introjetando neles noções de ordem e autoridade que irão atuar na formação da personalidade individual. Nesse sentido, a família atua "mapeando" comportamentos desejáveis e indesejáveis em um processo de controle e ajustamento social. Dessa forma, a família

representa um elo intermediador entre o indivíduo e a sociedade, utilizando aspectos afetivos e emocionais na configuração de um padrão moral e socialmente aceito.

No entanto, essa interiorização da sociedade nunca é total, nem jamais está acabada, o que remete a outras formas de socialização, como a socialização secundária, que corresponde aos processos subsequentes à socialização primária e pela qual o indivíduo se socializa em novos setores de sua sociedade. Corresponde à interiorização de “submundos” institucionais ou baseados em instituições. Relaciona-se à aquisição, direta ou indireta, do conhecimento de funções específicas, que têm raízes na divisão do trabalho. Dubar (1997) afirma que os processos da socialização secundária podem ou não concordar com aqueles desenvolvidos na socialização primária. Dessa forma, vários casos são possíveis, desde a vivência em concordância com o “mundo vivido” pelos membros da família de origem, com os saberes construídos anteriormente, até a transformação radical da realidade subjetiva construída durante a socialização primária, com a possibilidade de mudança social.

É de facto, graças à transformação possível das identidades na socialização secundária que se podem pôr em causa as relações sociais interiorizadas ao longo da socialização primária: a possibilidade de construir outros “mundos” para além daqueles que foram interiorizados na infância está na base do sucesso possível de uma mudança social não reprodutora (DUBAR, 1997:99).

Benincá e Gomes (1998) afirmam que a família, sendo um organismo mutável, que transforma e é transformado pela sociedade, abre espaço para a mudança social. Destacam, no entanto, que a instituição familiar também se caracteriza por buscar a manutenção de seus valores vigentes. Dessa forma, configura-se na família um movimento permanente de oposição entre valores e regras da herança familiar (leis internas) e valores e regras da urgência do tempo presente (leis externas). Para os autores, encontra-se aí o drama da sucessão familiar: a diversidade dos valores e comportamentos atuais e a luta entre gerações pela estabilização da identidade:

[...] os pais preocupam-se com a transmissão dos seus valores como forma de projetar sentido e justificação às suas vidas. Os filhos, ao

contrário, querem estabilizar seus próprios valores recorrendo a estratégias compatíveis com as modernidades tecnológicas, demográficas e políticas (BENINCÁ; GOMES, 1998:178).

Além de configurar-se como importante instância de socialização e controle social, a família se apresenta como fonte motivadora e condicionadora do indivíduo no processo produtivo. Separada da vida produtiva pelo advento da Revolução Industrial, a configuração familiar tornou-se marcada também pelo modelo nuclear, com família de tamanho reduzido e forte autoridade paterna. Esse modelo

[...] torna-se estratégico na sustentação de uma ação moralizadora de contingentes populacionais errantes que precisavam ser transformados em disciplinados operários de fábrica e responsáveis provedores de família. [...] O “familiarismo” funcionou como uma “tecnologia política” de intervenção no tecido social, produzindo os “suportes ideológicos, morais e simbólicos” necessários à imposição de um padrão disciplinar requerido pela sociedade industrial (DAVEL; COLBARI, 2000:47).

Além disso, importa destacar os aspectos emocionais envolvidos na ligação familiar. Apesar de sua contribuição e inserção na racionalidade do industrialismo, a família constitui local de formação de fortes laços marcados por solidariedade, afetividade, segurança e estabilidade, dentre outros fatores, o que a caracteriza de forma dualística, ou seja, ela oscila entre, de um lado, o conflito, a competição e a desagregação, e, de outro, a ordem, a estabilidade e a cooperação. A dimensão afetiva acaba, muitas vezes, por dissimular outras dimensões da família como instância de poder, de disputa e de competição. Também a afetividade da vida familiar reflete-se em questões relacionadas à cultura da organização e aos padrões de gestão do trabalho, incluindo-se as relações de poder (DAVEL; COLBARI, 2000).

Deve ser lembrado que a família é um pequeno grupo social, no qual são desenvolvidos os sentimentos mais fortes que possam marcar um ser humano: amores e ódios; as empatias e as repugnâncias criadas em aparente subjetividade; a proximidade e a rejeição; a proteção castradora e a indiferença; e, muito especialmente, a inveja. Esse mundo familiar,

povoado por forças ocultas e alguns fantasmas, pode ser transferido para o mundo da empresa, quando inevitavelmente os resultados serão lamentáveis (GONÇALVES, 2000:11).

Esse aspecto dual da instância familiar, caracterizada, de um lado, pelo pilar da racionalidade do progresso civilizatório e, de outro, pela afetividade inerente aos laços parentais, é fundamental para a compreensão das relações nas organizações familiares.

3. CAMINHOS PERCORRIDOS

Este trabalho consistiu em um estudo de cunho qualitativo e teve como método de investigação a pesquisa em história de vida. A história de vida permite captar o modo pelo qual os indivíduos fazem a história e modelam sua sociedade, sendo também modelados por ela. Neves (2001) cita como importantes fontes de dados os depoimentos de histórias de vida, as entrevistas temáticas e as entrevistas de trajetórias de vida. Os primeiros constituem depoimentos aprofundados que buscam reconstituir, por meio do diálogo, a história de vida do sujeito desde sua infância até os dias atuais. As entrevistas temáticas focam experiências ou processos específicos, ou podem constituir-se em desdobramentos dos depoimentos de história de vida. As trajetórias de vida são depoimentos de histórias de vida mais sucintos e menos detalhados. Para Barros e Silva (2002), as histórias de vida ajudam a ultrapassar os limites das histórias oficiais. Como ressalta Bosi (2003), história que se apoia apenas nos documentos oficiais “não pode dar conta das paixões individuais que se encontram atrás dos episódios” (BOSI, 2003:15).

As histórias de vida compreendem o tempo recomposto pela memória (GAULEJAC, 2005). Dessa forma, o “contar sua vida” consiste em um encadeamento de recontares, de modo que fantasia e realidade, objetividade e subjetividade, lembrança real e lembrança transformada se misturam, tornando dubitável o que é verdadeiro e o que é falso, distinção que não é passível de vir da narrativa ela mesma. “O homem resiste a ver a realidade como ela é; ele ama travesti-la de acordo com seus desejos, com seus medos, com seus interesses ou sua ideologia” (GAULEJAC, 1996:4, trad.). No entanto, se convém diferenciar real e imaginário, não se pode perder de vista que o imaginário é também a realidade e abre uma

possibilidade de sentidos, de significações, de direções e de explicações. Além disso, o que se busca em um relato de vida não é um espelho do social, mas sim a forma pela qual o indivíduo se apropria dele projetando sua subjetividade. Nesse sentido, ao pedir ao sujeito que conte sua história, o que se busca é compreender o universo do qual ele faz parte a partir de seu ponto de vista, ou seja, de sua subjetividade em relação aos fatos sociais. Na história de vida, é o sujeito que ocupa o lugar central do que se conta (BARROS; SILVA, 2002).

Entrar na complexidade de uma vida é analisar o conjunto das influências, mais ou menos contraditórias, com as quais o sujeito foi confrontado no curso de sua existência. Como ele “fabricou” para si uma identidade própria a partir de sua identidade familiar e social [...]. Como ele foi produzido pelas múltiplas contradições que atravessaram a história de seu grupo de pertencimento, de sua família, de sua existência; contradições externas de seu meio de vida, mas igualmente contradições internas na medida em que ele interioriza o mundo ao qual ele pertence (GAULEJAC, 1996:4, trad.).

Os relatos recolhidos nos depoimentos de histórias de vida foram analisados pela técnica da análise linguística do discurso. A escolha pelo uso da análise do discurso como ferramenta metodológica deve-se às suas possibilidades analíticas na pesquisa qualitativa. Para González Rey (2005), na pesquisa qualitativa é de grande importância a compreensão do processo de comunicação e do processo dialógico, visto que o homem permanentemente se comunica nos diversos espaços sociais em que vive. Tal ênfase deve-se ao fato de que grande parte dos problemas sociais e humanos se expressa, de modo geral, na comunicação das pessoas, de forma direta ou indireta. A comunicação é uma via privilegiada para compreender os processos subjetivos que caracterizam os sujeitos, assim como as diversas condições objetivas da vida social que afetam o homem. Dessa forma, por meio do entendimento da comunicação, busca-se compreender as diferentes formas de expressão simbólica utilizadas pelo sujeito, que constituem vias para o estudo de sua subjetividade.

Na análise do discurso, destacam-se as relações que a linguagem mantém com a ideologia. Fiorin (2005) afirma que “uma

formação ideológica deve ser entendida como a visão de mundo de uma determinada classe social, isto é, um conjunto de representações, de idéias que revelam a compreensão que uma dada classe tem do mundo” (p. 32). Essa visão de mundo reproduz-se por meio do discurso. As formações ideológicas ganham existência nas formações discursivas, ou seja, na linguagem, entendida em seu sentido amplo de instrumento de comunicação verbal e não verbal. Desse modo, a formação discursiva deve ser compreendida, a fim de se depreenderem as determinações ideológicas que nela se materializam. Para tanto, faz-se necessária a compreensão da estrutura discursiva.

Para tal compreensão, é fundamental o entendimento de duas dimensões: a interdiscursividade e a intradiscursividade. Todo discurso é atravessado pela interdiscursividade, uma relação multiforme com outros discursos, em geral, categorias de oposição. O discurso remete a uma concepção que é construída e a uma oposição desta concepção. Faria propõe “a oposição como categoria para análise das relações entre o intradiscorso e o interdiscorso; essa categoria analítica permite, a partir de um dado discurso, caracterizar o outro discurso, a outra ‘visão de mundo’ em oposição à qual aquele discurso dado se constitui” (FARIA, 2005:257). Para perceber o contexto interdiscursivo no qual o texto se insere, deve-se tomar como base o intradiscorso presente na narrativa, ou seja, a trajetória de sentidos que são desenvolvidos ao longo da narrativa; tais trajetórias configuram-se como os percursos semânticos. Na percepção dos percursos semânticos é importante desvelar os temas e figuras observados, bem como aspectos explícitos, implícitos e silenciados no decorrer do discurso, além das estratégias argumentativas da sintaxe discursiva. O entendimento dessas relações é importante para compreender o discurso em profundidade. Esses elementos serão resgatados para a análise das histórias.

Destaca-se que a dimensão discursiva é resgatada neste trabalho como uma perspectiva da subjetividade (expressada nas histórias de vida), como produção essencial desta, sem, no entanto, desconsiderarem-se outras dimensões do subjetivo e tampouco a capacidade geradora e crítica do sujeito individual em relação aos aspectos discursivos em que transita (GONZÁLEZ REY, 2005).

4. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização em estudo, denominada aqui de Empresa Metalúrgica, foi fundada em 1924. Possui 85 anos de existência e membros da quinta geração em sua direção. O fundador é um imigrante italiano, que veio para o Brasil, juntamente com a esposa, em 1883, à procura de melhores condições de vida. Inicialmente trabalhou na construção de rodovias; posteriormente, atuou na construção de altos-fornos. Chefiou a construção de um alto-forno de estrutura de pedras, o primeiro da América do Sul, localizado no interior mineiro. Com o tempo, vislumbrou a possibilidade de montar um negócio com os filhos nesse segmento, dando origem à empresa Irmãos Ferreira.¹ Começou a fabricar peças e implementos para o pequeno agricultor, como arados, debulhadores, engenhos para moer cana, trempe para fogão, dentre outros (produtos fabricados ainda hoje, “por honra da casa”).

Durante a gestão dos filhos do fundador, a empresa sofreu processos de alteração societária e entraram na empresa pessoas que não eram da família. A empresa passou a se chamar Ferreira e Cia. Em 1947, os sócios “resolveram ficar somente com o alto-forno e a respectiva jazida de minério de ferro e vender a parte de fundição mecânica. Foi então que surgiu a Fundação Ferreira S/A²”, que voltou a ser propriedade exclusiva da família. Nesta empresa permaneceu o último remanescente dos irmãos Ferreira, liderando a fundição com três de seus filhos (netos do fundador). Estes permaneceram e se tornaram os três únicos sócios do negócio por um longo tempo, tido como época áurea da organização. Cada um possuía o capital de 27%, 51% e 22% das ações, do mais velho para o mais novo, respectivamente. Os filhos destes sócios também foram para a empresa (bisnetos do fundador), e hoje apenas a família do neto, que tem o maior número de ações (51%), permanece na gestão do negócio. Com o desligamento dos irmãos/sócios minoritários da empresa, os familiares relacionados a eles também acabaram se afastando. Tal desligamento ocorreu há cerca de dez anos e se deu, em relação ao neto mais velho, por motivos de saúde e, ao outro, por ele ter se demitido. Posteriormente, suas ações foram vendidas aos familiares que permaneceram no negócio.

¹ Sobrenome fictício da família.

² Informações obtidas de pesquisa sobre o início e penetração da siderurgia na região (1977), encontrada em documentos do acervo pessoal da família.

Localizada no interior de Minas Gerais, a empresa evoluiu sua produção de peças ao pequeno agricultor para uma linha de peças pesadas, fornecendo produtos para fiação e indústrias de máquinas e equipamentos. A empresa, hoje denominada Metalúrgica Ferreira (apesar de ainda ser conhecida popularmente pelo nome anterior), é referida como locomotiva, comboio ferroviário que percorre os trilhos da história.³ Produz cerca de “350 toneladas/mês de fundidos, atendendo principalmente ao mercado de São Pedro. Fabrica, dentre outros produtos, lingoteiras, mandaris e carcaças de motores elétricos, mantendo, também, a tradição na fabricação de produtos agrícolas⁴”. A empresa conta com 108 funcionários diretos e é hoje liderada pela bisneta do fundador, que ocupa o cargo de diretora-presidente, e por seu filho, o tataraneto, que ocupa a posição de vice-presidente.

A atual gestão optou por manter-se à frente da empresa diante da grande crise que esta enfrentava e que quase culminou com sua venda. Na tentativa de reerguer o negócio, compraram as cotas dos outros familiares e submeteram a empresa a um processo de profissionalização. Empresa tradicional e de família tradicional na região, enfrentou variadas crises econômicas nacionais e internacionais, passando por diversas conjunturas políticas, desde a ditadura militar até a abertura do país ao mercado internacional em governos mais recentes. Os problemas enfrentados pela empresa são evidenciados na utilização de lexemas como *batalha, luta e dificuldade*.

Por sua longevidade e história, a empresa apresenta grande inserção na comunidade em que se insere, sendo descrita como uma “empresa do povo”, tendo em vista a simplicidade e popularidade dos membros da família envolvidos na época de sua fundação. A imagem do fundador é ainda hoje cultuada. Na entrada da empresa, encontra-se um busto com sua figura. A imagem é reforçada por mais dois quadros com retratos do fundador e de um de seus filhos, localizados na sala de recepção. Além disso, a história da organização foi recentemente matéria de capa e narrada em uma recente edição do “jornalzinho”

de circulação interna, onde também constam fotografias de membros representantes de cada geração.

As imagens do fundador (busto, fotografias, “jornalzinho”) encontradas na empresa refletem e reafirmam sua história, reforçando seus valores. Para Faria (2004), a institucionalização do mito fundador ocorre como uma tentativa de justificar as ações e decisões tomadas pelos dirigentes em nome de sua missão original definida na fundação. Além disso, cria-se uma unidade entre os sujeitos e os grupos que irão se identificar afetivamente com a organização, partilhando sentimentos de afeição e amor relacionados ao vínculo social.

5. AS HISTÓRIAS

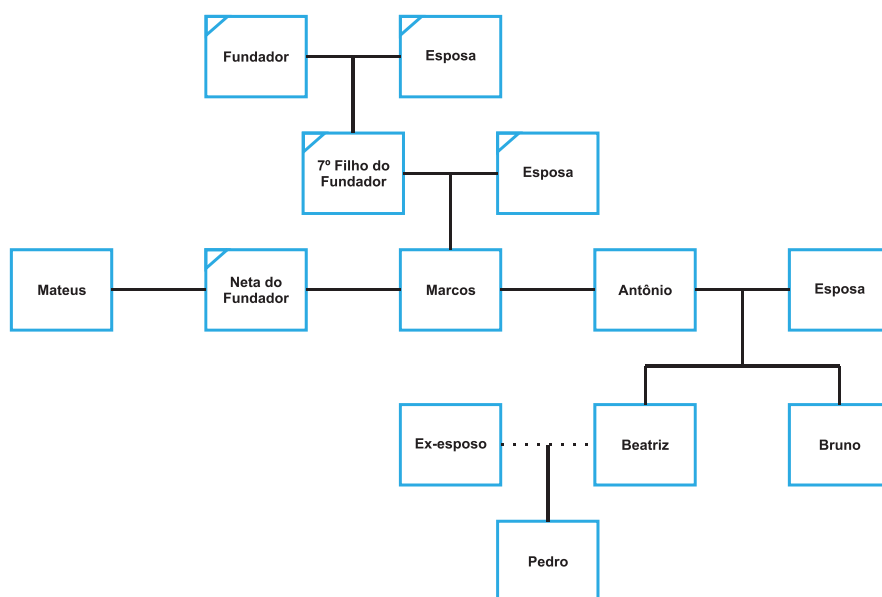
Foram entrevistados os membros da família que não trabalham mais no negócio e também aqueles ainda atuantes. Não houve abertura para entrevistas com funcionários que não fossem membros da família, fato que não prejudicou a análise, pois não era esse o foco do estudo em questão. Da terceira geração, foram entrevistados dois dos sócios que compunham a sociedade entre os netos do fundador: o antigo diretor-presidente, possuidor de 51% das ações, Antônio⁵, 75 anos, que há pouco cedeu a presidência à filha e aposentou-se; e Marcos, 72 anos, proprietário anterior de 22% de ações na empresa e que há cerca de oito anos pediu demissão e também se aposentou. O outro irmão/sócio não pôde ser entrevistado, pois se encontra com idade avançada e com problemas de saúde. Também desta geração foi entrevistado o cunhado dos irmãos, Mateus, que ainda trabalha na organização como funcionário, não possuindo cotas. Na quarta geração, entrevistou-se Beatriz, que sucedeu seu pai, tem 51 anos e é a diretora-presidente atual, e Bruno, 45 anos, que se desligou da empresa há cerca de oito anos. Também foi entrevistado o filho de Beatriz, Pedro, de 26 anos, membro da quinta geração, que vem sendo preparado para a sucessão e ocupa atualmente o cargo de vice-presidente. Segue abaixo uma árvore genealógica resumida, onde consta a posição dos entrevistados na disposição da família, e também um quadro com descrições dos sujeitos.

³ Informações obtidas do “jornalzinho” de circulação interna da empresa (ano I, edição 3, fev. 2007).

⁴ Informações noticiadas em veículo de comunicação local sobre aspectos econômicos do município (ano III, n. V, maio 2003).

⁵ Foram utilizados nomes fictícios para todos os entrevistados.

Figura 1: Árvore genealógica resumida da família



Fonte: Elaborada pelos autores.

Quadro 1: Descrição dos entrevistados

Beatriz	Pedro	Antônio	Mateus	Marcos	Bruno
51 anos	26 anos	75 anos	63 anos	72 anos	45 anos
Graduação em Administração de Empresas. Pós-Graduação em Gestão da Qualidade	Graduação em Direito. Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Empresarial e MBA em Direito da Economia da Empresa (ambos em curso)	Técnico em Contabilidade	Graduação em Economia	Técnico em Contabilidade	Graduação em Economia
Diretora-Presidente	Vice-Presidente	Diretor-Presidente (aposentado)	Diretor-Presidente da Fundação (antiga empresa). Coordenador da área esportiva	Diretor (aposentado)	Diretor Financeiro (antes do afastamento)
28 anos de trabalho na empresa	7 anos de trabalho na empresa	60 anos de trabalho na empresa	46 anos de trabalho na empresa	50 anos aproximadamente de trabalho na empresa	28 anos de trabalho na empresa

Fonte: Elaborado pelos autores.

As falas dos entrevistados remetem a temáticas e figuras recorrentes utilizadas pelos sujeitos. Inseridos no percurso semântico do trabalho, podem-se depreender os seguintes temas: "entrada na empresa e trajetória profissional", "trabalho feminino", "profissionalização" e "família".

Sobre a entrada na organização, as histórias são divergentes. Beatriz e Pedro, a geração mais nova, apesar de frequentarem a empresa desde novos, ingressaram nela durante/após o curso superior. Dessa forma, eles se inseriram na empresa assumindo cargos de maior responsabilidade, tanto na área fiscal quanto no desenvolvimento de projetos específicos.

Já a entrada da antiga geração ocorreu na adolescência, por volta dos 16, 17 anos. Mateus começou a trabalhar na organização a convite de Antônio. Após quatro anos de trabalho na empresa, casou-se com a irmã de Antônio e Marcos, a décima segunda neta do fundador, e passou então a fazer parte da família. Esses sujeitos ingressaram em cargos operacionais, como *office-boy*, e evoluíram para cargos de direção/gerenciais. O trabalho na empresa é considerado praticamente o único exercido por eles em toda a vida. A entrada de Bruno ocorreu da mesma forma, uma exceção em relação à geração mais nova, Beatriz e Pedro. Bruno ingressou na empresa aos 9 anos de idade trabalhando na limpeza, como faxineiro. Ao longo do tempo, progrediu em cargos na empresa, passando da faxina e serviços na produção para a faxina do escritório, serviços no almoxarifado e contabilidade, até chegar ao setor financeiro, onde permaneceu na diretoria financeira até o momento de sua saída. Destaca-se que a socialização primária (BERGER; LUCKMANN, 1985), experimentada na infância, ocorreu juntamente com o trabalho na empresa, o que certamente solidificou ainda mais o significado das experiências ali vivenciadas pelo sujeito.

Eu entrei no mais baixo escalão. Quando eu entrei lá, desculpa a expressão, mas eu limpava privadas para a produção. Eu tinha 9 anos. Foi uma sugestão que foi dada pelo meu pai, para eu começar de baixo. Na época eu achei até um pouco esquisito "Pô, o dono, diretor do negócio, vai me tacar limpando privadas lá na produção?" E hoje eu agradeço ele muito por

isto, por ter me colocado lá. E eu fui de faxineiro a auxiliar de produção, ou seja, carregar caixa, carregar ferramentas, limpar a área, varrer a área, para turno de produção. Pé no chão mesmo, para fazer as caixas. Se você conhece produção, sabe que é uma coisa muito suja, muito pesada, ambiente muito poluído, e eu amei essa colocação lá. Agradeço muito ao meu pai por isto até hoje. E, continuando meu processo, eu fui para a mecânica. Ficava cortando os vergalhões dos ferros no auxílio à produção e virava implementos de alguns produtos lá, agrícolas, dentre outras peças. Anos depois passei para o escritório, como faxineiro também do escritório e fazendo almoxarifado, guardando papéis e coisas organizacionais. Depois, eu já estava começando com contabilidade, curso técnico de contabilidade, passei no auxiliar, no contador, na digitação, nos dados, nos balancetes diários, no diário razão [...]. Depois fui para o caixa, auxiliar do caixa, tesoureiro, depois passei para caixa, depois passei para área financeira, fui assumindo a gerência financeira, depois diretoria financeira. Quando chegou na diretoria financeira, eu me desliguei. Isto aí compreende dos 9 anos de idade até o ano de 99/2000. [BRUNO].

Sobre os motivos do ingresso na empresa, destacam-se fortemente a influência familiar e o desejo de realizar um trabalho semelhante ao das figuras da família. A admiração pelo pai/avô está presente na fala dos entrevistados Beatriz e Pedro, que expressavam, desde a infância, vontade de ir trabalhar na empresa. Além disso, é percebido também o "problema da tradição" como motivador da entrada no negócio da família.

[...] uma admiração incrível pelo trabalho que meu pai fazia aqui. A gente era pequenininho e de vez em quando meu pai nos levava pra ver o negócio, e eu achava aquilo fascinante, sabe? [...] Eu tinha um orgulho tão grande do trabalho que meu pai fazia [...] Puxa vida, isso era tudo que eu queria ser. Aquilo mexia comigo, me criava uma emoção tão grande que de pequenininha eu já pensei: "É isso que eu quero fazer." Pronto. [BEATRIZ]

Eu morava há muito tempo com meu avô. Desde os 15 anos, eu fiquei um bom tempo morando com meu avô. [...] E meu avô era acionista majoritário, controlador da empresa. Então, eu sempre vivi, mesmo na infância eu

vinha muito aqui, nem que fosse para ficar pentelhando aí, para brincar e tal. Então eu vivi muito esse ambiente da empresa [...], então eu sempre vivi muito ligado ao ambiente da empresa. Então, isso aí favoreceu que eu fosse crescendo já com o objetivo de um dia trabalhar lá. [...] Por essa convivência muito grande com a empresa e essa proximidade com meu avô, sempre tinha na cabeça: um dia eu vou trabalhar na Ferreira. [PEDRO]

Ainda sobre os motivos da entrada na organização da família, o discurso de Bruno aparece como exceção. Em oposição ao depoimento de seus familiares, relaciona sua entrada na empresa a questões de âmbito financeiro/racional, apontando fatores como interesse e curiosidade na área mecânica e no funcionamento do maquinário, e vontade de ganhar “um trocadinho”. Questões relacionadas à família são silenciadas na fala do entrevistado quando o mesmo aborda a temática de sua inserção na empresa, apesar de ele ter sido o filho mais envolvido nela, o que demonstra uma tentativa de anulação dos conflitos psíquicos de ordem familiar/subjetiva.

Ao longo da trajetória na organização, destaca-se a intensa relação dos entrevistados com a empresa. Pelo fato de este ter sido praticamente o único trabalho dos entrevistados, observa-se o forte laço emocional deles com a organização e o trabalho executado.

Mas a minha vida inteira foi aqui dentro. [BEATRIZ]

Deus no céu, minha família e a empresa na terra. [MATEUS]

Antônio é a alma da empresa. A vida dele foi Fundação Ferreira. [...] A vida dele foi pela empresa. [PEDRO]

Para Lima (1999), a intensa relação dos entrevistados com a organização e o sentimento de família para com o trabalho na empresa garantem a continuidade do negócio no tempo, o que é observado na organização, que possui 84 anos de existência. O autor ressalta que é como se a empresa se tornasse parte integrante da família, a reificação de sua unidade, o símbolo de sua identidade. A empresa atua como objeto de transmissão familiar que dá continuidade ao legado da família (CARRETEIRO; FREIRE, 2006).

A temática do trabalho feminino é recorrente no discurso de Beatriz e de seu pai, Antônio, sobre sua posição atual na diretoria da empresa. Essa posição é encarada com dificuldade pelo pai, pois, além de se tratar de uma mulher, seu desejo inicial era de que seu único filho homem assumisse a liderança da organização. Segundo Antônio, a empresa sempre foi gerida por homens, fato que indica relações de poder e gênero na organização. A transição da presidência para a filha, na realidade, só ocorreu quando seu neto, Pedro, entrou na empresa, o que evidencia relações de desigualdade e poder na relação de gênero, que remetem, no interdiscurso, a uma situação de desvalorização do trabalho feminino. Além disso, destaca-se a entrada de Pedro na empresa, que a relaciona com sentimentos de admiração e identificação com o trabalho do avô, sem mencionar o trabalho da mãe.

[...] o meu pai continuou, como sempre, à frente, não querendo deixar o pepino na mão da gente, achando que a gente não ia dar conta, principalmente por eu ser mulher. O eleito dele era o único filho homem, mas que se interessou por outros negócios, né, saiu. Aí, nesse processo de crise, o meu filho mais velho veio trabalhar comigo ao meu chamado, como eu, que desde os treze anos pedi pra trabalhar com meu pai. “Ainda vou ser presidente da empresa!” [...] Então, pra mim foi um pouco mais difícil. Filha de pai descendente de italiano, filha mulher, pai italiano quer pôr as filhas todas debaixo, proteger do mundo. Então, eu fui muito superprotegida. Queria aprender, queria fazer, queria ousar. E foi um processo de muita insistência mesmo pra poder assumir esse posto. Mas quando ele viu que meu filho vinha comigo, tava ali, aí ele resolveu descansar. “Não, a Beatriz não vai estar sozinha. Tem um homem do lado dela”. Aí meu pai se retirou. [BEATRIZ]

Observa-se no discurso dos entrevistados, com destaque para as falas de Beatriz e Marcos, que o tema da profissionalização é algo necessário à sobrevivência das empresas familiares. A divergência sobre a necessidade de profissionalizar a empresa é apontada por Marcos como fonte de conflitos entre ele e seus sócios. Segundo o sujeito, não houve, por parte de seu irmão sócio majoritário, uma preparação adequada para a sucessão, o que incluiria a profissionalização do filho. Além disso, alega que familiares eram contratados pela empresa não por

méritos profissionais. Questões relacionadas à temática "profissionalização" também são percebidas no discurso de Bruno. Sua ideia era dividir a empresa, na época propriedade e sob gestão de seu pai e dos dois tios, em três segmentos, um para cada família. Seu objetivo com a divisão era minimizar o impacto do grande número de familiares na administração da empresa, além de poder recomeçar com um novo negócio, que estaria ainda na primeira geração.

Pelo fato de uma empresa, pelo meu entendimento, não comportar tantas pessoas. Se todo mundo almejar, pelo fato de estar numa mesma situação, almejar o mesmo cargo, que não existe. [...]. Tentei dividir a empresa, dividir em fundição leve, fundição pesada, mecânica e carpintaria, que daria os três segmentos, um para cada família, e fazer uma *holding* administrativa para tocar o negócio, e aí eu acho que não teria problema não. Seria a primeira geração pegando uma empresa, cada um em um segmento [...]. Tem um ditado japonês que você deve conhecer bem, "O avô constrói, o pai usa e o neto morre de fome", algo mais ou menos assim [...]. Então eu acho que isto é certo, que nem no neto não chega. Na segunda geração a coisa já complica muito e o neto vai herdar só dívida, a segunda gera um patrimônio e não tem ambiente saudável para poder administrar. A terceira, com certeza, vai morrer de fome. [BRUNO].

O tema "família" é evidenciado em diversas passagens dos discursos dos entrevistados. Observam-se narrativas que defendem a ideia de que as relações parentais inseridas na organização são prejudiciais ao negócio e podem também abalar o convívio fora da organização. Também se destaca a questão da inter-relação do papel profissional com o papel familiar e das dificuldades em conciliá-la:

[...] um dos maiores problemas da empresa familiar é que você tem medo de tomar decisões em prol da empresa e comprometer os laços familiares. [...] empresa familiar tem muitas vantagens, mas tem problemas [com os quais tem que se saber lidar]. Eu tenho três filhos. Graças a Deus, os outros dois escolheram áreas de atuação diferentes.

[...] É administrar a carência de mãe, ah, como é que fala? A necessidade da empresária, né?! [...] Você entra no contexto para poder administrar os afetos que são tão importantes para a gente

também. Ainda mais mãe e filho, pai e filha. [BEATRIZ].

Às vezes, tinha que tomar alguma decisão séria em benefício da empresa, às vezes, tinha até que protelar para conseguir uma opinião para não machucar a família, porque, às vezes, você machuca alguém da família e vai lá dentro, reflete em toda a família, né? Então, nesse aspecto eu não era rápida para decidir, eu demorava. Tinha decisões que tinham que ser tomadas imediatamente, e eu demorava por causa da família. [ANTÔNIO].

Outra dificuldade relacionada à influência dos laços familiares na gestão da empresa refere-se às diferenças de poder entre os irmãos na organização, fato que culminou com o pedido de demissão de Marcos da empresa. Tais diferenças referem-se ao fato de Antônio ser o sócio majoritário entre os irmãos. Com 51% das ações, ele tinha o domínio no processo decisório da empresa. Nessa situação e tendo que "bater de frente" com o irmão nas decisões, que frequentemente apresentava opiniões divergentes, Marcos resolveu desligar-se do negócio. Por causa do acúmulo de estresse, teve até mesmo de passar por cirurgias. Segundo ele, o desligamento foi preferível a ter de presenciar maiores conflitos na família.

Eu não queria também ter nenhuma diversidade com familiares, irmãos... Se fossem pessoas à parte, eu tornava o caldo, via o que que acontecia, se vendia, comprava, tal... Mas não é, não. É o caso de familiar. Você, no meu entender, eu prefiro deslocar do que criar um problema. [MARCOS].

Em contrapartida, é expresso o desejo de que a empresa continue sendo gerida pela família, fato que pode ser corroborado não apenas pela fala dos entrevistados, mas também pela esquivia dos sujeitos em vendê-la no período da crise. Marcos, mesmo demonstrando descontentamento com sua saída da empresa, expressa sua vontade de que a organização permaneça na família. Dessa forma, podem-se perceber indícios positivos na relação com a propriedade familiar, o que remete à oposição intradiscursiva positividade *versus* negatividade da família na empresa.

Porque é uma tradição. É um nome centenário, que a gente gostaria que ficasse vinculado aos futuros netos e bisnetos mesmo fora da

atividade. Mas aquilo foi um marco da família. [MARCOS].

[...] para que ela continuasse mais anos, mais tempo na mão da própria família né!? [...] para que a empresa possa ser gerida pela família durante anos e anos, né!? [ANTÔNIO].

Destaca-se na fala de Beatriz, quando aborda um fato ocorrido com seu irmão, a existência de conflitos na relação com a família no trabalho. Tal ideia é percebida implicitamente na fala abaixo, quando Beatriz se refere aos dizeres do irmão, que afirma não querer passar pelo que o pai passou.

Meu irmão [...] um dia, ele veio a falar comigo em reunião: “O dia que eu assumir a presidência, eu vou te demitir”. Falei: “Uai, por que, meu irmão? Porque eu não tenho problema nenhum de trabalhar com você”. E ele falou assim: “Mas eu tenho. Eu não quero passar pelo que meu pai passou”. [BEATRIZ].

O abandono de Bruno do negócio, o então indicado sucessor, revela facetas de uma situação conflituosa que não é explicitada diretamente pela fala do próprio sujeito. Pelo discurso de Beatriz e Marcos, depreende-se que sua não vinculação relaciona-se com desgastes no ambiente de trabalho. Bruno relaciona sua saída às dificuldades em conciliar a multiplicidade de interesses dos diversos familiares envolvidos no negócio, que não se mostraram dispostos a fazer a divisão da empresa como ele propôs. Dos filhos de Antônio, membros da quarta geração, três trabalharam na empresa: seu único filho homem e duas filhas. As outras filhas assumiram profissões diferentes do trabalho industrial: uma é médica e as outras duas são bailarinas. Beatriz é a única que ainda permanece no negócio. A outra, formada em Engenharia, trabalhou por um período, mas desligou-se da organização há mais de vinte anos, pois se casou e mudou para outro município com o marido. Já o filho abandonou a organização há cerca de oito anos por motivos conflituosos relatados nas falas dos entrevistados, mas silenciados na fala do próprio sujeito.

A vinculação dos sujeitos à organização é explicitada nos discursos por questões afetivas relacionadas ao vínculo familiar. Tal afirmação se confirma nos motivos de ingresso dos sujeitos no negócio, nas falas recorrentes de admiração pelos gestores parentes e, por fim, na metáfora da

empresa como uma família, utilizada pelos sujeitos na expressão de seus sentimentos de afeto em relação à organização. O controle social exercido na metáfora da empresa como uma grande família e na incursão de sentimentos de afetividade no âmbito da racionalidade do trabalho torna-se um “um meio eficaz de submeter e alienar o indivíduo à organização” (FARIA; SCHMITT, 2007:42). Para Carrieri (2005), o familialismo promove uma maior identificação do trabalhador com a organização. As bases dessa relação “estariam nas relações pessoais do fundador para com os empregados, de cunho afetivo e subjetivo (confiança, amizade, carisma, etc.) e que proporcionariam aos membros tornarem-se cúmplices em relação à organização e seus valores” (CARRIERI, 2005:15).

[Família (palavra que define a organização). [...] Então é como se fosse uma família, é uma extensão da minha casa. [...] [PEDRO].

A gente desligou a pessoa, mas o coração não desliga. [...]

É um coração metalúrgico que pulsa dentro da cidade há anos. [ANTÔNIO].

Além disso, destaca-se o fato da saída de Marcos da organização, que ocorreu em razão do desgaste das relações societárias com os irmãos devido a conflitos relativos às diferenças de forças na propriedade do capital. Os conflitos pelo poder na empresa entre os irmãos/sócios culminaram com a não vinculação do sujeito à organização, fato expressado com emotividade em razão do grande apego desenvolvido por ele ao trabalho no negócio da família, único emprego que possuiu: “Eu só trabalhei na empresa”. Além disso, sua saída foi reforçada pela decisão de evitar maiores conflitos com a família, o que fortalece a afirmativa acima da preponderância de vínculos familiares no trabalho. Por fim, destaca-se que a saída de Marcos da organização ocorreu por questões relacionadas ao sócio/irmão, mantendo íntima relação não apenas com questões racionais relativas a diferenças societárias, mas com conflitos de trabalho que vinham sendo levados para o âmbito familiar, e vice-versa. Após o pedido de demissão da empresa, Marcos organizou para si e os filhos um empreendimento rural no setor pecuário e de hotelaria, no qual ainda hoje atua.

A saída de Bruno da organização é relatada pelo sujeito como tendo sido devida a conflitos de interesses relacionados ao grande número de familiares (irmãos, tios, primos) inseridos na gestão do negócio. Pelo fato de os entes não aceitarem a divisão do negócio proposta, o entrevistado resolveu abandonar a empresa, pois visualizou que lá “não ia dar certo”, segundo ele, por motivos como esse, além das dificuldades encontradas no cenário político-econômico mundial em crise. A ocorrência de relações conflituosas é silenciada em seu discurso e parcialmente relatada na fala da irmã, conforme já mencionado. Mesmo assim, a influência da família é corroborada neste caso, visto que o sujeito se ausenta em razão do elevado contingente de familiares no negócio. Sobre sua saída, alega que “está muito ligada ao objeto da entrevista, ou seja, à empresa familiar”. Ainda assim, a análise dos fatos leva à conclusão de que relações conflituosas não estão ausentes neste caso. Bruno era o único filho homem do então sócio majoritário. Marcos afirma que Antonio fez todos os esforços na organização para que seu filho o sucedesse, ainda que este não tivesse preparo para tanto. Ele anuncia conflitos em relação ao fato:

Ele (Antônio) tinha muitas filhas, mas era assim maioria mulher, todas mulheres e um homem. E essa sucessão, ele confiava que o filho homem desse conta de dar a ele uma tranquilidade de sustentar um capital maior. Tanto que ele colocou ele com toda a força lá dentro sem o garoto estar preparado de forma nenhuma. [...] Ele não tinha nenhum preparo pra isso, era o dono da verdade, da informação. [...] Então, hoje o filho dele... Ele chegou depois que eu saí, chegou à conclusão que realmente, acho que até os próprios familiares recomendaram que ele não permanecesse, nem na empresa ele não está hoje mais. Mas no período que eu estava foi uma situação muito dramática por causa dessa confiança, porque o pai dava toda a força para que aquele menino o sucedesse, o único homem da filiação. [MARCOS].

Outra questão de destaque refere-se ao modo como Bruno ingressou na organização. Ainda criança, passou por diversos setores da empresa, desde aqueles puramente operacionais, como faxina e produção, até o cargo de alto executivo na diretoria financeira. É importante destacar que a socialização desse sujeito ocorreu vinculada ao

trabalho fabril, visto sua inserção na empresa ainda na infância. Dessa forma, há indícios de que sua socialização primária estaria intrinsecamente relacionada ao trabalho na empresa, pois ainda garoto já estava presente na organização. Considerando-se a socialização primária como bastante arraigada e constitutiva da formação da personalidade do indivíduo (BERGER; LUCKMANN, 1985), não há como não refletir sobre o “drama” que tal saída pode ter representado. Além disso, Berger e Luckman (1985) também se referem à “imposição” da socialização primária, em que os sujeitos, sem possibilidades de escolha, assumem o mundo arranjado pelos pais. Nesse caso, o indivíduo é socializado primariamente na empresa, o que caracteriza uma socialização solidificada e uma possível interiorização deste mundo como sendo o mundo, o único caminho. Tal fato é reforçado na fala de Bruno, quando trata de seu filho e da possibilidade de ele trabalhar na empresa familiar: “Eu não falaria nada [...]. Uma das coisas que eu tenho é não predeterminar um passo de um filho meu, que seja um terceiro, que me peça opinião”. Dessa forma, há indícios de que sua trajetória na organização teria sido predeterminada por outra pessoa – no caso, o pai. A socialização primária atua como instância de controle, tendo em vista que introjeta no indivíduo noções de ordem e autoridade que irão mediar comportamentos desejáveis e ajustamento social (CARRIERI, 2005). Nesse sentido, o fato de o filho ter sido inserido na organização ainda com 9 anos reforça essa perspectiva.

Também há que destacar a estranheza que a atitude do pai causou em Bruno quando este era criança – “Mas eu limpava privadas para a produção, eu tinha 9 anos. Foi uma sugestão que foi dada pelo meu pai para eu começar de baixo. Na época, eu achei até um pouco esquisito: ‘Pô, o dono, diretor do negócio, vai me tacar limpando privadas lá na produção?’”. Tal estranheza pode estar relacionada à condição socioeconômica elevada da família, que na época desfrutava dos anos áureos da organização. Ou seja, o filho do dono, rico, vai trabalhar na faxina. Apesar de hoje o sujeito afirmar que “agradece ao pai por isso”, não há como negar possíveis repercussões do fato na subjetividade do sujeito.

Aliados a tais reflexões, somam-se a longa permanência de Bruno na empresa e o fato de esta

ter sido praticamente seu único local trabalho até sua saída, fatos que influenciaram na formação de sua identidade e na centralidade dessa ocupação em sua vida. Enfim, o silenciamento sobre relações conflituosas no discurso do sujeito e também no de seu pai Antônio (sujeito envolvido diretamente em sua história) não exclui o fato de que elas estavam presentes. Ao sair da empresa, Bruno montou seu próprio negócio: inicialmente, uma loja de artigos religiosos; em seguida, uma distribuidora e, atualmente, é também proprietário de uma editora. O entrevistado considera-se um empreendedor nato, característica herdada da família Ferreira. Dessa forma, sua saída relaciona-se com questões que remetem ao âmbito familiar.

6. REFLEXÕES FINAIS

O estudo buscou demonstrar, por meio das histórias apresentadas, a relação entre família e organização. A influência familiar pode ser percebida na entrada dos sujeitos na organização, no fato de que os mesmos relacionam esse ingresso a sentimentos de admiração pelos familiares que trabalham na empresa e por sua história, incorporando seus valores e comportamentos. Essa situação também remete ao trabalho na empresa e à própria organização, objeto de transmissão familiar, cuja continuidade garante a permanência do legado da família e a manutenção de laços entre os familiares (CARRETEIRO; FREIRE, 2006; LIMA, 1999). De forma similar, a permanência e a saída dos sujeitos também são marcadas pelas relações familiares. No primeiro caso, disposições afetivas, relacionadas ao amor e ao sentimento de família para com a organização, são apontadas. A saída dos sujeitos da organização também é fortemente marcada pela dimensão familiar. Nesses casos, a relação conflituosa de trabalho na empresa é transferida para o âmbito familiar, e vice-versa, fazendo com que tais sujeitos abandonem a organização. Também se destacaram os conflitos de gestão ligados às atividades do trabalho na empresa. No entanto, mesmo nessas situações eram evidentes as influências do tecido familiar, que aparentou estar indissociável da vida organizacional.

Acredita-se que este estudo contribui para o debate sobre empresas familiares, visto que se debruça sobre aspectos da instituição familiar. É importante pensar a família em seus aspectos

simbólicos, nos valores e histórias reafirmadas e ressignificadas nos distintos lugares e momentos da vida familiar (SARTI, 2004). Cabe à família a socialização primária, aquela na qual o indivíduo se torna membro da sociedade, interiorizando valores, normas, regras e padrões de conduta, que irão atuar na formação da personalidade individual (BERGER; LUCKMANN, 1985; CARRIERI, 2005). Tal socialização é permeada de aspectos afetivos e emocionais, que vão se arraigar fortemente nas subjetividades dos indivíduos e manter relação com estágios de desenvolvimento subsequentes, como a socialização secundária, na qual o indivíduo experimenta novos submundos institucionais, com raízes na divisão do trabalho, podendo ou não romper com os saberes anteriormente construídos. Tem-se aqui um dos aspectos paradoxais da empresa familiar – a sobreposição de processos de institucionalização e desenvolvimento, que ocorrem praticamente de forma concomitante nos sujeitos envolvidos. Como no caso estudado, os membros da família inserem-se no cotidiano da organização ainda crianças, em estágios iniciais de desenvolvimento e processos de institucionalização. Circunstâncias com as quais os indivíduos tradicionalmente se deparam em situações mais avançadas de suas histórias, como sua introdução no mundo do trabalho, são interiorizadas pelos sujeitos em etapas iniciais de suas vidas, ainda no processo primário. Os valores relacionados à empresa tornam-se para esses sujeitos tão fortemente arraigados quanto aqueles relacionados à família em si. As histórias destacadas nesta investigação ilustram as repercussões dessa constatação nas subjetividades dos sujeitos, nos vínculos por eles estabelecidos com a empresa e na trama da própria organização, que tem sua história enredada por tais acontecimentos.

Por fim, este trabalho indica que, para compreender as organizações familiares, é fundamental desprender-se de análises pautadas apenas na racionalidade instrumental, e voltar-se para a compreensão da relação social. Nessa perspectiva, a pesquisa almejou contribuir com o que Davel e Colbari (2003) denominam de “perspectiva sociocultural”. Este enfoque só foi possível porque se preconizou a subjetividade dos indivíduos, compreendida como uma dimensão do sujeito imanente às suas individualidades e

fundamental para a compreensão do trabalho humano.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, V. A.; SILVA, L. R. A Pesquisa em História de Vida. In: GOULART, I. B.; SANTOS, A. A. L. *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

BENINCÁ, C. R. S.; GOMES, W. B. Relatos de mães sobre transformações familiares em três gerações. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 3, n. 2, p. 177-205, 1998.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERNHOFER, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.

BOSI, E. *O tempo vivo da memória: ensaios de psicologia social*. São Paulo: Ateliê, 2003.

CARRETEIRO, T. C.; FREIRE, L. L. De mãe para filha: a transmissão familiar em questão. *Psicologia clínica*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 179-191, 2006.

CARRIERI, A. P. *Estratégias delineadas na construção das identidades em organizações familiares: um estudo dos expositores da "feira hippie" de Belo Horizonte*. Relatório Final do Projeto de Pesquisa – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: Desafios, Provocações e Contribuições para a Pesquisa Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia/SP. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. v. 1, p. 1-15.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: Por uma Introdução a sua Tradição, Contemporaneidade e Multidisciplinaridade.

Organizações & Sociedade, Salvador, v. 7, n. 18, p. 99-116, maio/jun. 2000.

DUBAR, C. *A socialização. Construção das identidades sociais e profissionais*. Porto: Porto Editora, 1997.

ENGELS, F. *A origem da família, da propriedade privada e do Estado*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1975.

FARIA, A. A. M. Aspectos lingüísticos de discursos ficcionais sobre trabalhadores: os casos de Germinal e Morro Velho. In: MELLO, R. (Org.) *Análise do discurso e literatura*. Belo Horizonte: Núcleo de Análise do Discurso, Programa de Pós-Graduação em Estudos Lingüísticos, Faculdade de Letras da UFMG, 2005. Cap. 14, p. 255-278.

FARIA, J. H. de. *Economia política do poder*. Curitiba: Juruá, 2004.

FARIA, J. H. de; SCHMITT, E. C. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade. In: FARIA, J. H. de (Org.) *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007.

FIORIN, J. L. *Linguagem e ideologia*. São Paulo: Editora Ática, 2005.

GAULEJAC, V. Histoires de vie et choix théoriques. Traduzido por Vanessa Andrade Barros. In: *Les Cahiers du Laboratoire de Changement Social*, Paris: Université de Paris 7, n. 1, Juin 1996.

GAULEJAC, V. *Historia de vida*. Psicoanálisis y Sociología Clínica. México: Universidad Autónoma de Querétaro, 2005

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2002.

GONZÁLEZ REY, F. *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação*. São Pedro: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilos Femininos de Gestão em

Empresas Familiares Gaúchas. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 185-207, maio/ago. 2002.

LIMA, A. P. Sócios e parentes: valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas. *Etnográfica*, Lisboa, v. III, n. 1, p. 87-112, 1999.

LODI, J. B. *A Empresa familiar*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

MACEDO, K. B. Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. *RAE-eletrônica*, São Paulo: Eaesp/FGV, v. 1, n. 1, p. 1-12, 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 20 out. 2005.

NEVES, L. A. *Ensaio Metodológico – memória e história*: potencialidades da história oral. Palestra proferida no I Encontro Estadual de História e III Encontro Nordeste de História Oral. Teresina: UFPI, 2001.

SARTI, C. A. A família como ordem simbólica. *Psicologia USP*, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 11-28, 2004.