

**A DINÂMICA ENTRE FAMÍLIA E
ORGANIZAÇÃO: REPRESENTAÇÕES
SOCIAIS ACERCA DAS RELAÇÕES DE
PARENTESCO EM UMA ORGANIZAÇÃO
FAMILIAR**

CAROLINA LESCURA DE CARVALHO CASTRO

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CAROLINA LESCURA DE CARVALHO CASTRO

**A DINÂMICA ENTRE FAMÍLIA E ORGANIZAÇÃO:
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS ACERCA DAS
RELAÇÕES DE PARENTESCO EM UMA
ORGANIZAÇÃO FAMILIAR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de “Mestre”.

Orientador
Prof. Dr. Mozar José de Brito

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL
2009

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da
Biblioteca Central da UFLA**

Castro, Carolina Lescura de Carvalho.

A dinâmica entre família e organização: representações sociais
acerca das relações de parentesco em uma organização familiar
/ Carolina Lescura de Carvalho Castro. – Lavras : UFLA, 2009.
168 p. : il.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras, 2009.
Orientador: Mozar José de Brito.
Bibliografia.

1. Organização familiar. 2. Parentesco. 3. Representações
sociais. 4. Família. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD – 658.045

CAROLINA LESCURA DE CARVALHO CASTRO

**A DINÂMICA ENTRE FAMÍLIA E ORGANIZAÇÃO:
REPRESENTAÇÕES SOCIAIS ACERCA DAS RELAÇÕES DE
PARENTESCO EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração, área de concentração em Organizações, Estratégias e Gestão, para a obtenção do título de “Mestre”.

Aprovada em 13 de fevereiro de 2009.

Prof. Dra. Mônica Carvalho Alves Cappelle UFLA

Prof. Dr. Antônio Luiz Assunção UFSJ

Orientador
Prof. Dr. Mozar José de Brito

LAVRAS
MINAS GERAIS – BRASIL

DEDICO

Aos meus pais, Benedito de Carvalho Castro e Lúcia Helena Lescura de Carvalho Castro, por se fazerem tão presentes em todos os momentos de minha vida. A força, o amor e o amparo de vocês me tornaram mais forte para superar os obstáculos dessa trajetória.

AGRADECIMENTOS

Deixo aqui os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que participaram, de alguma forma, da construção deste trabalho.

Primeiramente, agradeço a Deus, pela realização deste sonho e por sempre guiar os meus passos.

Um agradecimento especial ao professor, orientador e amigo, Dr. Mozar José de Brito, pelo valioso aprendizado, pela disposição e paciência para esclarecer minhas dúvidas, pela confiança depositada em mim e por me ensinar, por meio de seu exemplo de trabalho e dedicação, o que é ser verdadeiramente acadêmico.

Ao professor Antônio Luiz Assunção e à professora Mônica Cappelle, pelas contribuições ao trabalho.

A todos os professores do DAE, pela convivência e pelos ensinamentos compartilhados. Sem dúvida, toda a reflexão deste trabalho é fruto do aprendizado diário, seja em sala de aula ou nas conversas informais;

Aos funcionários do PPGA, em especial as secretárias Beth (que hoje não trabalha mais na UFLA) e Jackie. A presteza, a atenção e a alegria de vocês tornaram essa trajetória mais agradável.

Aos discentes do PPGA, deixo os meus agradecimentos pela companhia nesse desafio. Aos meus colegas de turma (2007/1), deixo registradas a saudade e as boas lembranças que terei de vocês. Em especial, gostaria de agradecer àqueles que estiveram mais próximos, me acompanhando nessa caminhada: Alex, pela amizade e pelas longas discussões sobre organização familiar; a Cris, pelo carinho, companhia e auxílio na área de informática; ao Daniel Leite, pela alegria transmitida e por trazer seus pais para o nosso cotidiano; ao Dionysio, pela convivência e pelas discussões produtivas; a Aline, por contribuir de maneira efetiva para a elaboração deste trabalho, sugerindo o objeto de estudo; ao Daniel Dutra, pelos momentos descontraídos e a Ana Rosa (agregada da turma), por estar sempre do meu lado, acompanhando toda essa trajetória. Os ensinamentos diários, a amizade, o carinho e os momentos de lazer vivenciados com vocês estarão sempre em minha memória. Obrigada!

À UFLA, especialmente ao DAE, por oferecer apoio e estrutura adequados para que eu cursasse o mestrado e realizasse o trabalho de dissertação.

Ao CNPq, por fornecer os subsídios necessários para a realização deste estudo.

A todos os entrevistados, integrantes do grupo empresarial, pela receptividade, paciência e por abrirem mão do escasso tempo para contribuir com a construção deste trabalho.

A Elaine, não só pela amizade e pelas boas risadas, mas também por me oferecer hospedagem durante a pesquisa de campo.

Ao professor e amigo Ms. Elcemir Paço-Cunha, pelo incentivo na carreira acadêmica.

Agradeço aos meus familiares, especialmente aos meus pais, irmãos e minha avó Joana, pelo apoio constante, por sempre acreditar e confiar em mim e, principalmente, pela compreensão dos momentos privados do convívio. Aproveito para pedir desculpas pelas minhas ausências e pela maneira de expressar o quanto amo vocês.

Ao meu namorado, Matheus, por ser um dos grandes incentivadores da minha carreira profissional, pelos momentos felizes ao seu lado, pelo carinho, amor e, sobretudo, pela compreensão e paciência diante da distância em que vivemos.

Aos queridos companheiros de república: Alexandre, Vivi e Anna Garfi. A convivência, a amizade, os conselhos, as risadas e as palhaçadas foram fundamentais para tornar essa caminhada muito mais descontraída e prazerosa.

À Dona Cidinha, por ter me recebido com tanto carinho num momento que eu precisava justamente disso. A maneira como me acolheu, nos primeiros dias de mestrado, com cuidado de “mãe”, foram importantes para me confortar naquele período.

À Dona Erilda, vizinha e amiga, obrigada pelo carinho diário, pelas conversas na janela e pelos quitutes maravilhosos. Realmente acho que encontrei várias “mães” nesta cidade.

A todos aqueles que estiveram comigo, seja na convivência diária, nas conversas pelo telefone, no pensamento positivo... meus sinceros agradecimentos!

*O correr da vida embrulha tudo.
A vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois
desinquieta. O que ela quer da gente é coragem.*
(João Guimarães Rosa)

SUMÁRIO

ÍNDICE DE FIGURAS	i
ÍNDICE DE QUADROS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
1 INTRODUÇÃO	1
2 INVESTIGANDO AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	7
2.1 A relevância das organizações familiares	7
2.2 Organizações familiares: conceitos, características e especificidades simbólicas.....	8
3 A DIMENSÃO FAMILIAR E AS RELAÇÕES DE PARENTESCO: INSERINDO UMA ABORDAGEM SÓCIO-ANTROPOLÓGICA NOS ESTUDOS SOBRE ORGANIZAÇÕES FAMILIARES	18
3.1 A relevância do debate sócio-antropológico.....	18
3.2 Reconhecendo a importância do debate sócio-antropológico no campo das organizações familiares.....	20
3.3 Compreendendo o universo familiar e as relações de parentesco.....	24
3.4 Reflexões sobre a abordagem sócio-antropológica nas organizações familiares.....	32
4 TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS: UMA ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA	35
5 METODOLOGIA	44
5.1 Pressupostos metodológicos e natureza da pesquisa.....	44
5.2 Método e técnicas de coleta de dados	47
5.3 Unidade de investigação	49
5.4 Caracterização dos atores investigados.....	50
5.5 A identificação dos atores não entrevistados e das organizações que compõem o grupo Alfa.....	53
5.6 A Historiografia como técnica de pesquisa	54
5.7 Genograma como técnica de pesquisa	55
5.8 Análise e interpretação dos dados.....	58
6 A TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR.....	62
7 A REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRUTURA FAMILIAR: O GENOGRAMA COMO TÉCNICA	95
8 AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE AS RELAÇÕES DE PARENTESCO	106
8.1 Parentesco como “integração social” e mecanismo de manutenção da ordem organizacional vigente	106
8.1.1 Afetividade nas relações organizacionais	107

8.1.1.1 Afetividade nas relações organizacionais na concepção dos dirigentes	108
8.1.1.2 Afetividade nas relações organizacionais, na concepção dos gerentes	109
8.1.1.3 Afetividade nas relações organizacionais na concepção dos funcionários.....	111
8.1.2 Solidariedade na família empresária.....	113
8.1.2.1 Solidariedade na família empresária na concepção dos dirigentes	113
8.1.2.2 Solidariedade na família empresária na concepção dos gerentes.....	115
8.1.3 O respeito familiar no espaço organizacional	117
8.1.3.1 O respeito familiar no espaço organizacional, na concepção dos dirigentes.....	118
8.1.3.2 O respeito familiar no espaço organizacional na concepção dos funcionários.....	119
8.1.4 A “consideração especial”	121
8.1.4.1 A “consideração especial” na concepção dos dirigentes	122
8.1.4.2 A “consideração especial” na concepção dos gerentes.....	123
8.1.5 Valorização e gratidão ao projeto familiar.....	123
8.1.5.1 Valorização e gratidão ao projeto familiar na concepção dos dirigentes.....	124
8.1.5.2 Valorização e gratidão ao projeto familiar na concepção dos gerentes	125
8.1.6 O mito do fundador.....	126
8.1.6.1 O mito do fundador na concepção dos dirigentes	127
8.1.6.2 O mito do fundador na concepção dos gerentes	128
8.1.6.3 O mito do fundador na concepção dos funcionários.....	128
8.2 Parentesco como “Fonte de conflito”	131
8.2.1 Duplicidade de comando	131
8.2.1.1 Duplicidade de comando na concepção dos dirigentes.....	132
8.2.1.2 Duplicidade de comando na concepção dos gerentes	134
8.2.1.3 Duplicidade de comando na concepção dos funcionários	135
8.2.2 A centralização das decisões na família empresária	136
8.2.2.1 A centralização das decisões na família empresária na concepção dos gerentes.....	137
8.2.3 A influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos do grupo Alfa.....	138
8.2.3.1 A influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos do grupo Alfa, na concepção dos dirigentes	139
8.2.3.2 A influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos do grupo Alfa, na concepção dos gerentes	140
8.2.3.3 A influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos do grupo Alfa, na concepção dos funcionários.....	141

8.3 Representações sociais sobre as relações de parentesco: uma síntese analítica	143
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	149
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	158

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Recorte teórico em cada área do saber.....	5
FIGURA 2 Triplo cenário em que emergem as representações.....	40
FIGURA 3 Símbolos de representação do genograma.....	57
FIGURA 4 Linha do tempo – Grupo Alfa.....	93
FIGURA 5 Linha do Tempo – Grupo Alfa.....	94
FIGURA 6 Genograma 1: antes de 1965.....	95
FIGURA 7 Genograma 2: fundação (1965).....	96
FIGURA 8 Genograma 3: a visão empreendedora (1970).....	97
FIGURA 9 Genograma 4: A visão empreendedora a partir de 1985.....	98
FIGURA 10 Genograma 5: a grande crise (1990).....	99
FIGURA 11 Genograma 6: a separação do grupo Alfa.....	101
FIGURA 12 Genograma 7: grupos separados a partir de 1991.....	102
FIGURA 13 Genograma 8: situação atual (2008).....	104

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1	Caracterização dos atores entrevistados.....	52
QUADRO 2	Atores não entrevistados.....	53
QUADRO 3	Matriz de amarração – procedimentos metodológicos	60
QUADRO 4	Significados recorrentes nas representações sociais	148

RESUMO

CASTRO, C. L. de C. **A dinâmica entre família e organização:** representações sociais acerca das relações de parentesco em uma organização familiar. 2009. 183p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG¹.

Nos últimos anos, as organizações familiares têm se tornado alvo de investigação para muitos pesquisadores, em virtude da importância socioeconômica que esses empreendimentos possuem, tanto em âmbito nacional, quanto internacional. Nota-se, entretanto, que os estudos ainda estão em um estágio embrionário, dado que as teorizações sobre esse objeto de análise ainda são incipientes e frágeis. Um dos aspectos fundamentais, porém pouco explorados, para a compreensão desses sistemas é a família. Tendo constatado tal fato, objetivou-se compreender as representações sociais acerca da dinâmica entre família e organização, particularizando a influência das relações de parentesco no cotidiano da organização familiar estudada. A unidade investigada foi um grupo empresarial familiar que atua no ramo farmacêutico na cidade de São João del Rey. Para a efetuação do objetivo central foi necessário resgatar, utilizando a historiografia, a história organizacional/familiar, construída por meio das narrativas dos entrevistados. Foi preciso também fazer uso da técnica do genograma para identificar os laços familiares e a natureza das relações entre os integrantes da família. Por fim, a abordagem teórico-metodológica das representações sociais foi fundamental para efetuar a proposta desta pesquisa. Esse recurso possibilitou, por meio das análises das narrativas, compreender as representações sociais produzidas pelos diferentes atores sobre a influência das relações de parentesco no cotidiano da empresa investigada. As análises possibilitaram a ocorrência de duas grandes representações, que abarcam em seu interior um conjunto de significados: parentesco como integração social e mecanismo de manutenção da ordem organizacional vigente e parentesco como “fonte” de conflito. A emergência de construções simbólicas paradoxais denota que organizações familiares possuem uma dinamicidade singular, de difícil caracterização, pois se compartilham, em um único espaço, racionalidades opostas, objetivos diversos, ora atendendo às necessidades e aos anseios empresariais, ora sendo dominados pelo desejo particular, ou familiar. Assim, torna-se complicado ditar modelos, fórmulas para compreender esses objetos em análise, pois, em seu cotidiano, suas ações são permeadas de aspectos objetivos e subjetivos, concomitantemente.

¹ Orientador: Prof. Mozar José de Brito, Dr. - UFLA

ABSTRACT

CASTRO, C. L. de C. **The dynamic between family and organization:** social representations concerning kinship relations in a family organization. 2009. 183p. Dissertation (Masters in Management) – Federal University of Lavras, Lavras, Minas Gerais.²

In the last years, family organizations have been focused by many researchers, due to its social and economic importance worldwide. However, the studies are yet in an embryonic stage, once the theoretical approaches about this object of analysis are fragile and incipient. One of the fundamental aspects, though less explored, for the understanding of these systems is the family. In according to this, it was sought to understand the Social Representations concerning the dynamic between family and organization, particularizing the kinship relations influence on a family organization everyday. The investigated unit was a family business group from the pharmaceutical sector located in São João del Rey. To accomplish the main objective of this research, it was necessary to recuperate the family and business histories presented on the narratives of the interviewees, by applying the historiographical method. The technique of genogram was also used to identify familiar ties and the nature of the relations between family members. Finally, the Social Representations methodological approach was fundamental to fulfill the purpose of the research. Through narrative analysis, it was possible to understand the Social Representations produced by different actors about the kinship relations influence on the family organization studied. The analysis demonstrated the occurrence of two major representations, that involve a group of meanings – *kinship as social integration, and mechanism for the maintenance of the established organizational order* and *kinship as conflict “source”*. The emergency of paradoxical symbolical constructions denotes that family organizations have a singular dynamic of hard characterization, because they share, in a single space, opposite rationalities, diverse purposes, once attending business purposes and needs, and once being dominated by personal or family desires. Therefore, it becomes difficult to determine models and formulas to comprehend these objects because their actions are characterized by subjective and objective aspects at the same time.

* Guiddance: Prof. Dr. Mozar José de Brito - UFLA

1 INTRODUÇÃO

Estudos acerca do universo organizacional familiar têm crescido substancialmente nos últimos anos. Além da importância sócio-econômica desses empreendimentos em âmbito local e internacional, as empresas familiares apresentam certas especificidades que instigam os pesquisadores à compreensão de suas dinâmicas. As duas dimensões, família e empresa, que regem esse sistema, são muito diferentes, o que torna desafiadora a compatibilização entre esses dois universos. Esse entrelaçamento ocorre em razão de o mesmo grupo de pessoas estar envolvido em sistemas que, *a priori*, possuem objetivos muito diferentes. A família preza pela união dos integrantes, pela unidade e harmonia nas relações sociais; já um sistema empresarial é permeado pelo espírito competitivo. Tal incompatibilidade não deixará, por certo, de gerar efeitos positivos e negativos.

A pesquisa sobre organizações familiares vem sendo conduzida mediante abordagens teórico-conceituais e metodológicas variadas, dando origem a um escopo caracterizado pela coexistência de diversos campos de análise. As primeiras abordagens teóricas voltadas para as organizações familiares mostram focos claramente voltados para estudos referentes aos processos sucessórios, ciclos de vida, profissionalização de gestão, estratégias, etc. (Waiandt & Junquilha, 2005). Por outro lado, a academia tem dado pouca atenção às pesquisas sobre as dinâmicas subjacentes à organização familiar, sejam elas sociais, emocionais, relacionais, temporais, simbólicas, etc. (Davel & Colbari, 2003). Nesse sentido, torna-se interessante buscar elementos que são incipientes na pesquisa e na produção científica sobre organizações familiares. Desse modo, as abordagens sociológicas e antropológicas sobre família e relações de parentesco apresentam-se como estudos potenciais na busca de compreender a dinâmica desses empreendimentos.

Evidenciando a importância da família e das relações de parentesco para a compreensão do universo das empresas familiares, o presente estudo tem o intuito de explorar a seguinte indagação: Quais são as representações sociais construídas acerca da influência das relações de parentesco na dinâmica família/organização?

As empresas familiares, assim como outras formas organizacionais, são espaços de emergência simbólica, de representação de subjetividade. A relação entre os atores está permeada de valores, crenças, ideologias, imagens, sentimentos, emoções, todo o tipo de linguagem que, quando traduzida, reproduz uma singularidade marcada pelas experiências vividas.

Tendo em vista que as organizações podem ser expressas como espaços simbólicos, o objetivo central deste estudo constitui-se em compreender as representações sociais acerca da dinâmica entre família e organização, particularizando a influência das relações de parentesco no cotidiano da organização familiar estudada.

Para efetivação deste objetivo central foi necessário:

- 1) reconstituir a trajetória histórica da organização, conjugada com a história da família empresária;
- 2) identificar os laços familiares, evidenciando a natureza das relações entre os integrantes da família;
- 3) analisar as representações sociais, produzidas pelos atores investigados, acerca da influência das relações de parentesco no cotidiano da organização familiar estudada.

A justificativa desse estudo concentra-se em três aspectos. O primeiro está relacionado à importância socioeconômica das organizações familiares. Grande parte dos empreendimentos brasileiros é originada de empresas familiares, portanto, eles são responsáveis pela dinamização da economia e pela

geração de emprego para muitos indivíduos (Leite, 2002). Uma segunda justificativa, para a elaboração do presente trabalho, associa-se ao campo científico que investiga o universo das empresas familiares. Apesar das pesquisas sobre o tema terem crescido significativamente, é verificável que os estudos ainda são recentes e frágeis (Grzybovski, 2007). Esse fato pode ser constatado pela própria ausência de um de um corpo teórico maduro e convergente, observado, inclusive, na diversidade de conceituações existentes (Fisher, 2000). O terceiro aspecto que justifica a razão desta pesquisa está associado ao fato de a maioria dos estudos ser de cunho funcionalista³, concentrando-se em questões econômicas, como crescimento e fatores de sucesso (Grzybovski, 2007). Acredita-se que essa abordagem não seja capaz de compreender as especificidades simbólicas presentes na interação família-empresa. Esses dois sistemas devem ser considerados igualmente importantes na investigação das empresas familiares, pois, segundo Tillmann & Grzybovski (2005), o equilíbrio entre eles é o que garante a sobrevivência desses empreendimentos. Portanto, este estudo considerou que as investigações, acerca da dimensão familiar e das relações de parentesco, seriam interessantes na medida em que dariam suporte para compreender a dinâmica das organizações familiares.

A elaboração deste trabalho exigiu estabelecer recortes em quatro áreas do conhecimento: Administração, Sociologia, Antropologia e Psicologia Social. O enfoque multidisciplinar é uma forma de abordar o fenômeno social sob diferentes prismas de análise.

³ O paradigma funcionalista se baseia na pressuposição de que a sociedade tem existência concreta e real e um caráter sistêmico orientado para produzir um estado de coisas ordenado e regulado. Os pressupostos ontológicos estimulam a crença na possibilidade de uma ciência social objetiva e isenta de conotações de valor, em que o cientista se distancia da cena que ele ou ela está analisando com rigor e a técnica do método científico. A perspectiva funcionalista é fundamentalmente reguladora e prática, sem sua orientação básica, e está interessada em compreender a sociedade de maneira que produza conhecimento empírico útil (Morgan, 1980).

O campo da Administração é central neste trabalho, pois fornece suporte para discutir as teorizações sobre empresa familiar, envolvendo conceituações, características e especificidades desse sistema. A área da Sociologia fornece bases para compreender a dinâmica da dimensão familiar, a importância dessa instituição na constituição do sujeito e os debates recentes que envolvem a família contemporânea. O campo da Antropologia traz discussões sobre as relações de parentesco, que muito contribuem para a construção desta pesquisa, pois permite compreender que a maneira de classificar os parentes, dentro de uma estrutura familiar, está imbuída de elementos simbólicos traduzidos em obrigatoriedades, afetividades e rivalidades. Nesta pesquisa, as organizações familiares são tratadas como espaços capazes de (re)produzir representações sociais de toda ordem. A Teoria das Representações Sociais é um meio sociológico da Psicologia Social (Farr, 1995) que possibilita apreender, bem como interpretar, as diferentes representações sociais produzidas pelos sujeitos investigados.

Na Figura 1 estão representados, de maneira esquemática, os campos disciplinares com os respectivos recortes teóricos que foram explorados para a efetuação desta pesquisa.



FIGURA 1 Recorte teórico em cada área do saber
 Fonte: elaborado pela autora.

Além desta introdução, que corresponde à **seção 1**, este trabalho está estruturado em mais sete seções. Na **seção 2**, trata-se do universo das organizações familiares, ressaltando a relevância de estudar esses empreendimentos, a diversidade de conceituações, as características e as especificidades simbólicas que são intrínsecas à sua dinâmica. Na **seção 3**, ressalta-se a importância de se inserir o debate sócio-anropológico no campo da Administração. Posteriormente, são apresentados trabalhos na área de Administração que buscaram inserir abordagens sociológicas e/ou antropológicas para melhor compreender a dinâmica das empresas familiares. Mais adiante, faz-se uma discussão acerca do universo familiar e das relações de

parentesco e, por fim, são tecidas algumas reflexões sobre a inserção da Sociologia e da Antropologia nos estudos das organizações familiares. A **seção 4** foi dedicada à discussão da perspectiva teórico-metodológica adotada nesta pesquisa: a Teoria das Representações Sociais. Na **seção 5**, apresenta-se a metodologia, com os pressupostos metodológicos e a natureza da pesquisa, os métodos e as técnicas de coleta de dados, a descrição da unidade de investigação, a caracterização dos atores investigados, a descrição da historiografia e do genograma como técnicas de pesquisa e, por fim, a forma como os dados foram interpretados e analisados. A partir da **seção 6**, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, iniciando-se com a construção da historiografia organizacional/familiar. Na **seção 7** são apresentadas as representações gráficas – os genogramas – que ilustram as relações entre os integrantes da família empresária. Na **seção 8**, são explanadas as representações sociais, construídas pelos diferentes atores investigados, acerca da influência das relações de parentesco na dinâmica família/empresa. Posteriormente, é apresentada uma síntese analítica, tecendo-se as principais conclusões a respeito das representações sociais. Finalmente, na **seção 9**, são delineadas as considerações finais, bem como algumas propostas para pesquisas futuras.

2 INVESTIGANDO AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Esta seção foi dividida em dois itens. O primeiro item trata de justificar, empiricamente e cientificamente, a importância de se estudar as organizações familiares. Já o segundo item, apresenta conceituações, características típicas desses empreendimentos (delicado processo sucessório e interação família/empresa) e especificidades simbólicas. O capítulo é encerrado exaltando-se a importância de se adotar uma nova abordagem que possibilite compreender, com maior propriedade, a dinâmica das organizações familiares.

2.1 A relevância das organizações familiares

As pesquisas sobre as organizações familiares têm apresentado um crescimento em termos de volume de produção científica. Tal movimento se justifica a partir da grande presença desses objetos nos sistemas econômicos mundiais. Embora não existam dados estatísticos consistentes, é possível dizer que a maioria das organizações mundiais sejam controladas por núcleos familiares. Especialmente no Brasil, um estudo identificou que mais de 99% dos negócios são originados de empresas familiares, os quais empregam mais de 60% de toda força de trabalho disponível (Leite, 2002). Macedo (2002) corrobora com a importância econômica das organizações familiares, afirmando que são elas as responsáveis pela sustentação da economia e da dinamicidade de mercado.

A relevância das empresas familiares é reforçada ao constatar-se que são sistemas econômicos em expansão (Vries, 1996). Contudo, observa-se que, somente nos últimos anos, esses objetos de estudo passaram a obter maior relevância para as pesquisas de caráter acadêmico (Bueno et al., 2007). Davel e Colbari (2000) alegam que o número total de pesquisas acerca do tema ainda é

baixo, sobretudo quando se trata de empreendimentos familiares de pequeno e médio porte.

Fisher (2000, p. 50) argumenta que, apesar da diversificação de empreendimentos, do crescimento de trabalhos publicados e do número de universidades que abarcam estudos acerca das empresas familiares, é possível observar que ainda não se encontra “um corpo teórico convergente, unificado e maduro sobre os fenômenos familiares – razão inclusive da diversidade conceitual”.

Esses aspectos acima mencionados justificam a importância de se estudar as organizações familiares. A justificativa está sedimentada em um pressuposto empírico e científico, na medida em que as empresas familiares constituem empreendimentos de grande importância socioeconômica, bem como são investigadas, de forma incipiente, pelos pesquisadores da área.

A próxima seção tratará de conceitos, características e especificidades simbólicas das organizações familiares.

2.2 Organizações familiares: conceitos, características e especificidades simbólicas

De acordo com Floriani & Rodrigues (2000), as bases conceituais, estruturais e funcionais da organização familiar, tratando-se de um contexto mundial, remontam ao período de “escambo”, ou seja, quando a economia era movimentada pela troca de produtos. Verifica-se que, naquele período, as atividades de cada indivíduo eram identificadas de acordo com os sobrenomes familiares.

Especialmente no caso brasileiro, estudiosos apontam a existência de uma relação entre o engenho e os empreendimentos familiares. No engenho, as relações entre os indivíduos eram baseadas, substancialmente, na instituição familiar. O patriarca, ao mesmo tempo em que origina e protege a família, tem o

seu poder por ela legitimado (Holanda, 1995). Após a abolição da escravatura e com o início do processo de urbanização, o que se verificou foi que a lógica presente nos engenhos foi transposta para as fazendas de café, ou seja, elas passaram a representar um elo entre o poder praticado nos engenhos, o poder patriarcal e as primeiras organizações familiares urbanas no Brasil (Capelão, 2000).

Assim, os empreendimentos que eram geridos por famílias passaram a ser caracterizados como organizações familiares. Nesse sentido, a presença da instituição familiar tornou-se o principal fator distintivo desses empreendimentos.

Como relatado no item 2.1, a importância socioeconômica das empresas familiares despertou o interesse de alguns pesquisadores, no sentido de melhor compreender a dinâmica que rege esses sistemas. Assim, um dos pontos que passaram a ser amplamente discutidos pelos estudiosos da área refere-se à conceituação de empresa familiar.

Para Davel (2008, p. 10), “saber olhar” o que ocorre em uma organização familiar é uma tarefa delicada, visto que a definição do que se considera como organização familiar é “frequentemente escorregadia, questionável e discutível”. Coexiste uma variabilidade de conceituações na literatura, tornado a definição confusa e limitada. De acordo com Chua et al. (1999), o desafio de se estabelecer uma definição de empresa familiar reside na possibilidade de identificação de uma unicidade conceitual que permita sua caracterização como tal.

Dependendo do critério utilizado, pode-se chegar à conclusão de que toda organização é familiar, dado que os tipos ideais weberianos dificilmente são encontrados nas rotinas organizacionais. Em vista disso, uma organização pode ser considerada familiar sem possuir elos consanguíneos, “na medida em que as relações de trabalho são constituídas simbolicamente com base na matriz

familiar” (Davel, 2008, p. 10). Isso é possível dado que, dificilmente, os indivíduos conseguem se desvencilhar por completo da unidade familiar no seu cotidiano. Portanto, é comum que comportamentos próprios do ambiente familiar sejam manifestados em ambientes diferentes dos familiares, como no caso das empresas (Davel, 2008).

No entanto, não se podem classificar todas as organizações como familiares, única e simplesmente pelo fato de as empresas, especialmente no Brasil, apresentarem um ambiente de camaradagem, solidário, familiar. As organizações que são conduzidas por indivíduos de uma família apresentam peculiaridades que instigam os pesquisadores, pois tornam sua gestão diferenciada dos demais empreendimentos.

Diante disso, é importante explicar as diversas definições apresentadas pelos autores da área. Alguns autores, como Donneley (1964), Lodi (1987) e Chua et al. (1999), utilizam conceitos mais restritos do que venha a ser uma empresa familiar. De acordo com Donneley (1964), as empresas familiares seriam aquelas perfeitamente identificadas com uma família há, pelo menos, duas gerações, sendo caracterizada quando essa ligação implica em uma influência recíproca entre a política geral da organização e os interesses e objetivos da família. Para Lodi (1987), a empresa familiar é aquela em que a sucessão está ligada diretamente ao fator hereditário e em que os valores institucionais da firma possuem identificação com um sobrenome da família ou com a figura de um fundador. Já para Chua et al. (1999), a empresa familiar é um tipo de organização controlada e dirigida com a intenção de definir e perseguir uma visão dos negócios mantida por uma coalizão dominante, estabelecida pelos membros de uma família e que seja potencialmente sustentável ao longo de suas gerações.

Verifica-se que tais autores adotam conceituações centradas na sucessão, ou seja, consideram a importância de gerações futuras para que esses empreendimentos sejam classificados como familiar.

Diferentemente dos autores mencionados, Leone (1991) e Litz (2008) apresentam conceituações mais abrangentes para a empresa familiar, pois não consideram necessário que a segunda geração esteja presente na organização. Leone (1991) pontua algumas especificidades desse tipo de organização: é iniciada por um membro da família; possui membros da família participantes da propriedade e/ou da direção; apresenta valores institucionais, identificando-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador e tem a sucessão ligada ao fator hereditário. Para Litz (2008), uma empresa se torna uma empresa familiar quando ela busca apoio em recursos familiares específicos e, para isso, se vincula ou passa a depender de uma família.

Como apresentado, a construção de uma unicidade conceitual a respeito dos organizações familiares recai em um dos pontos mais significativos no ciclo de vida desses empreendimentos: o processo sucessório. Esse processo ganha maior atenção e importância dos pesquisadores, visto que muitos o compreendem como significativo para a continuidade e a efetividade organizacional. Prova disso é que 70% das empresas familiares vivem, em média, 24 anos, tempo em que o fundador permanece na direção dos negócios (Carrão, 1997). Para Miller et al. (2003), o fracasso de muitas empresas familiares reside, em grande parte dos casos, na ausência de alinhamento entre o passado e o futuro da organização.

Nas organizações familiares, o processo sucessório possui uma configuração distinta, marcada pela complexidade, pois vai além de uma transmissão gerencial e patrimonial, mas, sobretudo, ideológica. Grzybovski (2002) explica que a sucessão é um processo delicado, devido às diferenças existentes entre sucessor e sucedido. Nesse processo, questões emocionais não

resolvidas no âmbito familiar podem surgir no processo sucessório, sob a forma de vaidades, chantagens e disputas (Bernhoeft, 1999).

Lima et al. (2007, p. 3) elucidam que a sucessão na organização familiar, “antes de ser apenas um fato natural, humano, vinculado a um ciclo de vida do fundador e de seus herdeiros, constitui um fenômeno complexo, com um conjunto amplo de elementos intervenientes”. Constituindo um fenômeno complexo, os referidos autores explicam que a sucessão deve ser compreendida em uma perspectiva multigeracional, ou seja, como um processo contínuo. Portanto, indivíduos, família e empresa devem ser considerados em constante interação, de modo que o tempo “seja na visão do passado, seja do presente ou do futuro, abre-se para a sucessão gerencial e patrimonial como algo que não tem começo nem fim” (Borges et al., 2008, p. 15).

Além do processo sucessório marcado pela complexidade, outra característica que merece especial atenção dos estudiosos refere-se à interação família/empresa. Chrisman et al. (2002) afirmam que a compreensão dos elementos de influência da família sobre a organização tende a ser mais importante do que a influência de quaisquer outros elementos.

As organizações familiares se tornam formas únicas de organização por meio dos resultados das interações entre a família e a empresa. Essa interação vai gerar, por certo, uma forma singular de conduzir as práticas organizacionais, na medida em que estão presentes elementos econômicos e sociais na estrutura organizacional (Chrisman et al., 2005). As dimensões família e organização são muito distintas em suas naturezas e objetivos. Enquanto a esfera familiar denota uma tendência à exaltação de aspectos emocionais e de aceitação e proteção dos membros da família, a esfera organizacional estaria voltada para aspectos individuais e de busca incessante por melhores resultados e objetivos (Gudmundson et al., 1999). Diante disso, “a própria expressão ‘empresa familiar’ é, por si só, um paradoxo” (Queiroz, 2008, p. 9). Esse é o grande e

principal diferencial das organizações familiares – a onipresença da dimensão familiar influenciando a dinâmica de seu funcionamento (Davel & Colbari, 2003).

A interação, conforme mencionado, produz uma forma muito peculiar de gerir essas empresas. Nesse sentido, Bernhoeft (1987) afirma que o aspecto familiar está muito mais relacionado ao estilo pelo qual a empresa é administrada do que propriamente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

Dyer Jr. (2006), ao analisar a influência da instância familiar sobre o desempenho das organizações familiares, identificou diversas variáveis que sofrem influência da família, tais como as práticas de gestão, as particularidades organizacionais e o estilo gerencial do fundador. O mesmo autor elucida que existem diferentes tipos de organizações familiares, as quais possuem recursos únicos que lhes permitem competir. Nesses tipos, o grau de influência da família seria o elemento central que nortearia as práticas de gestão e a formação da cultura da organização familiar.

Como relatado, essa interação é capaz de influenciar, além das práticas administrativas, também a construção da cultura organizacional desses empreendimentos (Colbari, 1996). Souza-Silva & Davel (2005, p. 50) ressaltam que a cultura predominante de uma organização familiar é produto de “crenças, valores, expressividades e entendimentos enraizados na família, na suas histórias e nos relacionamentos sociais atuais”. Para os autores, a cultura familiar molda não só a cultura da família, mas, sobretudo, a cultura da organização controlada e gerenciada por ela. Isso acontece porque os valores institucionais estão mesclados com a tradição familiar. Por essa razão, é comum que os objetivos e os princípios organizacionais confundam-se com os valores cultivados no seio da família. O equilíbrio entre os interesses individuais e/ou familiares e os objetivos organizacionais parece, então, ser a chave para a sobrevivência das

organizações familiares ao longo de seu ciclo de vida (Tillmann & Grzybovski, 2005).

A cultura organizacional nas empresas familiares é marcada pela afetividade das relações pessoais. Essas relações podem ser traduzidas em uma administração caracterizada pelo paternalismo. De acordo com Rossato Neto (2003), desde as mais antigas até as mais modernas técnicas de gestão de trabalho, o paternalismo está presente no interior dessas organizações. Na gestão paternalista, os funcionários são tratados por seus patrões com uma “consideração especial” que, por consequência, submetem as obrigações de mesma natureza (Forges & Hamel, 2000).

O paternalismo está relacionado diretamente ao mito da “grande família”, cujo estilo de gestão, segundo Colbari (1996), promove na organização um clima de camaradagem, cooperação e solidariedade, típicos do âmbito familiar, acarretando em uma relação direta e próxima entre patrões e empregados, incluindo a concessão de favores e mediações em situações conflitivas. Em contrapartida, os funcionários devem ao patrão lealdade e eterna gratidão.

Assim, o que pode ser observado nos empreendimentos familiares é que as ligações pessoais e os laços emocionais apresentam-se mais intensos, tornando a gestão desses tipos organizacionais muito complexa.

Esse foco nos aspectos emocionais pode ser explicado por meio da simultaneidade de papéis. Isto é, os familiares, ao mesmo tempo em que desempenham papéis de parentes (pais, filhos, cônjuges, genros, noras), desempenham, conjuntamente, papéis de empregados, diretores, acionistas e/ou detentores potenciais do patrimônio (Silva & Oliveira, 2008). Em detrimento dessa simultaneidade de papéis e da tensão existente entre valores e interesses individuais/organizacionais, emergem sentimentos de toda ordem. Portanto,

trabalhar com integrantes da família envolve, acima de tudo, saber lidar com as emoções presentes nesse universo.

Assim, a dinâmica que fundamenta as organizações familiares pode funcionar como fonte de “coesão, cooperação e comprometimento, mas também como fonte de conflito, rivalidade, discriminação e exclusão” (Davel & Colbari, 2003, p. 5). Em vista disso, observa-se que o universo das organizações familiares é plural, diversificado, multifacetado, em que coexistem relações de toda ordem, tanto positivas, quanto negativas.

A presença dessa diversidade de sentimentos e emoções, nas organizações familiares, exige que esses sistemas sejam compreendidos como espaço de emergência simbólica, de representação de subjetividades. A relação entre os atores está permeada de valores, crenças, ideologias, imagens, sentimentos, emoções e de todo o tipo de linguagem que, quando traduzidas, reproduzem uma singularidade marcada pelas experiências vividas.

As empresas familiares possuem uma lógica diferente da economicista, uma forma de economicismo às “avessas”, em que a força de trabalho é trocada não apenas por dinheiro, mas por afeto, admiração e respeito (Queiroz, 2008).

Pelo fato de as organizações familiares possuírem uma lógica, uma dinâmica diferente das empresas regidas pela burocracia weberiana fez com que, durante muitos anos, esses empreendimentos fossem vistos como sistemas arcaicos, mediante a presença do capitalismo administrativo dominante. O regime capitalista prima pela separação entre os negócios e as atividades domésticas, o trabalho e a família. As empresas familiares confrontam essa postura dicotômica, visto que unem esses universos distintos, caracterizando-se pela presença do paternalismo, pelos dramas sucessórios e pelo nepotismo (Davel & Colbari, 2003).

Diante disso, emerge a necessidade de investigar essas organizações por um prisma interpretativista, pois se acredita que nem todos os problemas

enfrentados por esses objetos podem ser compreendidos e solucionados por meio das abordagens funcionalistas, presentes nos estudos organizacionais (Davel & Colbari, 2000). Carrieri & Saraiva (2007) afirmam que esta perspectiva paradigmática não explica, de forma plena, os universos complexos e multifacetados do ambiente organizacional.

Em contraposição, verifica-se que grande parte dos trabalhos acadêmicos sobre organizações familiares é de cunho funcionalistas, concentrando-se basicamente em questões econômicas, como crescimento e fatores de sucesso (Grzybovski, 2007). Essas abordagens acabam por não abarcar o completo entendimento sobre a interação família-empresa.

Tanto pode ser verificada a predominância de uma abordagem funcionalista que grande parte dos pesquisadores fomenta o discurso da profissionalização como uma panaceia para todos os males da empresa familiar. Para Forrester (2001 apud Saraiva et al., 2008), a inexorabilidade da profissionalização parece uma forma de implementar o discurso neoliberal no campo das organizações familiares, desmerecendo, dessa forma, suas peculiaridades e buscando homogeneizar suas características (Saraiva et al., 2008).

De acordo com os referidos autores, o *the one best way* taylorista⁴ não se sustenta em uma conjuntura com diferentes contextos e organizações. Dessa forma, respostas prontas e percepções padronizadas não suprem mais as necessidades das organizações, dada a existência de um universo multifacetado (Saraiva et al., 2008).

⁴ Frederick Winslow Taylor (1856-1915) criou o movimento da administração científica, ocupando-se com a questão da eficiência nas operações fabris, especialmente na indústria siderúrgica (MAXIMIANO, 1995).

Diante disso, ressalta-se, neste estudo, a necessidade de compreender as organizações familiares por meio de uma nova ótica, que valorize e forneça maior respaldo para compreender as suas especificidades simbólicas. É necessário que o pesquisador se abstenha de argumentos e conceitos tidos como universais, isto é, desconstrua eixos antinômicos, tais como público/privado, racional/emocional, formal/informal e sujeito/sociedade. Essas dicotomias perdem sua razão quando se trata de organizações familiares, dado que, nesses espaços, essas experiências não aparecem de forma separada ou excludente, mas são vivenciadas em uma diversidade de combinações e fusões (Davel, 2008).

Reconhecendo a intensa integração entre família e organização, ressalta-se a necessidade de melhor compreender o universo familiar, pois, muitos desses aspectos simbólicos são frutos de relações cultivadas na família. Portanto, na próxima seção, trabalha-se com uma abordagem sócio-antropológica, cedendo espaço para a compreensão da vertente da família e das relações de parentesco na empresa familiar.

3 A DIMENSÃO FAMILIAR E AS RELAÇÕES DE PARENTESCO: INSERINDO UMA ABORDAGEM SÓCIO-ANTROPOLÓGICA NOS ESTUDOS SOBRE ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Dada a relevância do universo familiar para compreender a dinâmica das organizações familiares, nesta seção serão abordadas discussões próprias do campo da Sociologia e da Antropologia, a fim de contribuir para a sedimentação teórica dos estudos sobre empresas familiares. Para tanto, primeiramente, será justificada a importância de inserir questões relativas à família e as relações de parentesco nos estudos sobre organizações familiares. Em seguida, será feito um resgate de trabalhos na área de Administração que buscam inserir abordagens sociológicas e/ou antropológicas para explicar o universo das empresas familiares. Posteriormente, serão trabalhados alguns conceitos, bem como discussões acadêmicas sobre o sistema familiar. O debate sobre família encontra-se imbricado nos estudos sobre estruturas e relações de parentesco, desenvolvidos pelos antropólogos. Por essa razão, procurou-se demonstrar que a forma de classificar os parentes, em uma estrutura familiar, está imbuída de elementos simbólicos, que podem ser traduzidos em obrigadoriedades, afetividades e rivalidades. Por fim, esses debates sobre família e parentesco serão trazidos para o campo da Administração, conferindo a importância de se inserir abordagens multidisciplinares para auxiliar na compreensão da dinâmica das organizações familiares.

3.1 A relevância do debate sócio-antropológico

Gryzbovski (2007), na tentativa de mapear os estudos sobre empresas familiares, constatou a existência de algumas categorias temáticas que emergem com maior incidência nos trabalhos científicos brasileiros. Elas estariam relacionadas ao processo sucessório e herança (26,14%), administração

estratégica (17,65%) e cultura organizacional (9,8%). Essas categorias representam 53,59% dos temas discutidos.

No mapeamento realizado por Gryzbovski (2007), a autora preocupou-se também em identificar os temas pouco trabalhados nas pesquisas acadêmicas, tais como o conceito de família na modernidade, o empreendedorismo como elemento teórico determinante na qualidade da sucessão entre gerações da família empresária, a gestão da qualidade, a tecnologia e a inovação sob a perspectiva da aprendizagem organizacional pelo sistema familiar geracional, as particularidades da gestão financeira dos empreendimentos familiares e o elemento de confiança como sendo de equivalência funcional ao poder e à(s) racionalidade(s) predominante(s) na inter-relação do sistema família e organização. Chama-se a atenção para o último tema de pesquisa pontuado pela autora, que faz menção à interação família/organização. Pretende-se, portanto, explorar em maior profundidade a importância da instituição familiar e das relações de parentesco para a compreensão da dinâmica das organizações familiares.

Chua et al. (2003) verificaram que os pesquisadores têm cedido pouca atenção para a compreensão da instituição familiar. Os autores atentam para esse fato, defendendo uma ampliação do escopo teórico de estudos sobre organizações familiares. Nesse sentido, eles exaltam a necessidade de se compreender a distinção intrínseca na relação entre família e empresa, as interações entre os membros que estão inseridos nesses contextos e os impactos desses relacionamentos sobre as práticas de gestão e sobre o desempenho da organização familiar. Ainda segundo Chua et al. (2003), a teorização deveria considerar os objetivos familiares conjuntamente com os objetivos organizacionais, possibilitando a ocorrência de uma relação sinérgica e simbólica entre a família e a organização que, posteriormente, influirá sobre sua sobrevivência.

Dyer Jr. (2003) corrobora com os autores supracitados, afirmando que o desprezo da instância familiar nas pesquisas pode reduzir a capacidade de explicação completa da problemática investigada.

Desse modo, averiguando que os estudos sobre organizações familiares ainda tratam de forma incipiente questões relativas ao universo familiar, concluiu-se que a inserção de um debate sócio-antropológico, que inclua a família e as relações de parentesco, seria potencialmente interessante para a devida compreensão desses empreendimentos em análise.

3.2 Reconhecendo a importância do debate sócio-antropológico no campo das organizações familiares

Tal como colocado, nesta seção serão tratados os trabalhos na área de Administração que buscaram inserir abordagens sociológicas e/ou antropológicas para melhor compreender a dinâmica das empresas familiares. Essas inserções demonstram-se relevantes na medida em que permitem ao pesquisador entender com maior propriedade o sistema familiar, sua dinâmica, suas características e seus novos formatos. A compreensão desse sistema é fundamental quando se trata de organizações familiares, pois, tal como apresentado ao longo deste trabalho, essas empresas possuem peculiaridades, frutos da integração família-organização. Portanto, ressalta-se a necessidade de compreender os elementos históricos, socioculturais e simbólicos presentes no universo familiar.

Cientes da importância de inserir questões advindas da Sociologia e da Antropologia nos estudos sobre empresas familiares, autores, tais como Belardinelli (2002), Very & Raytcheva (2002), Dyer Jr. (2003), Stewart (2003), Grzybovski & Lima (2004), Jones (2005), Machado (2005) e Posso (2003), buscaram, no campo das ciências sociais, compreender a família, as estruturas e as relações de parentesco, evidenciando como esses elementos próprios do

sistema familiar integram-se com a estrutura empresarial. Nota-se, além disso, que esses trabalhos se concentram em um período recente, demonstrando que o interesse por essas abordagens para o estudo de empresas familiares é emergente e atual, portanto, relevantes de serem explorados.

Dyer Jr. (2003) afirma que a instância familiar é negligenciada no campo dos estudos organizacionais. Para o autor, o surgimento da administração científica e da burocracia no início do século XX permitiu que os pesquisadores visualizassem as organizações familiares com desprezo, pois consideravam a existência de relações familiares como fator impeditivo para a existência de boas práticas nos negócios. Por fim, o autor ainda afirma que incluir a família como uma categoria nas pesquisas, pode reforçar a compreensão dessas organizações e desenvolver teorias com maior densidade e profundidade.

Belardinelli (2002) ressalta a necessidade de assumir a família como instância principal nos estudos, visto que esse sistema é responsável pela socialização primária do indivíduo, capaz de influenciar as diversas atividades humanas, inclusive as relações de trabalho.

Very & Raytcheva (2002) apontam a perspectiva antropológica como um potencial campo para compreender a dinâmica das empresas familiares porque explicam diferentes atitudes dos membros da família empresária ao conduzir os negócios.

Stewart (2003) busca trazer para o campo da Administração discussões antropológicas que podem auxiliar a compreensão das organizações familiares. O autor analisa os custos e os benefícios que as estruturas de parentesco proporcionam a esses empreendimentos. Stewart (2003) indica algumas vertentes dessas influências, como, por exemplo, as razões que levam parentes a trabalhar em empresas familiares e as tensões entre as dimensões morais e táticas do parentesco. Por fim, o autor enaltece o potencial que a teoria

antropológica do parentesco possui para contribuir com os estudos em empresas familiares, ampliando suas fronteiras.

Jones (2005, p. 283) aponta que os empreendimentos familiares outrora foram negligenciados pela corrente central da teoria administrativa. Para entender o universo das empresas familiares, esse autor também se apropria de estudos antropológicos, enfatizando que, por meio das estruturas e princípios de parentesco, poderia emergir uma “Antropologia da Administração” que pudesse contribuir tanto com as pesquisas em Administração como em Antropologia.

Já Machado (2005) exalta a importância de se considerar os novos arranjos familiares nos estudos sobre empresa familiar, visto que as teorias estão essencialmente fundamentadas no modelo familiar patriarcal. A autora afirma que as instituições familiares modificaram-se ao longo dos anos, contudo, os estudos a cerca das organizações familiares desconsideraram as transformações culturais, econômicas e sociais ocorridas nessas instituições. Em seu estudo, a autora resgata diferentes concepções de família e aponta que esses sistemas estão se diferenciando, em termos de tamanho, distância entre gerações e distribuição de poder. Desse modo, a autora enfatiza a necessidade de redimensionar a percepção de empresas familiares, abrangendo a possibilidade de diferentes arranjos familiares.

O conceito de família empregado nas pesquisas sobre empresas familiares é discutido por Grzybovski & Lima (2004). Para os autores, a possibilidade de uma (re)definição da categoria família oferece uma relevante contribuição para a construção apropriada de pesquisas em organizações familiares. Os estudos que abarcam o universo desses empreendimentos possuem uma temática multidisciplinar, portanto, os autores pontuam que seria natural iniciar as discussões resgatando conceitos advindos da Antropologia e da Sociologia, que explicam a vertente da família na sua origem e evolução para, posteriormente, inserir o debate conceitual no campo da Administração.

Posso (2003), averiguando que a instância familiar é capaz de influenciar, sobremaneira, a dinâmica das organizações familiares, aponta a necessidade de melhor se compreender as relações intrafamiliares. Posso (2003) explica que cultivar boas relações no ambiente familiar reflete direta e positivamente nas ações das organizações familiares. Tratando especificamente do processo sucessório, o autor ressalta a necessidade de se investir constantemente na relação daqueles que darão continuidade ao projeto familiar. Ele destaca que o sucesso de muitas organizações familiares está atrelado, em boa parte das vezes, à capacidade de relacionamento pessoal que os irmãos adquiriram em casa, durante a infância. Contudo, verifica-se que, no caso da família empresária, os membros possuem menos tempo para a convivência familiar, pois, geralmente, dedicam-se integralmente à empresa. Diante disso, o autor chama a atenção para uma boa comunicação e um ambiente harmônico, permitindo, assim, melhorar o relacionamento entre os integrantes da família e, conseqüentemente, o clima organizacional. Posso (2003), finalmente, enfatiza a necessidade de se delimitar os ambientes “trabalho” e “casa”. Para o autor, é muito difícil estabelecer que os assuntos de casa sejam tratados em casa e os assuntos de trabalho sejam tratados no trabalho, ainda mais no caso das organizações familiares. Para ele, o que a família deve estabelecer não é “onde” tratar esses assuntos, mas sim “quando” tratá-los.

Visto que já existe um reconhecimento, por parte dos pesquisadores, de se trabalhar com abordagens multidisciplinares para a compreensão das empresas familiares, com este trabalho pretende-se ceder espaço aos campos da Antropologia e Sociologia, buscando entender a dimensão familiar e as relações de parentesco, de modo que seja possível construir, de forma mais consistente, teorias que possam explicar as peculiaridades das organizações familiares. Esses empreendimentos encontram-se impregnados de problemáticas oriundas do universo simbólico familiar, como relação entre casais, desentendimento entre

irmãos, gestão por parentes que não pertencem à família nuclear (genros, noras, primos, etc.), autoridade dos pais para com os filhos, entre outros. Portanto, comportam códigos, valores, atributos e atitudes que podem ser caracterizados como distintivos quando comparados a empresas não-familiares.

3.3 Compreendendo o universo familiar e as relações de parentesco

Para inserir uma discussão acerca do universo familiar, faz-se necessário, em primeira instância, pontuar algumas teorizações e conceitos que são debatidos por pesquisadores da área. Verifica-se que os estudos no campo da Antropologia e da Sociologia transpuseram a ideia de família como fenômeno biológico de conservação e produção, para um fenômeno social. Para Leach (1970), o campo biológico e o social são tão discrepantes, que é preferível compreender a família e as relações de parentesco sem qualquer referência à biologia.

Lévi-Strauss (1896) aponta que a família é uma das formas de organização social mais difundida no mundo, podendo ser encontrada em diferentes sociedades e épocas. Em consonância, Barros (2006) afirma que a família, no decorrer dos anos, foi assumindo diferentes formas. Dessa maneira, é possível encontrar, em uma mesma sociedade, a coexistência de diferentes modelos de sistema familiar, em determinados contextos históricos. Ao tratar da família, os estudiosos compreendem a existência de duas formas mais usuais: a família restrita (pai, mãe e filhos) e a família extensa (que agrega a parentela) (Singly, 2007).

Bruschini (1990) compreende a família como unidades de relações sociais e de reprodução tanto biológica quanto ideológica, e é nesse espaço que os hábitos, costumes, valores e comportamentos são socialmente construídos. É uma instituição composta por indivíduos de sexos e grupos etários distintos, que interagem cotidianamente, produzindo uma complexa pluralidade de

sentimentos e emoções. Por permanecer imersa em diferentes contextos culturais, sociais, afetivos, políticos e financeiros, essa instituição é diretamente influenciada pelo ambiente externo que a circunda (Cattani, 1992).

Não se deve compreender a família sob uma vertente reducionista, pela qual é entendida apenas como um conjunto de pessoas unidas por laços de consanguinidade ou descendência. Para Barros (2006), o grupo que compõe a instituição familiar defronta-se diariamente com um ‘jogo de poder’ que se fundamenta na distribuição de direitos e deveres a cada um dos indivíduos.

Portanto, de acordo com Amazonas & Braga (2006), essa estrutura social deve ser tratada por meio de um conceito de trans-historicidade, que desconsidera a estagnação do conceito de família. Para as autoras, nunca existiu “a família”, o que existe são “famílias”. Dado que são organizações que interagem com o ambiente no qual estão imersas, verifica-se que as famílias foram sofrendo transformações em decorrência das mudanças demográficas, em especial a maior longevidade humana, a participação crescente da mulher no mercado de trabalho, o divórcio, a diminuição da taxa de fecundidade e as mudanças nos papéis parentais e de gênero. Essas modificações repercutiram diretamente na formação familiar, originando diferentes arranjos familiares, tais como famílias monoparentais, homoparentais⁵, coparentais⁶, entre outras.

Singly (2007) trabalha com os novos sentidos e valores construídos pela família contemporânea ocidental. O autor ressalta que existem muitas discussões que tratam da “crise” da família, decorrentes de diversos fatores, conforme mencionado acima. Singly (2007) esclarece que, atualmente, o que ocorre não é um enfraquecimento da instituição família, mas o surgimento de novos modelos

⁵ “Homoparental é um termo que surgiu em 1997 para designar uma situação em que pelo menos um dos pais se assume como homossexual” (DERRIDA & ROUDINESCO, 2004, p.48).

⁶ “Coparental é uma situação na qual uma mãe lésbica ou um pai gay elabora o projeto de ter e criar uma criança com um parceiro, sendo que um é o pai biológico e o outro, o pai social que cria a criança” (DERRIDA & ROUDINESCO, 2004, p.48).

familiares, oriundos de fenômenos sociais e de transformações, como, por exemplo, nas relações de gênero, que se exprimem no maior controle da taxa de natalidade, na inserção da mulher no mercado de trabalho, nas mudanças ocorridas na esfera da sexualidade, entre outras. Por essa razão, para o autor, o cenário torna-se cada vez mais complexo.

Singly (2007) explica que essas transformações no universo familiar ocorreram a partir dos anos 1960 e acrescenta que o modelo ideal proposto por Talcott Parsons, na década de 1950 - casal, legalmente constituído, com seus filhos, tendo o pai como “chefe” da família e a mãe como responsável pelos afazeres domésticos e pela educação dos filhos - passou a perder vigor, principalmente no momento em que a mulher desempenha novos papéis, acarretando na tentativa de conciliar o ambiente familiar e a atividade profissional. O autor ainda coloca que essas transformações permitiram uma modificação no “calendário familiar”, visto que os casamentos ou as uniões passam a acontecer mais tardiamente, bem como os nascimentos. Portanto, essas recomposições familiares permitem “refundar, de outra forma, a ordem simbólica da família e do parentesco” (Singly, 2007, p. 15).

Esses novos valores na instituição familiar demonstram que ela passou a não ser mais essencialmente patriarcal. De acordo com Singly (2007), a família muda de sentido, dado que, em vez de ela se impor aos seus membros, torna-se uma espécie de “serviço” que, colocado à disposição dos indivíduos, permite uma convivência conjunta dos familiares. Portanto, a família apresenta-se como a morada de relações afetivas.

Ainda tratando das mudanças ocorridas na instituição familiar, Singly (2007, p.16) defende a tese da individualização, debatida por muitos teóricos. O autor explica que a família tornou-se relacional, ainda que inscrita em um processo de “individualização e autonomização de seus membros”. O individualismo é compreendido pelo autor como uma forma de o indivíduo ser

ele mesmo, desvencilhando-se, da melhor forma possível, dos limites sociais que lhe são impostos. É comum, nos dias de hoje, segundo o autor, o sujeito ser mais independente da família. Na sociedade atual, mesmo que os filhos mantenham relações afetivas com seus pais, verifica-se que a construção de suas identidades depende muito menos das filiações familiares. Para o autor, os meios tecnológicos propiciam essa individualização, na medida em que induz cada membro da família a ficar no seu próprio quarto, escutar música, jogar jogos de vídeo, assistir a filmes em sua televisão, telefonar no seu celular. Observa-se uma reivindicação por espaço e autonomia, aumentando, paralelamente, o crescimento da independência intergeracional.

Nesse sentido, Singly (2007) conclui que o que diferencia as famílias atuais das anteriores é justamente essa possibilidade de o indivíduo ser mais livre, independente, dado que nenhum elo, seja de parentesco, de sangue ou de filiação, possa prioritariamente defini-lo. “Nesse nível, o indivíduo não é definido, primeiramente, pelos laços herdados, mas por aquilo que foge do seu livre-arbítrio” (Singly, 2007, p. 170).

Tomando a individualização como um dos pontos centrais para compreender a família contemporânea ocidental, Singly (2007) destaca que as pesquisas passam a privilegiar os estudos acerca dos comportamentos dos indivíduos, e não mais da família, dado que eles são fundamentais para entender as novas estruturas familiares nas sociedades caracterizadas pela autonomia individual.

Compreender o significado da família, bem como os atuais debates sobre o tema é relevante, à medida que possibilita analisar a dinâmica social e, conseqüentemente, a dinâmica empresarial. A família é constituída pelas estruturas de parentesco, as quais irão determinar as relações familiares. Portanto, para entender o funcionamento dessa instituição, torna-se necessário tratar deste assunto, de investigação antropológica.

Silva (1999) aponta que os estudos de parentesco são importantes para a reflexão sobre linguagem e cultura. Esse campo de estudo articula duas ordens consideradas imbricadas: um sistema terminológico, que consiste fundamentalmente em um vocabulário (fenômeno linguístico) e um sistema de atitudes, que representa um código, uma conduta entre os indivíduos unidos pelo laço do parentesco (fenômeno cultural).

Silva (1999) ressalta que foi Lévi-Strauss, em 1945, que fundou uma análise não-linguística para os sistemas de parentesco, ou seja, dos sistemas de atitudes, conforme mencionado. O antropólogo buscou pesquisar mais a fundo quais sentidos eram atribuídos a essas terminologias, observando a organização e a forma de relacionamento entre os indivíduos.

Leach (1970) ressalta que, para existir a estrutura de parentesco, é necessário uma relação de consanguinidade, uma relação de afinidade e uma relação de descendência.

Para Fox (1986), esse sistema representa formas de classificar parentes em categorias e subcategorias, como, por exemplo, ‘tios’, ‘sobrinhos’, ‘primos’ e ‘avós’, dentre outros. Essa classificação pode ou não corresponder à realidade social. Ou seja, relações de afinidade com determinadas pessoas que não representam parentes consanguíneos podem estabelecer padrões de comportamento muito próximos do que o sistema prescreve. Augé (1978) explica que o parentesco pode ser real – quando o laço social é estabelecido pelo fator biológico, de consanguinidade - ou mesmo mítico –, quando os sujeitos se comportam como parentes sem possuir nenhum laço de consanguinidade, isto é, existe um comportamento afetivo, de solidariedade, mais ou menos institucionalizado entre eles.

Assim, de acordo com Barros (2006, p.141), o parentesco pode ser compreendido como um valor mais amplo e mais difuso do que a família. Como explanado, relações de amizade ou vizinhança podem se estreitar, ultrapassando

a barreira biológica de consanguinidade, originando as relações denominadas de “consideração” ou “parentesco de consideração”. Para a autora, essa relação, muitas vezes, é duplicada pelo compadrio, que estabelece compromissos e obrigações, estreitando ainda mais as relações estabelecidas. Inversamente, verifica-se que a preexistência de laços consanguíneos não é capaz de atribuir relações de proximidade entre os indivíduos. Nesse caso, o parentesco pode ser questionado quando não corresponde às expectativas geradas pela sua preexistência. Portanto, o que se verifica é que as relações de parentesco podem ser concebidas por uma análise mais ampla e complexa. Nesse sentido, considera-se como relação de parentesco aquelas caracterizadas pelo fator biológico (relações de sangue), as relações estabelecidas pelos casamentos e as relações de “consideração” (Barros, 2006).

O importante ao compreender a lógica do parentesco é analisar como se dão as relações entre os integrantes da estrutura familiar, quais são as regras, normas e obrigações necessárias para a manutenção desse sistema. Para Augé (1978, p. 20), o parentesco não representa apenas um princípio de classificação e de organização, mas deve ser entendido como um código, uma linguagem “mais ou menos ideológica e mais ou menos manipulada”. Radcliffe-Brown (1941, apud Silva, 1999) defende que os vocabulários de parentesco representam um “reflexo fiel das relações jurídicas” entre os sujeitos, constituindo-se de um meio para o estabelecimento e o reconhecimento dessas relações familiares. Diante disto, Woortmann (1995, p. 80-81) indaga: “Em outras palavras, o que o parentesco ‘representa’ não seria uma ordem moral que é falada pela linguagem de parentesco?”.

Como prescreve Lévi-Strauss em sua obra “As estruturas elementares do parentesco”, as relações parentais são constituídas pela ordem natural. “A natureza impõe a aliança sem determiná-la, e a cultura só a recebe para definir-lhe imediatamente as modalidades” (Levi-Strauss, 2003, p. 71). Somente a

natureza é capaz de determinar os parentes consanguíneos. À sociedade recai o papel de instituir os padrões de comportamento e as obrigações a serem cumpridas entre os parentes.

Considerando que as estruturas de parentesco delimitam regras e comportamentos entre os indivíduos de uma mesma origem familiar, Radcliffe-Brown & Forde (1982) afirmam que, de maneira geral, ao aplicar o termo de parentesco à determinada pessoa, atribui-se, necessariamente, um conjunto de comportamentos, obrigações e atitudes de respeito para com este o sujeito. Adicionalmente, Fox (1986) propõe que os termos utilizados possuem um paralelo com a distribuição dos ‘direitos e obrigações’ a cada ego individual. As pessoas que são designadas pela mesma linguagem, conseqüentemente possuem obrigações semelhantes. Estas regras irão diversificar de acordo com o grau de parentesco. Nesse sentido, Augé (1978) observa que, para os parentes mais próximos, as regras são obrigatórias e mais bem definidas do que para parentes afastados.

Permanecendo com essa linha de pensamento, Woortmann (1995, p. 256) explana que em comunidades regidas pelo parentesco “o direito das coisas é precedido pelo direito das pessoas, e este se define pelo parentesco”. Para a autora, o sistema de parentesco é visto como um classificador social fundamental na atribuição do *status* do indivíduo. Esse sistema, embora seja expresso em uma linguagem de solidariedade, surge também como uma forma de repressão (Woortmann, 1995).

Esse debate, que exalta a importância da instituição familiar e das relações de parentesco, existe porque a família exerce um relevante papel na constituição do sujeito. Bourdieu & Passeron (1982) visualizam o processo de constituição do sujeito como um resultado de uma ação pedagógica, que é exercida por uma autoridade pedagógica, por meio de um trabalho pedagógico. A reprodução de valores, crenças e princípios são realizadas por instituições tais

como família, igreja, escola e Estado. Observa-se, nesse sentido, o quanto a família é responsável pela formação do indivíduo e, quando se trata de uma empresa familiar, é possível verificar a presença de aspectos culturais que foram incorporados ao longo do processo de socialização primária.

Em consonância, Berger & Luckmann (1985) enfatizam que a socialização primária do indivíduo ocorre por intermédio da família. Essa socialização ocorre na infância e representa uma interiorização de valores de outrem (familiares) que passam a tornar significativos para o sujeito. Nesse momento, o sujeito assume uma realidade social que já foi instituída.

A família exerce um importante papel na construção de realidade do sujeito, por ser um meio de reprodução social e se apresentar como um dos instrumentos capazes de reproduzir a *doxa*, isto é, um ponto de vista dominante, universal. Essa *doxa* é expressa de maneira invisível, impondo uma relação do tipo subjugação/submissão, fazendo parte de uma violência silenciosa, que se manifesta sutilmente nas relações sociais, sugerindo uma violência simbólica (Bourdieu & Eagleton, 1996).

A família, de maneira sutil, transmite seus valores e ideologia aos descendentes, de forma que eles tendem a assumir naturalmente aquilo que é instituído pelos familiares. Poder-se-ia dizer que a família constitui uma *doxa* própria, peculiar, e que essa visão tende a ser perpetuada de geração para geração.

Considerando a família como um espaço de manifestação simbólica, verifica-se que essa instituição torna-se um palco de sentimentos e afetividades múltiplas. Segundo Lopes (2008), a família representa um local de laços marcados por solidariedade, afetividade, segurança e estabilidade. Em contrapartida, é possível encontrar, nesse mesmo espaço, relações conflituosas, competitivas e desagregadoras. Isso evidencia o seu caráter dualístico.

Tendo explorado questões relativas à família e às relações de parentesco, verifica-se que, à medida que esses debates são confrontados com a realidade das organizações familiares, elas passariam a ser visualizadas não como objeto de trabalho e sistema econômico, mas sim como expressão de moralidade e valores. Vê-se a empresa familiar não como um sistema de produção de mão-de-obra, mas como um projeto instituído pelo fundador, que deve ser perpetuado para a conservação da tradição de uma família. A organização permeada pela dinâmica familiar possui um significado simbólico para seus integrantes: o trabalho na organização representa, acima de tudo, a reprodução e a perpetuação de uma cultura familiar no âmbito organizacional.

3.4 Reflexões sobre a abordagem sócio-antropológica nas organizações familiares

Diante dessas teorizações acerca da dimensão familiar e das relações de parentesco, pretende-se, nesta seção, demonstrar como os pesquisadores de organizações familiares podem se apropriar de abordagens sociológicas e antropológicas para aprofundar as análises relacionadas à interação família e à organização.

As dinâmicas da família e os sistemas de parentesco imprimem, no âmbito familiar, quais papéis e obrigações cada sujeito deve exercer. Desde a infância, essas relações apresentam-se prescritas em razão da *doxa* socialmente estabelecida. Esses comportamentos a serem cumpridos são assumidos desde cedo pelos indivíduos, que constroem seus valores, atitudes e crenças baseados na cultura edificada pelos seus familiares. Ao transferir essa lógica para as organizações familiares, é possível verificar que muitas dessas funções, estabelecidas no seio familiar, são confundidas com os papéis desenvolvidos no âmbito organizacional, como defendido por Silva & Oliveira (2008), quando tratam da simultaneidade de papéis, vivenciada por muitas pessoas que

trabalham em organizações familiares. A existência de parentes envolvidos na gestão torna as relações muito mais complexas, dado que não são meros funcionários, mas sujeitos que possuem laços de afetividade. Portanto, quando os problemas emergem nas organizações familiares, está em jogo não apenas a sobrevivência organizacional, mas, sobretudo, a sobrevivência de valores familiares.

Um segundo ponto a ser explorado relaciona-se à dualidade do universo familiar. A família, como já mencionado, tanto pode ser palco de relações afetivas e solidárias, como também pode ser espaço para disputas e conflitos. Diante dessa pluralidade de sentimentos e afetos, verifica-se que, por meio da interação família e empresa, esses aspectos também se manifestam no ambiente da organização familiar. No caso de relações afetuosas, elas podem ser traduzidas, por exemplo, em benefícios a determinados funcionários. No caso de relações conflitivas, elas podem gerar transtornos ao longo do ciclo de vida da organização.

Outra discussão no campo da Antropologia e da Sociologia refere-se ao surgimento de novos arranjos familiares. Essas novas estruturas, tais como famílias monoparentais, homoparentais, extensas, entre outras, também devem ser consideradas nas teorias sobre organizações familiares. Verifica-se, atualmente, que as famílias atravessam uma profunda diversificação no sistema de poder, evidenciando um enfraquecimento do domínio patriarcal (Castells, 1999). É por essa razão que as teorias sobre empresa familiar devem ampliar o foco de análise e passar a considerar esses novos arranjos sociais, dada a interação família-empresa.

Foi visto que a interação família-empresa é capaz de influenciar, sobretudo, na edificação da cultura organizacional das empresas familiares. É por essa razão que se torna igualmente interessante compreender a cultura

familiar, para, assim, compreender os valores disseminados e perpetuados no ambiente organizacional.

Por fim, como explorado nas relações de parentesco, é verdade que a preexistência de laços consanguíneos não é caráter determinante para se estabelecer uma união familiar. Entretanto, verifica-se que as organizações familiares, muitas vezes, desempenham uma fonte de união entre os parentes distantes, mais até do que a própria estrutura de parentesco (Lopes, 2008). Mesmo ocorrendo desentendimentos entre os membros da família empresária, é comum que não ocorra um rompimento total dos laços, quando está em jogo a manutenção de um negócio familiar. Portanto, caberia aos pesquisadores investigarem a influência desses empreendimentos na manutenção da ordem familiar.

Por meio da Antropologia e da Sociologia, é possível encontrar diversas formas e caminhos que possibilitam a compreensão da dinâmica das organizações familiares. Essas áreas do saber, por abordarem com profundidade questões relativas à família e às relações de parentesco, devem ser trazidas para os estudos sobre empresas familiares, a fim de contribuir efetivamente para as investigações desses tipos organizacionais. Tratar das organizações familiares como mero objeto de estudo desvaloriza, menospreza o universo de singularidades que constituem sua dinâmica própria. Infelizmente, muitos estudiosos investigam esses empreendimentos, relegando a família a um segundo plano, quando, na verdade, deveria ser compreendida como instância principal nas pesquisas desse caráter. A empresa familiar deve ser visualizada como uma extensão da família, ou seja, muitas relações no âmbito empresarial só serão devidamente compreendidas quando o pesquisador investigar conjuntamente a história, os relacionamentos e o cotidiano da família empresária.

4 TEORIA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS: UMA ABORDAGEM TEÓRICO-METODOLÓGICA

Como apresentado anteriormente, para efetuar a construção deste trabalho, foi necessário estabelecer um diálogo entre diferentes áreas do conhecimento, entre elas a Psicologia Social. Esse campo disciplinar apresenta uma abordagem de natureza teórico-metodológica que será fundamental para atender ao objetivo central desta pesquisa: A Teoria das Representações Sociais.

A Teoria das Representações Sociais foi cunhada pelo psicólogo social francês Serge Moscovici, no ano de 1961, por meio da publicação “La Psychanalyse: Son image et son public” (Farr, 1993). Para Farr (1993), Moscovici é um estudioso que, nas últimas três décadas, não apenas tem enriquecido as pesquisas no campo da Psicologia Social, mas, sobretudo, em outras áreas das Ciências Sociais. Isso se deve ao caráter multidisciplinar da Teoria das Representações Sociais.

Essa abordagem teórico-metodológica permite o “descortinamento” da dimensão simbólica, abrangendo questões referentes à Antropologia, à Sociologia e à Psicologia Social, à medida que esses campos disciplinares ora defendem a supremacia do social sobre o individual, ora o individual sobre o social. Com a Teoria das Representações Sociais pode-se estabelecer um posicionamento complementar com relação à dualidade indivíduo/sociedade (Cavedon, 2008).

O termo “representações sociais”, segundo Sá (2004), foi criado buscando um afastamento da perspectiva “sociologista” para a construção teórico-conceitual própria da psicossociologia.

Spink (2004b) esclarece que foi no campo da Psicologia Social que as representações sociais deixaram de ter uma mera função catalisadora para adquirir um estatuto de abordagem teórica. A autora explica que tal área do saber fundamenta-se no pressuposto de que o conhecimento é um processo e não

apenas um conteúdo. Nesse sentido, as representações sociais são fruto não apenas de concepções históricas, mas do aqui e agora; são construções que situam o indivíduo, dando-lhe uma identidade social.

É importante ressaltar que, a princípio, estudos desse caráter sofreram certa resistência por parte dos pesquisadores. Esse campo passou a ter maior expressividade internacional somente nos últimos anos, como resultado da revisão de certos paradigmas do conhecimento nas Ciências Sociais. À medida que as análises foram incorporando como objeto de reflexão elementos da subjetividade, os estudos sobre representação se ampliaram em várias áreas. (Cardoso & Malerba, 2000). Spink (2004a) completa afirmando que, no momento em que Academia passou a explorar elementos simbólicos em suas pesquisas, libertando-se da visão economicista, a noção de representatividade passou a ocupar um caráter central nas disciplinas que investigam o mundo social.

Contudo, observa-se que ainda há um longo caminho a percorrer, no que tange à aceitação da Teoria das Representações Sociais. Farr (1993) pontua que muitos psicólogos ainda são resistentes a essa abordagem. Para o autor, o maior desafio já foi conquistado, que é a sedimentação de uma Psicologia Social explicitamente social. Farr (1993) acredita que um próximo passo a ser tomado é convencer os psicólogos sociais da América a aceitar tal teoria, visto que eles correspondem a um grupo poderoso de estudiosos e pesquisadores que permanecem profundamente cépticos com relação a essa abordagem.

Uma das críticas estabelecidas por Moscovici, em sua formulação teórica, é a natureza individualizante da maior parte das pesquisas em Psicologia Social na América do Norte (Farr, 1995). A Teoria das Representações Sociais se posiciona contrariamente a uma dicotomia entre sujeito e objeto, ou seja, parte do pressuposto de que não existe uma “epistemologia do sujeito ‘puro’ ou uma epistemologia do objeto ‘puro’”, mas sim uma interação entre

essas duas dimensões, entre o sujeito e o objeto-mundo, possibilitando, assim, uma construção do mundo e do próprio indivíduo (Guareschi & Jovchelovitch, 1995, p. 19).

Cardoso & Malerba (2000) destacam que a Psicologia Social preocupa-se não somente com as representações mentais que acontecem no nível individual, mas como essas representações que ocorrem no sujeito são difundidas, dando origem a uma dimensão mais ampla, denominada de Representação Social. Farr (1995) explica que esse campo disciplinar está interessado em desvelar a relação entre indivíduo e sociedade, portanto, quando se atribui maior importância a um desses polos, a essência das representações sociais perde a sua vitalidade.

A ideia cunhada por Moscovici era a de propor uma interação entre o nível individual e o coletivo, ou seja, o sujeito é agente das representações simbólicas que, em ação com outros indivíduos, reproduz algo de maior dimensão – o imaginário coletivo. É por meio das relações sociais que emergem as representações, permitindo ao sujeito a ação de descobrir o mundo, bem como de construí-lo. Assim, a representação social funciona como uma forma de interpretação da realidade, de leitura, por parte do sujeito, do mundo externo. Essa leitura é interiorizada e processada, re(produzindo) comportamentos entre os indivíduos. Em outras palavras, as representações, quando difundidas, tornam-se “representações sociais”, as quais dão consistência ao que denominamos de saber prático.

Spink (2004b) explica que as representações são produzidas por indivíduos que pensam conjuntamente. A semelhança entre os pronunciamentos reflete o que esses sujeitos pensaram juntos sobre os mesmos assuntos.

Como pontuado, essa abordagem foi cunhada no ano de 1961. Na década de 1970, a Teoria das Representações Sociais passou por uma espécie de testagem do conceito e, nos dez anos posteriores, voltou-se para a sistematização

teórica (Lane, 2004). Nesse processo, muitos pesquisadores passaram a se interessar pela abordagem teórico-metodológica, tecendo suas reflexões sobre o assunto.

Jodelet (1984 apud Sá, 2004) explica que a representação social propõe uma forma peculiar de conhecimento, o conhecimento do senso comum, manifestando processos generativos e funcionais. Jodelet (1984 apud Sá, 2004) apresenta um dos conceitos mais consensuais entre os estudiosos da área. Para a autora, as representações sociais são “uma forma de conhecimento, socialmente elaborado e compartilhado, tendo uma visão prática e concorrendo para a construção de uma realidade comum a um conjunto social” (Sá, 2004, p. 36).

Essa abordagem também é compreendida como sistemas de interpretação que conduzem a relação dos sujeitos com o mundo e com os outros, podendo ser fruto tanto de ideias socialmente reproduzidas, quanto de mudanças ocasionadas por intervenções históricas e sociais. Para tanto, a representação não se traduz em um reflexo do real, mas permite sua construção, por meio da emergência de fenômenos coletivos (Cavalcanti et al., 2006).

De acordo com Ribeiro & Jutras (2006), a representação constitui-se de um conjunto de conceitos, proposições e explicações organizados, criados para atribuir sentido à vida cotidiana. Essas representações são produzidas mediante as comunicações interpessoais dos grupos, para guiar os comportamentos e as práticas sociais, de modo a traduzir os valores de um sujeito ou de uma coletividade.

Minayo (1995, p. 89) associa a representação social a um termo filosófico que revela a percepção retida na lembrança ou no conteúdo de pensamento, ou seja, por meio das representações, é possível expressar a realidade “explicam-na, justificam-na, questionam-na”.

Cardoso & Malerba (2000, p. 188) chamam a atenção para a abordagem dada por Bourdieu sobre as representações sociais. Para esse autor, as

representações assumem uma dimensão política, à medida que são compreendidas não apenas como categorias cognitivas do pensamento, mas como “categorias classificatórias, atravessadas por disputas e lutas pelo poder de categorizar e classificar – pelo poder de representar e de se fazer representar”. Bourdieu perpassa a ideia de que as representações podem constituir formas de expressão e exercício do poder.

Cavedon (2008) explica que as representações sociais são frutos do meio social, por meio do compartilhamento de significados. A subjetividade só é construída e edificada por meio das relações entre os diferentes atores sociais de um determinado grupo, isso porque existe uma significação comum entre eles, que foi construída. Ela explica que as representações não são criadas por indivíduos de maneira isolada, mas são constituídas por pessoas e grupos, ao longo da cooperação e da comunicação. Essas representações, à medida que emergem, ganham vida própria, “encontram-se, atraem-se, repelem-se”, abrindo espaço para o surgimento de novas representações, enquanto outras podem vir a desaparecer. Breakwell (1993) corrobora com essa ideia afirmando que as representações são dinâmicas, passíveis tanto de mudanças sutis quanto globais. Essa dinâmica é reflexo da interação constante entre os sujeitos produtores de significados.

Essas definições trazem à tona discussões que abrangem a esfera individual e coletiva e como elas se comunicam, interagem para a formação das representações sociais. Spink (2004b) afirma que a representação social implica em um intercâmbio entre a intersubjetividade e o coletivo, envolvendo aspectos inconscientes, emocionais e afetivos na produção e na reprodução de significados. Para a autora:

“A complexidade do fenômeno decorre da desconstrução, no nível teórico, da falsa dicotomia entre individual e coletivo e do pressuposto daí decorrente de que não basta apenas focar o fenômeno no nível intra-individual (como o sujeito processa a informação) ou social (as ideologias, mitos e crenças que

circulam em uma determinada sociedade). É necessário entender, sempre, como o pensamento individual se enraíza no social (remetendo, portanto, às condições de sua produção) e como um e outro se modificam mutuamente” (Spink, 2004b, p. 89).

A fim de demonstrar, esquematicamente, como a dimensão individual interage com a dimensão coletiva, Cardoso & Malerba (2000) apresentam o triplo cenário das representações sociais.

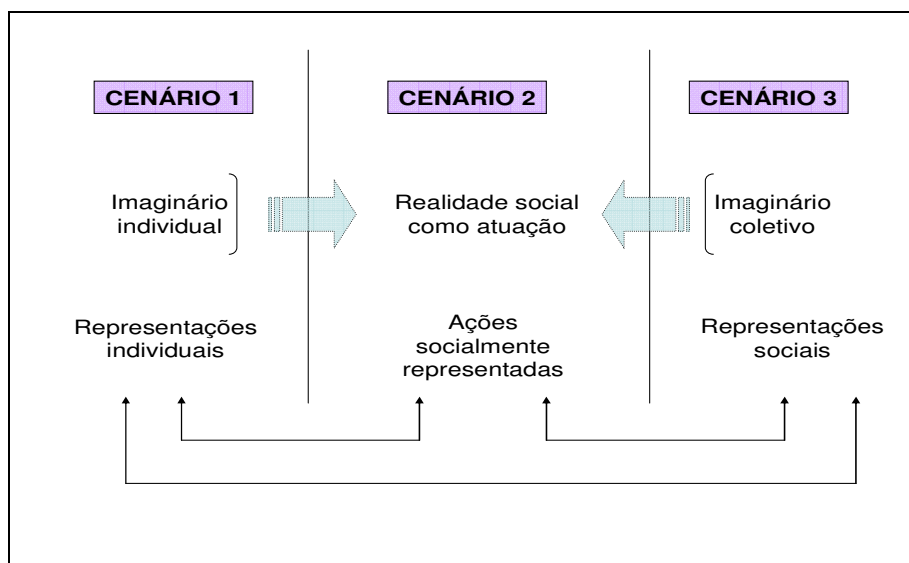


FIGURA 2 Triplo cenário em que emergem as representações
Fonte: Cardoso & Malerba (2000).

A Figura 2 exhibe como os cenários individual e coletivo estão inter-relacionados, agindo conjuntamente na produção da realidade social.

Essa abordagem teórico-metodológica possui duas funções centrais, explanadas por Cavedon (2008): a) as representações convencionalizam os objetos, as pessoas e os acontecimentos, ou seja, elas atribuem uma forma definitiva, localizando-os em uma categoria e os inserem gradualmente em um

protótipo, distinto e partilhado por um grupo de pessoas e b) as representações são prescritivas, isso porque elas se impõem sobre os indivíduos como uma força irresistível que combina uma estrutura preexistente ao pensar o indivíduo a uma tradição que dita o que deve ser pensado.

Um importante papel das representações sociais é tornar o não familiar em algo familiar, isso é transformar aquilo que é estranho em categorias e contextos conhecidos (Leme, 2004). Esse processo de familiarização está diretamente associado à ideia do senso comum. Portanto, as representações podem ser denominadas de “teorias do senso comum”, dado que, à medida que são internalizadas, permitem uma organização da realidade (Cavedon, 2008).

Em razão de as representações serem frutos de ações sociais, Spink (2004a) enfatiza o quanto é importante considerar o contexto nas pesquisas, pois explica que as representações sociais são campos estruturados pelo *habitus* e por aspectos históricos, bem como estruturas estruturantes desse contexto social.

As representações sociais apresentam uma dupla face, tanto podem ser vistas como produtos, como processo. Como produto, as representações surgem como pensamento instituído ou campo estruturado. Como processo, as representações emergem por meio do pensamento constituinte ou núcleos estruturantes. Na primeira perspectiva, elas são pesquisadas por meio de seus elementos constitutivos, tais como a informação, as imagens, as crenças, etc. Na segunda ótica, investigam-se a elaboração e a transformação das representações, compreendendo o funcionamento e sua eficácia nas relações sociais (Spink, 2004b).

Tratando de aspectos práticos de pesquisa, Spink (2004b) pontua as técnicas de obtenção de dados mais comuns nos estudos que utilizam as representações sociais:

- a) as técnicas verbais: essas técnicas são, para a autora, a forma mais comum para se acessar as representações. Segundo a autora, existe uma preferência pelo uso de entrevistas abertas conduzidas por um roteiro mínimo. Essa forma de apreender as representações deixa o entrevistado mais livre, pois evita a explicitação das pré-concepções e categorias do pesquisador;
- b) questionários: apesar de não proporcionar a mesma riqueza de dados da entrevista aberta, pode ser uma solução quando a investigação abarca uma amostra muito grande;
- c) associação livre: é realizada por meio de palavras estímulo, que permitem, posteriormente, realizar uma análise multivariável;
- d) técnicas não verbais: utilizam, comumente, a elaboração de desenhos por parte dos indivíduos pesquisados.

Como explanado, as técnicas verbais são as mais utilizadas pelos pesquisadores que buscam apreender as representações. Nesse sentido, a linguagem torna-se fundamental, dado que exterioriza as significações criadas pelos sujeitos. Jovchelovitch (1995) defende que as análises das representações devem concentrar-se nos processos de comunicação. A comunicação é compreendida pela autora como uma forma de mediação social. Assim ritos, mitos e símbolos tornam-se mediações entre um mundo desconhecido e o mundo da intersubjetividade humana.

Minayo (1995) expressa que Bourdieu e Bakhtin acessam o campo das representações sociais por meio da linguagem. Para esses autores, o discurso revela sistemas de valores, normas e símbolos e tem a magia de transmitir, representações de grupos, condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas.

Visto que as representações se manifestam por meio de palavras, sentimentos, atitudes e condutas e considerando que essa produção simbólica acontece em um determinado espaço e tempo, é necessário, para a efetuação deste trabalho, adotar uma metodologia que permita apreender esses elementos essenciais para a construção das representações. Dessa forma, a linguagem ganha papel central nesta pesquisa, pois, por meio da análise das narrativas dos diferentes entrevistados, é possível compreender a percepção dos sujeitos sobre uma dada realidade.

5 METODOLOGIA

Nesta seção, o objetivo é apresentar a metodologia adotada para responder ao problema de pesquisa deste trabalho. São discutidos os pressupostos metodológicos, a natureza da pesquisa, os métodos de investigação e os procedimentos de coleta e análise dos dados. Buscou-se elaborar um plano metodológico de tal modo que fosse condizente com a fundamentação teórica construída para este trabalho. Portanto, houve a preocupação em não apenas detalhar a metodologia empregada, mas, sobretudo, justificá-la, explicando as razões que levaram à opção por determinados procedimentos.

Este capítulo está dividido da seguinte forma: 5.1) Pressupostos metodológicos e natureza da pesquisa; 5.2) Métodos e técnicas de coleta de dados; 5.3) Unidade de investigação; 5.4) Caracterização dos atores investigados; 5.5) A identificação dos atores não entrevistados e as organizações que compõem o grupo Alfa; 5.6) A historiografia como técnica de pesquisa; 5.7) Genograma como técnica de pesquisa e 5.8) Análise e interpretação dos dados.

5.1 Pressupostos metodológicos e natureza da pesquisa

A abordagem qualitativa é adotada, principalmente, quando se busca investigar as relações sociais em um dado contexto. O presente trabalho, por apoiar-se em campos disciplinares como da Administração, Antropologia, Sociologia e Psicologia Social e por focar nas relações entre os parentes, de uma organização familiar, utiliza a perspectiva qualitativa, pelo fato de ela privilegiar os aspectos subjetivos e simbólicos no ambiente organizacional. Triviños (1987) elucida que existe uma relação dinâmica entre mundo real e sujeito, e que a interpretação dos fenômenos e a atribuição dos significados são essenciais nas pesquisas de cunho qualitativo. Na perspectiva qualitativa, a linguagem recebe uma centralidade nas investigações, visto que é por meio da comunicação e do

processo interativo que as pessoas atribuem significados ao meio social (Godoi & Balsani, 2006).

Davel & Colbari (2003) explicam que, na tentativa de compreender os fenômenos socioculturais das organizações familiares, a metodologia qualitativa de pesquisa é a mais apropriada. Os autores recomendam a abordagem qualitativa porque, para o entendimento de processos socioculturais, não basta mensurar a frequência de um dado fenômeno, mas sim compreendê-lo profundamente.

Em consonância com a natureza da pesquisa, optou-se pela adoção do paradigma interpretativo. Neste trabalho consideram-se as organizações familiares como espaços simbólicos, ou seja, esses tipos organizacionais são repletos de valores, crenças, sentimentos, emoções, frutos da interação família/empresa. Portanto, na tentativa de interpretar as representações atribuídas às relações de parentesco, optou-se por investigar o objeto de estudo por meio do prisma interpretativo.

Morgan (1980) explica que, pela concepção interpretativista, o mundo social apresenta uma situação ontológica duvidosa e que a realidade social não existe no sentido concreto, mas é fruto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. É inconcebível, para o teórico interpretativista, tratar a ciência social de forma objetiva. Para os interpretacionistas, as organizações são processos que emergem das ações dos indivíduos. Os sujeitos interagem entre si, buscando interpretar, atribuindo sentidos diversos. Portanto, a realidade social é compreendida como uma rede de representações complexas e subjetivas (Vergara & Caldas, 2005). Partindo desta compreensão, Boeira & Vieira (2006) relatam que o entendimento das ações humanas não é semelhante ao entendimento dos fenômenos naturais, à medida que apreende aspectos subjetivos e autorreflexivos dos indivíduos. Portanto, não é possível descrever,

nem mesmo explicar, uma sociedade por meio de características exteriores e objetiváveis do comportamento humano.

Silva & Roman Neto (2006) explicam a abordagem interpretativa da seguinte forma:

“O paradigma interpretativo desafia a preocupação com a certeza que caracteriza a perspectiva funcionalista, mas mantém a preocupação com a regulação social comum ao paradigma funcionalista, embora do ponto de vista subjetivista, pois se fundamenta na visão de que as pessoas constroem e mantêm simbólica e socialmente suas próprias realidades organizacionais” (Silva & Roman Neto, 2006, p. 58).

Verifica-se que, por essa perspectiva ontológica, o saber científico ganha maior amplitude a partir do momento em que as ações cotidianas, o senso comum, passam a receber significativa importância para a construção do conhecimento. Godoi et al. (2006) explicam que a ciência pós-moderna desmitifica a hierarquização entre o conhecimento científico e o senso comum, reconhecendo o segundo como uma ampla possibilidade de enriquecer a relação sujeito/mundo. Os autores acrescentam que a edificação da ciência pós-moderna é feita por meio de um “conhecimento imetódico, constituído a partir de uma pluralidade metodológica” (Godoi et al., 2006, p. 6).

A abordagem qualitativa, bem como a perspectiva interpretacionista, é adequada quando se adota a Teoria das Representações Sociais como forma de apreender e interpretar as representações dos sujeitos investigados. Como explicado na seção 4, a Teoria das Representações Sociais trata o conhecimento como fruto das interações cotidianas dos indivíduos. Portanto, buscou-se compreender as representações atribuídas às relações de parentesco, por meio das narrativas produzidas pelos diferentes atores entrevistados.

No item seguinte, serão demonstradas as técnicas adotadas para a coleta dos dados.

5.2 Método e técnicas de coleta de dados

O presente estudo foi realizado com o intuito de investigar, em maior profundidade, o contexto de uma única organização. Para tanto, optou-se por realizar um estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso pode ser compreendido como uma pesquisa que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de um estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de preposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Este trabalho classifica-se, especificamente, como um estudo de caso histórico-organizacional (Triviños, 1987), dado que um dos objetivos desta pesquisa recai sobre a reconstituição da trajetória histórica organizacional. Por tratar-se de uma organização familiar, este resgate é realizado conjuntamente com a história da família empresária.

Godoy (2006) elucida ser comum, nos estudos de caso na área de organizações, a recorrência a outros campos disciplinares, tais como a Antropologia, a Sociologia e a Psicologia Social, utilizando seus respectivos aportes teóricos e/ou suas técnicas de coleta e análise de dados. A explanação de Godoy (2006) incide como mais uma justificativa para tal estratégia de pesquisa.

Davel & Colbari (2003) apresentam o estudo de caso como uma estratégia apropriada para estudos sobre organizações familiares. Para estes autores, essa estratégia possibilita analisar como o complexo família/organização se manifesta e evolui ao longo do tempo, explicitando as singularidades desses tipos organizacionais.

Para a efetuação do estudo de caso foram adotadas as seguintes técnicas de coleta de dados: 1) entrevista semiestruturada; 2) observação não participante e 3) análise documental;

As entrevistas foram realizadas com 33 indivíduos, dos quais 7 são dirigentes das filiais, 11 são gerentes, 10 são funcionários de diferentes filiais e 5 foram classificados como testemunhas-chave. *A priori*, foi definido que seriam entrevistados todos os dirigentes e gerentes, 1 funcionário de cada filial e 2 testemunhas-chave. Contudo, ao se realizar a pesquisa de campo e deparar com a realidade pesquisada, foram necessárias algumas alterações. Como previsto, todos os dirigentes foram entrevistados. Quanto aos gerentes, foram entrevistados 11 das 12 filiais que compõem a organização estudada. A décima segunda filial, localizada na cidade de Prados, não foi alvo de investigação, visto que havia sido recentemente inaugurada, passava por processo de estruturação e não possuía ainda um gerente.

Tratando dos funcionários, nem todos foram entrevistados, pois, em algumas filiais, havia somente empregados recentemente contratados, que não poderiam contribuir efetivamente para a pesquisa. Por fim, foi entrevistado um número maior de testemunhas-chaves do que o previsto. Ao longo das entrevistas com membros da organização, emergiram nomes de sujeitos que haviam trabalhado na empresa e que poderiam fornecer informações importantes referentes à história organização. Apenas uma testemunha-chave não trabalhou na empresa, porém, possuía laços de amizade com o fundador, falecido em 2006.

As entrevistas semiestruturadas foram fundamentais para apreender narrativas que permitiram, posteriormente, a reconstituição histórica tanto da família como da organização. Além disso, foi possível captar, por meio das falas, como se davam as relações entre os parentes, a proximidade entre eles, o distanciamento ou, mesmo, os conflitos. Finalmente, o conteúdo das entrevistas semiestruturadas, conjuntamente com a análise das narrativas, possibilitou a construção das representações sociais atribuídas às relações de parentesco na dinâmica família/empresa.

Vale ressaltar o papel fundamental das testemunhas-chave nesse processo, visto que forneceram informações relevantes para a construção dos roteiros semiestruturados e para a condução das entrevistas.

A observação não participante possibilitou analisar a dinâmica do ambiente organizacional, identificando como se davam as relações entre os diferentes atores organizacionais.

A terceira técnica empregada, a pesquisa documental, foi importante para averiguar as narrativas historiográficas produzidas pelos atores. Os documentos utilizados foram jornalísticos que continham entrevistas com o fundador e os atuais dirigentes. Esses documentos, assim como as entrevistas, auxiliaram a reconstituição histórica da organização.

5.3 Unidade de investigação

O objeto investigado corresponde a um grupo empresarial familiar constituído por doze organizações, gerenciadas por filhos, noras e netos do fundador, falecido há dois anos. Onze dessas organizações atuam no ramo farmacêutico e uma atua como clínica veterinária. Essas filiais estão localizadas na cidade de São João del Rey, MG, à exceção de uma, que está situada no município de Prados, MG. A filial localizada em Prados não foi alvo de investigação para esta pesquisa, dada a sua recente inauguração, o que não permitiria auxiliar no processo de reconstituição histórica do grupo empresarial, nem mesmo na apreensão das representações atribuídas às relações de parentesco.

Por questões éticas, o grupo empresarial investigado será denominado, neste trabalho, de “grupo Alfa”, a fim de garantir o anonimato. A abertura da organização ocorreu no ano de 1965, completando, em 2009, 44 anos de existência. Atualmente, o grupo Alfa possui 150 funcionários, incluindo integrantes da família e membros não pertencentes à estrutura familiar.

A farmácia, a princípio, era administrada pelo fundador. Aos poucos, os filhos foram se inserindo no ramo, tendo uns permanecido e outros abandonado os negócios ao longo do tempo. Alguns dos filhos que permaneceram se casaram e trouxeram suas esposas para trabalhar na organização. Com o passar dos anos, os netos do fundador também entraram para a empresa. Pode-se dizer que o grupo Alfa já passou por uma sucessão e, atualmente, com a entrada dos netos, vivencia um segundo processo sucessório.

Maiores detalhes sobre a história e as relações entre os indivíduos que compõem o grupo Alfa serão apresentados por meio da historiografia organizacional/familiar e por meio da elaboração do genograma, que serão apresentados nos resultados.

5.4 Caracterização dos atores investigados

Para a escolha dos atores entrevistados, levou-se em consideração a necessidade de entrevistar todos os dirigentes, entre eles filhos, noras e netos do fundador. Esses indivíduos, por atuarem há anos na organização, foram essenciais para o resgate histórico, visto que grande parte deles teve a oportunidade de trabalhar com o fundador e, assim, de acompanhar o processo de desenvolvimento do grupo empresarial. Essas pessoas foram essenciais, pois forneceram ricos relatos familiares, permitindo, dessa forma, resgatar, conjuntamente com a história da organização, a história da família empresária.

Da mesma forma como todos os dirigentes foram entrevistados, assim se procedeu com os gerentes. Grande parte dos gerentes também atuava há anos no grupo empresarial e muitos deles puderam trabalhar com o fundador, conhecendo o desenvolvimento do grupo, bem como as relações entre os integrantes da empresa e da família.

A princípio, optou-se por entrevistar um funcionário de cada filial, pois assim seria possível apreender uma pluralidade de visões. Contudo, nem todas as

filiais possuíam funcionários com tempo de trabalho suficiente para fornecer informações relevantes para a pesquisa. Portanto, optou-se por entrevistar funcionários que possuíam, no mínimo, três anos de trabalho na organização.

Como mencionado anteriormente, seriam entrevistadas somente duas testemunhas-chaves, pois se acreditava que este número seria suficiente para obter informações prévias sobre a organização. De fato, duas pessoas que haviam trabalhado no grupo Alfa foram entrevistadas inicialmente. Porém, conforme as entrevistas eram realizadas, emergiam nomes de sujeitos que possuíam forte vínculo com a família empresária e/ou trabalharam na organização. Dessa forma, mais três testemunhas-chave foram entrevistadas, compondo, no total, cinco.

Portanto, o corpo de entrevistados forma 4 grupos: dirigentes (7), gerentes (11), funcionários (10) e testemunhas-chave (5).

Por exigências éticas da pesquisa, as identidades dos entrevistados também não serão divulgadas. Dessa forma, os entrevistados serão identificados por sigla, conforme o quadro abaixo.

QUADRO 1 Caracterização dos atores entrevistados

	Sujeito	Sexo ¹	Idade	Escolaridade	Tempo de permanência na empresa	Pertence à família? ²
Dirigentes	D1	M	41	2º grau	23 anos	S
	D2	M	58	2º grau	38 anos	S
	D3	F	55	1º grau inc.	23 anos	S
	D4	M	24	3º grau	3 anos	S
	D5	M	32	3º grau inc.	17 anos	S
	D6	F	35	3º grau	8 anos	S
	D7	F	48	2º grau	21 anos	S
Gerentes	G1	M	27	2º grau	10 anos	N
	G2	M	42	2º grau	28 anos	N
	G3	M	50	2º grau	24 anos	N
	G4	M	34	2º grau	20 anos	N
	G5	M	41	2º grau	4 anos	N
	G6	M	36	2º grau	20 anos	N
	G7	M	49	1º grau	25 anos	N
	G8	M	39	2º grau	10 anos	N
	G9	F	40	2º grau	11 anos	N
	G10	M	41	1º grau	28 anos	N
	G11	M	34	Pós-grad.	10 anos	S
Funcionários	F1	M	32	3º grau	6 anos	N
	F2	M	25	2º grau	6 anos	N
	F3	M	23	2º grau	3 anos	N
	F4	F	34	3º grau	16 anos	N
	F5	F	41	2º grau inc.	9 anos	N
	F6	F	26	3º grau inc.	7 anos	N
	F7	M	37	2º grau inc.	25 anos	N
	F8	M	23	2º grau	4 anos	N
	F9	M	24	2º grau	8 anos	N
	F10	F	24	2º grau	8 anos	S
Testemunhas-chave	TC1	M	82	-	-	N
	TC2	F	52	-	-	S
	TC3	M	27	-	-	N
	TC4	F	28	-	-	N
	TC5	M	49	-	-	S

Fonte: Dados da pesquisa

Nota 1: M: Masculino; F: Feminino

Nota 2: S: sim; N: não

5.5 A identificação dos atores não entrevistados e das organizações que compõem o grupo Alfa

Além dos grupos de entrevistados, foi necessário criar identificações para aqueles atores que não foram entrevistados, mas que aparecem ao longo da trajetória histórica organizacional/familiar. Dentre essas pessoas, estão o fundador, a esposa do fundador, os filhos do fundador que trabalharam há alguns anos no grupo Alfa e que hoje não atuam mais, um grande amigo do fundador e um dos netos, que aparece no resgate historiográfico sem, contudo, ter atuado nas organizações.

QUADRO 2 Atores não entrevistados

Fundador	Sr. Francisco
Esposa do fundador	Sra. Estela
Filho do fundador	K1
Filho do fundador	K2
Filho do fundador	K3
Filho do fundador	K4
Amigo do fundador	Sr. Antonio
Neto do fundador	Y1

Fonte: Elaborado pela autora.

Essas denominações foram dadas de forma aleatória, ou seja, não existe uma razão que justifique a identificação atribuída a esses diferentes atores. Para alguns, como é o caso do fundador, da esposa do fundador e de seu amigo, optou-se pela criação de nomes fictícios, pois foi uma forma de tornar mais compreensível o resgate histórico.

Assim como os sujeitos receberam uma identificação, no intuito de resguardar suas identidades, o mesmo se deu para as diferentes farmácias que compõem o grupo Alfa. Como poderá ser visualizado ao longo da trajetória

historiográfica, foram inauguradas dozes filiais. A identificação das lojas foi feita da seguinte forma: L1, L2, L3...L14.

5.6 A Historiografia como técnica de pesquisa

Para a realização da pesquisa, foi adotada uma técnica comumente utilizada pelos historiadores: a historiografia, cujo intuito é resgatar o passado, utilizando documentos e narrativas que possam reconstituir, historicamente, algum acontecimento, neste caso, a trajetória de uma organização familiar. Malerba (2006) propõe que as análises destinadas aos estudos historiográficos sejam fundamentadas na “tradição das lembranças”, ou seja, nas “ações da memória e do esquecimento, de conservação e de destruição”. Sena Júnior (2004) descreve que, para Emília Viotti, a nova historiografia conclama-se no abandono das noções “objetivistas” e “essencialistas”, cedendo espaço para os estudos das “subjetividades”, sendo a cultura e a experiência os aspectos privilegiados nessa nova abordagem. De acordo com o mesmo autor, a nova historiografia centra-se em um elemento, outrora negligenciado pela historiografia tradicional, a questão da narrativa (Sena Júnior, 2004).

Para a reconstituição histórica organizacional/familiar foram destacados os incidentes críticos que marcaram a trajetória dessas duas dimensões: família e organização. A demarcação dos incidentes críticos, além de permitir uma melhor visualização dos principais acontecimentos ocorridos no grupo Alfa, possibilitou que sua história fosse organizada, cronologicamente, para o devido entendimento dos leitores. A narrativa historiográfica tomou como ponto de partida o ano de 1965, considerado marco inicial do objeto em estudo.

Os estudos historiográficos permitem interpretar e analisar os fatos vivenciados no passado, buscando compreender, ao longo dos tempos, os principais pontos que marcaram os atores e possibilitaram a edificação da trajetória organizacional. Neste trabalho, além de reconstituir historicamente a

trajetória organizacional, foi possível, conjuntamente, resgatar a história da família empresária. Isso se deve ao fato de o objeto em estudo ser uma empresa familiar, em que a dimensão familiar e a organizacional integram-se continuamente.

5.7 Genograma como técnica de pesquisa

Outra técnica utilizada para a realização deste estudo foi o genograma. Historicamente, esse foi um instrumento elaborado por terapeutas familiares e tem sido amplamente utilizado em diversas pesquisas no campo da saúde (Nascimento et al., 2005). Tassara (2006) ressalta que tal técnica constitui um instrumento de natureza qualitativa, importante para estudos que envolvam relações familiares. Essa técnica foi adotada neste trabalho no intuito de mapear como se dão as relações de parentesco na dimensão da organização familiar. Dias et al. (2007) definem o genograma como:

“(...) uma representação gráfica, por meio de símbolos, da composição familiar e dos relacionamentos básicos em, pelo menos, três gerações. Permite, de uma forma rápida e clara, visualizar quais são os membros que constituem a família, tenham eles vínculos consanguíneos ou não, identificando a idade, ocupação ou profissão e escolaridade de cada pessoa, além de retratar o lugar ocupado por cada um dentro da estrutura familiar. O genograma é construído através de um diagrama que detalha a estrutura familiar, fornecendo informações sobre os vários papéis de seus membros e bases para a discussão e análise das interações familiares” (p. 690).

De acordo com Roque (2006), o genograma pode ser compreendido como uma árvore familiar, que representa uma estrutura familiar interna. A imagem gráfica do genograma propicia dados sobre os relacionamentos, ao longo do tempo, podendo incluir informações referentes a saúde, ocupação, religião, etnia e migrações e, ainda, a respeito do desenvolvimento e de outras áreas de funcionamento da família. Apesar de similar a uma árvore genealógica, o genograma é um instrumento que vai além da representação visual da origem

dos indivíduos. Essa ferramenta, de natureza qualitativa, é capaz coletar informações a respeito da dinâmica familiar, assim como processos de comunicação, relações de equilíbrio e desequilíbrio na família (Nascimento et al., 2005).

Para Loza (1986), o genograma é um instrumento representado graficamente por símbolos que não seguem uma padronização universal, podendo variar de acordo com a complexidade de cada estrutura familiar e a criatividade do pesquisador.

De acordo com Carvalho (2006), o genograma consiste em um diagrama que detalha a estrutura familiar, fornece informações sobre papéis dos membros e das diferentes gerações, cedendo base para a discussão e análise das interações familiares. Na representação gráfica, os membros da família devem estar dispostos horizontalmente (o casal) e os filhos são denotados por linhas verticais e dispostos da esquerda para a direita. O nome das pessoas e a idade devem estar dentro do quadrado (sexo masculino) ou círculo (sexo feminino). Se algum membro morreu, o ano da morte deve ser marcado acima do quadrado ou do círculo. Dados relevantes sobre algum membro devem ser anotados abaixo do quadrado como, por exemplo, saúde, ocupação, religião, etnia e migrações (Carvalho, 2006).

Na Figura 3, adaptada de Wright & Leahey (2002), estão ilustrados os símbolos usualmente utilizados na construção do genograma. É possível observar que os homens são representados por um quadrado, enquanto as mulheres são representadas por um círculo. Linhas são traçadas para ilustrar as conexões entre os membros da família. Verifica-se que, para cada tipo de união, a representação se dá de forma diferente. As linhas vão representar a intensidade das relações. Linhas retas indicam conexões fortes; linhas cortadas por outras na transversal indicam relações conflituosas e linhas que possuem a letra 'd' entre elas indicam relacionamentos distantes. Setas podem ser desenhadas ao longo da

linha para indicar fluxo de energia e recursos. A ausência de linhas significa ausência de conexão.

Os símbolos usualmente utilizados na construção do genograma estão ilustrados na Figura 3.

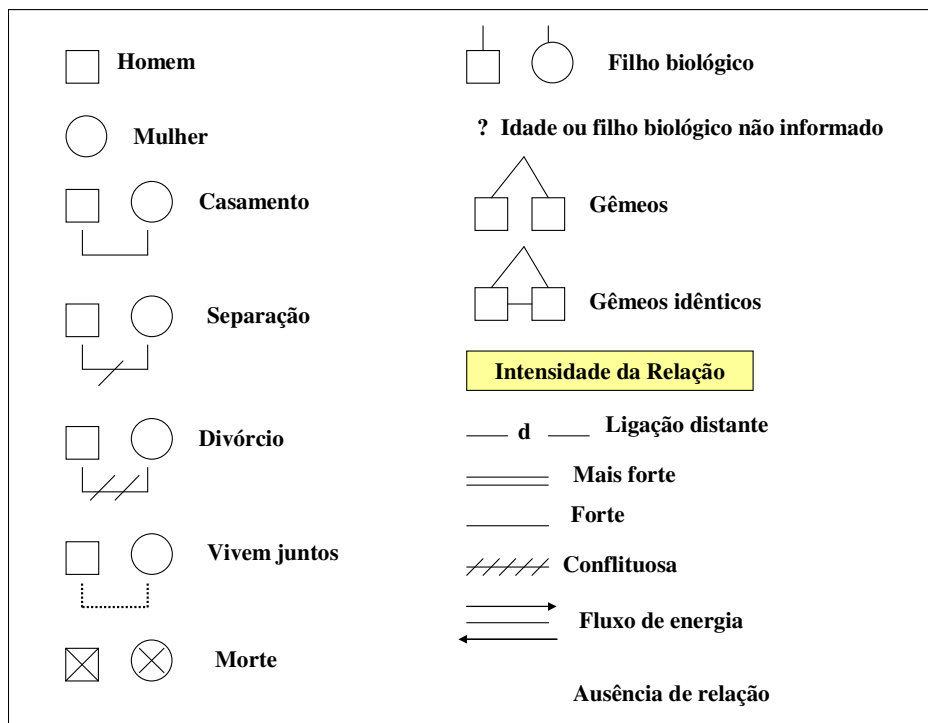


FIGURA 3 Símbolos de representação do genograma
 Fonte: Adaptado de Wright & Leahey (2002).

Nascimento et al. (2005) chamam a atenção para as diversas vantagens proporcionadas pela técnica do genograma. Dentre elas, destacam-se a possibilidade de observar e analisar barreiras e padrões de comunicação entre as pessoas; explorar aspectos emocionais e comportamentais em um contexto de várias gerações e auxiliar os membros da família a identificar aspectos comuns e únicos de cada um deles, entre outras vantagens.

Para este trabalho, a técnica do genograma foi interessante, visto que permitiu mapear as relações entre os familiares, bem como identificar a natureza desses relacionamentos. Para a compreensão da dinâmica das organizações familiares, este instrumento foi relevante, pois, por meio de representações gráficas, foi possível compreender como a dimensão organizacional influencia a formação dos arranjos familiares.

Visto que o genograma consiste em um mapa esquemático que retrata a estrutura e o histórico familiar, fornecendo informações sobre os seus integrantes, fez-se necessário, para a sua execução, realizar diversas entrevistas com os membros familiares, a fim de coletar a maior quantidade de informações possíveis (Athayde & Gil, 2005).

5.8 Análise e interpretação dos dados

As entrevistas realizadas com os grupos mencionados no item 5.4 foram gravadas digitalmente e transcritas na íntegra para, posteriormente, serem submetidas às análises.

Neste estudo, foi utilizada a análise da narrativa. Alves & Bliksteis (2006, p. 406) compreendem a narrativa como um “discurso que trata das ações que ocorreram no passado”, ou seja, é um meio de recuperar as experiências passadas, por meio de uma combinação verbal que exprime os fatos acontecidos anteriormente. Portanto, as narrativas compreendem duas estruturas, a saber: a história, que é a sucessão de eventos, combinada com o discurso, que é a maneira pela qual o conteúdo é transmitido. Portanto, a história é **o que** a narrativa mostra, enquanto o discurso representa **como** é mostrada.

As narrativas são importantes, pois permitem constituir os sistemas imaginários e simbólicos de uma sociedade (Berger & Luckmann, 1985). Elas podem ser classificadas de três maneiras: narrativas mitológicas, narrativas gnoseológicas e narrativas ideológicas. Este estudo tratará de narrativas

gnoseológicas, cuja sucessão dos acontecimentos possui uma importância menor do que a percepção dada a eles (Alves & Bliksteis, 2006).

As definições e os tipos de narrativas foram explanados a fim de se compreender a narratologia, termo designado à análise de narrativa. A análise de narrativa visa compreender o texto por sua totalidade, partindo de suas peculiaridades. Esse recurso que possibilita analisar o material empírico se desenvolve a partir de três níveis hierárquicos: o nível das funções e dos indícios, o nível da ação e o nível da comunicação. As funções e os indícios são o nível mais baixo da narrativa, que implica justamente em evidenciar quais indícios marcam a narrativa. O nível da ação tratará da análise dos personagens, registrando a participação de cada um deles ao longo da narrativa. O nível da comunicação é aquele pelo qual o narrador estabelece uma ligação persuasiva com o destinatário. Esses níveis hierárquicos encontram-se integrados, implicando na análise total da narrativa (Alves & Bliksteis, 2006).

A análise de narrativa aplica-se perfeitamente ao contexto organizacional, na medida em que esses espaços são produtores de “histórias”, ou melhor, as próprias organizações constituem, em si mesmas, “grandes histórias”, sejam elas de fracasso ou sucesso (Alves & Bliksteis, 2006).

De maneira sintetizada, no Quadro 3, observa-se o conjunto de procedimentos metodológicos que foram necessários para a concretização desta pesquisa. Para cada objetivo específico da pesquisa, são demonstrados, no Quadro 3, o marco teórico que foi adotado, as técnicas e as abordagens utilizadas para sua efetuação e, em seguida, as categorias de análise que foram exploradas.

QUADRO 3 Matriz de amarração – procedimentos metodológicos

Objetivos	Marco Teórico	Técnica/Abordagem	Categorias de Análise
- Reconstituir a trajetória histórica da organização, conjugada com a história da família empresária;	(WAIANDT; JUNQUILHO, 2005); (DAVEL; COLBARI, 2003); (FISHER, 2000); (GRZYBOVSKI, 2007); (BUENO <i>et al.</i> 2007); (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999); (DAVEL, 2008); (DONNELEY, 1964); (LODI, 1987); (LEONE, 1991); (LITZ, 2008); (MILLER <i>et al.</i> , 2003); (LIMA <i>et al.</i> , 2007); (BORGES <i>et al.</i> , 2008); (CHRISMAN; CHUA; STEIER, 2005); (GUDMUNDSON <i>et al.</i> , 1999); (QUEIROZ, 2008); (DYER JR., 2006); (COLBARI, 1996); (SOUZA-SILVA; DAVEL, 2005) (TILLMANN; GRZYBOVSKI, 2005); (FORGES; RAMEL, 2000); (CARRIERI; SARAIVA, 2007); (SARAIVA <i>et al.</i> , 2008).	Técnica da Historiografia	Incidentes críticos: - Antes de 1965; - Fundação da Organização Alfa (1965); - A visão empreendedora (1970); - A grande crise (1990); - Separação do Grupo Alfa (1992); - Grupo liderado por D2; - Grupo liderado por D1 e D7; - O atual momento.
- Identificar os laços familiares, evidenciando a natureza das relações entre s integrantes da família;	(NASCIMENTO <i>et al.</i> , 2005); (DIAS <i>ET AL.</i> , 2007); (TASSARA, 2006); (ROQUE; 2006); (LOZA; 1986); (CARVALHO, 2006);(WRIGHT; LEAHEY, 2002); (ATHAYDE; GIL; 2005); (LÉVI-STRAUSS, 1896); (BARROS, 2006); (CATTANI, 1992); (BRUSCHINI, 1990); (AMAZONAS; BRAGA, 2006);(SINGLY, 2007); (SILVA, 1999); (FOX, 1986);(AUGÉ, 1978); (WOORTMANN, 1995); (LEVI-STRAUSS, 2003); (RADCLIFFE-BROWN; FORDE 1978); (BOURDIEU; PASSERON, 1982); (BERGER; LUCKMANN, 1985); (MACHADO, 2005); (CASTELLS, 1999);	Técnica do Genograma	- As relações de parentesco; - Consenso/Conflito; - Distanciamento.
- Analisar as Representações Sociais produzidas pelos atores investigados, acerca da influência das relações de parentesco no cotidiano da organização familiar estudada.	(MACHADO, 2005); (POSSO, 2003); (LEACH, 1970); (LÉVI-STRAUSS, 1896), (BARROS, 2006); (CATTANI, 1992); (BRUSCHINI, 1990); (AMAZONAS; BRAGA, 2006);(SINGLY, 2007); (SILVA, 1999); (FOX, 1986); (AUGÉ, 1978); (WOORTMANN, 1995); (LEVI-STRAUSS, 2003); (RADCLIFFE-BROWN; FORDE 1978); (MACHADO, 2005); (CASTELLS, 1999); (CAVEDON, 2008); (CARDOSO; MALERBA, 2000); (FARR, 1995); (GUARESCHI ; JOVCHELOVITCH, 1995, p.19); (LANE, 2004); (CAVALCANTI <i>et al.</i> , 2006); (BREAKWELL, 1993); (SPINK, 2004); (JOVCHELOVITCH, 1995); (DAVEL; COLBARI, 2003); (COLBARI, 1996); (DYER JR., 2003); (DAVEL, 2008); (SILVA, 1999); (BARROS, 2006); (SILVA; OLIVEIRA, 2008).	Abordagem teórico-metodológica: Representações Sociais	-Parentesco como “Integração Social” e mecanismo de manutenção da ordem organizacional vigente; - Parentesco como “fonte” de conflito.

Fonte: Elaborado pela autora.

Pelo Quadro 3, observa-se que, para o primeiro objetivo específico, foi escolhido o uso da historiografia, que possibilitou a reconstituição da trajetória histórica da organização, conjuntamente com a trajetória familiar. Para tanto, optou-se por destacar os principais incidentes críticos que marcaram essa trajetória, organizando-os cronologicamente por meio de uma linha do tempo. Para o alcance do segundo objetivo, foram construídos os genogramas, mapas

esquemáticos que visam representar as relações entre os diferentes integrantes familiares. Por meio dessa técnica foi possível analisar as relações entre os parentes, identificando laços de proximidade, distanciamento e presença de conflitos. O terceiro e último objetivo específico consistiu em analisar as representações sociais produzidas pelos atores investigados, acerca da influência das relações de parentesco no cotidiano da organização familiar estudada. As análises foram centradas nos diferentes grupos de atores investigados e, por meio delas, emergiram duas grandes representações, que abarcam em seu interior um conjunto de significados: parentesco como integração social e mecanismo de manutenção da ordem organizacional vigente e parentesco como “fonte” de conflito.

6 A TRAJETÓRIA HISTÓRICA DA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

Por meio da historiografia, buscou-se reconstituir a história organizacional conjuntamente com a familiar. Essa reconstituição foi possível por meio das narrativas dos informantes e por meio da análise documental.

...Há tempos atrás

Antes mesmo de a organização Alfa ser criada, seu fundador trabalhava no ramo farmacêutico, na cidade de São João del Rey. Esse período era a década de 1960. Nessa pequena farmácia, em que senhor Francisco trabalhava como balconista, ele pode desenvolver suas primeiras habilidades como farmacêutico, embora não fosse graduado em tal área.

Senhor Francisco casou-se com senhorita Estela e tiveram dez filhos, tendo dois deles morrido ainda bebês. Sra. Estela era uma mulher de muito vigor: trabalhou por um tempo em uma fábrica de tecidos, foi lavadeira e fazia também pirulitos para vender. Ela sempre buscava ajudar financeiramente o seu marido, já que havia muitas despesas na família.

Mamãe lavava roupa para fora, fazia bico pra fora, todo mundo conhecia essa história. Todo mundo sabia que ela segurava essa barra... (D7).

As narrativas dos entrevistados revelam, nitidamente, a importância da esposa do fundador na trajetória histórica familiar e organizacional. Os entrevistados expressam o empenho, a determinação e, sobretudo, o companheirismo de sra. Estela, junto ao seu marido.

Naquela época, a situação era muito difícil e, em decorrência do número de filhos, sr. Francisco precisava encontrar alguma alternativa para garantir, de forma mais segura, o sustento de sua família. Foi então que surgiu a oportunidade de ele abrir sua própria farmácia. A drogaria foi fundada em um

bairro carente, potencialmente interessante para esse tipo de negócio, dado que a população necessitava de atendimento médico e a farmácia, por meio do sr. Francisco, poderia suprir tal necessidade.

1965 – Surge a organização Alfa... e, junto, o “médico dos pobres”

A organização Alfa foi fundada num pequeno cômodo, em um bairro de comunidade carente. Como era uma região que não dispunha de atendimento médico, o sr. Francisco passou a consultar muitos dos seus fregueses. Ele atuava realmente como um farmacêutico, embora não tivesse formação e, muitas vezes, como médico, atendendo casos mais simples de enfermidade. Como farmacêutico, sr. Francisco manipulava algumas fórmulas que, segundo as narrativas dos entrevistados, eram realmente eficazes.

Antigamente, ele fazia remédio dentro da própria farmácia. Ele manipulava, ele era o bioquímico ali, ele inventava alguns medicamentos. Então, ele teve uma aprendizagem, uma prática muito grande. Ele se tornou um ótimo médico, se tornou o doutor da cidade. Hoje em dia, a acesso a médico já é muito difícil, você imagina naquela época. Então, todo mundo procurava o Sr. Francisco para consultar (D4).

O pessoal dizia que as fórmulas dele eram milagrosas, então, o pessoal, principalmente da zona rural, procurava ele porque ele curava mais que um médico (F9).

Hoje em dia, a gente pode chamar o Sr. Francisco de curandeiro farmacêutico, que todo mundo ia atrás (G3).

Rapidamente, sr. Francisco ganhou a confiança, o respeito e a credibilidade dos moradores daquela região. Essa conquista só foi possível por meio de seu empenho e trabalho intenso. Uma característica muito marcante do fundador, que o tornou popular na cidade de São João del Rey, foi sua

generosidade diante da população menos abastada. Grande parte de seus clientes era de baixa renda e muitos não podiam pagar uma consulta médica ou, mesmo, comprar um remédio que fosse necessário. Mesmo assim, Sr. Francisco atendia essas pessoas e, muitas vezes, oferecia gratuitamente o medicamento necessário. Essa prática se tornou tão usual que o fundador passou a ser denominado, por muitos são-joanenses, de “médico dos pobres”.

As pessoas que não tinham dinheiro ele não cobrava. Pelo perfil de pessoa que ele atendia e a forma que ele atendia as pessoas, ele foi criando um grau de influência na comunidade local ali, e passou a ser chamado de “médico dos pobres”. Ele resolveu muitos problemas dos outros. Com a farmácia sempre muito cheia, começou até vir gente das redondezas, dos povoados para se consultar com ele (F1).

Se alguns médicos tivessem um pouquinho da humanidade e da humildade dele, o mundo seria melhor. Às vezes, ele pagava até a passagem de quem vinha de longe da roça. Mas, não era só pessoa da roça que procurava ele não. Tinha pessoas de situação financeira ótima, que confiavam nele mesmo como médico (TC2).

Dessa forma, a organização Alfa foi se expandindo, tornando-se referência no mercado farmacêutico de São João del Rey. A credibilidade de Sr. Francisco, por parte de seus clientes foi aumentando a cada dia, a ponto, inclusive, de algumas pessoas levarem receitas médicas para que ele analisasse se a prescrição estava correta.

As pessoas saíam do médico, traziam a receita. Até hoje acontece, poucas vezes, mas acontece, de trazer a receita para a gente confirmar se o médico receitou certo (D7).

Toda essa credibilidade dada ao sr. Francisco foi construída ao longo do tempo. Sr. Francisco trabalhava intensamente na drogaria, inclusive aos domingos. Ele sempre se demonstrou muito prestativo, solidário com os seus clientes. Prova disso são as narrativas de alguns entrevistados, comentando que era usual o fundador prestar consulta até mesmo de madrugada, caso fosse necessário.

Às vezes, a pessoa passava mal de madrugada, ligava para a casa dele, três, quatro horas da manhã. Ele saía da casa e ia atender a pessoa na casa dela, na maior boa vontade. Ele era o tipo de pessoa que, se você precisasse contar com ele, você poderia contar (G1).

Nessa trajetória organizacional, Sr. Francisco pode contar com o auxílio de um grande amigo, sr. Antonio, que faleceu há alguns anos. Esse amigo do fundador passou a trabalhar conjuntamente na organização Alfa. De acordo com um dos informantes, Sr. Antonio fazia uma espécie de “bico” na farmácia, visto que, naquela época, trabalhava em uma fábrica de tecidos. Assim, ele desempenhava algumas funções na organização Alfa, como medir a pressão dos clientes e aplicar injeções, entre outras atividades farmacêuticas. Depois de aposentado, o amigo do fundador continuou auxiliando na farmácia, até pouco antes de falecer. A relação de amizade entre os dois permitiu, posteriormente, a entrada dos netos do Sr. Antonio para o grupo empresarial.

As narrativas dos entrevistados revelam que, na época, Sr. Francisco não possuía o ideal de expandir a farmácia, devido ao seu próprio comportamento pouco ambicioso e arrojado para os negócios. Seu objetivo era permanecer naquele pequeno cômodo, manipulando fórmulas e prestando atendimento à comunidade.

Ao longo do ciclo de vida organizacional, os filhos foram ingressando no empreendimento do pai. É evidente, no relato dos dirigentes, que Sr. Francisco,

no ato de criar a empresa Alfa, já vislumbrava a entrada de seus filhos no empreendimento. Inclusive, alguns relatos expressam a obrigatoriedade em trabalhar na organização.

Sim, nós éramos obrigados a trabalhar. Não tínhamos escolha não. Era mamãe lá em casa empurrando, era assim (D7).

A gente não era preparado para trabalhar. A gente era obrigado... não tinha esse negócio não. Você voltava da escola e tinha horário. Não tinha muita escolha não. Não tinha opção não (D2).

O processo de sucessão parece, no caso da organização Alfa, como um fato contínuo, ou seja, não se apresenta como um momento específico, um recorte temporal. Esse processo se iniciou na infância, a partir do momento em que os herdeiros passaram a compartilhar do cotidiano organizacional (Lima et al., 2007). Alguns sucessores expõem que, desde muito cedo, tinham que ajudar o pai na empresa, auxiliando em tarefas mais simples. Eles eram incentivados pela Sra. Estela, que exigia dos filhos comprometimento com os negócios do pai.

Mamãe punha a gente cedo para trabalhar. Eu trabalho desde os 10 anos. Então, a gente sempre trabalhou desde criança, meu caso. Naquele tempo, a gente estudava no grupo, saía 16 horas e ia para a farmácia de 18 horas até 21 horas. Aí, varria farmácia, lavava banheiro, abria uma caixa de remédio, buscava um troco na rua, buscava remédio nas outras farmácias (D1).

Como relatado, a sucessão dos filhos do Sr. Francisco na organização Alfa ocorreu de forma gradativa, pois todos começaram a trabalhar desde cedo, auxiliando em pequenas tarefas a princípio, para, posteriormente, assumirem postos mais relevantes na farmácia. O primeiro herdeiro que começou a atuar

com o fundador foi sua filha mais velha, K1, logo após a inauguração da organização Alfa.

O segundo filho a ingressar na organização foi D2 que, após prestar o serviço militar obrigatório e ter trabalhado anteriormente em uma fábrica de tecidos, passou atuar efetivamente nos negócios da família. Nesse momento, marcado pela entrada de D2, Sr. Francisco apresentava sinais de estresse, devido a quatro anos de trabalho intenso. Por recomendações médicas, o fundador afastou-se da organização durante 6 meses, tempo necessário para a sua recuperação. Dessa forma, D2 assumiu a empresa Alfa e, assim, iniciaram-se as primeiras transformações, que mudariam os rumos do empreendimento.

Ele (Sr. Francisco) continuou ali um período, mais quatro anos trabalhando direto, sem descansar, de oito da manhã às dez da noite, onze horas da noite. Às vezes, levantava de madrugada para atender o pessoal... Até que ele entrou em estafa, ele esgotou... Eu sei que ele não teve mais condição de continuar trabalhando, onde ele foi obrigado a entregar a farmácia para nós. No caso, eu era o segundo filho mais velho, então, peguei a parte administrativa (D2).

1970 – A visão empreendedora

O afastamento do Sr. Francisco da organização Alfa acelerou a entrada dos filhos no negócio familiar. D2 assumiu efetivamente os negócios do pai, por ser o segundo filho mais velho. Por meio das narrativas dos informantes, é possível identificar que D2 possuía uma visão diferente do pai: o sucessor foi caracterizado pelos entrevistados como “administrador violento” (F7), “empreendedor” (G2), “estrategista” (TC4), “líder” (G6), “administrador arrojado” (D5), “antenido” (F1) e “esperto para negócio” (TC5). A entrada de D2 foi um dos momentos mais significativos para a organização Alfa, dada a sua habilidade para os negócios. Grande parte dos informantes mencionou a

importância do ingresso de D2 para a organização, explicando que foi por meio de sua visão empreendedora que os negócios da família passaram a se expandir pela cidade de São João del Rey.

D2 que subiu essa firma. Se tem esse nome hoje é graças ao D2. D2 foi um administrador violento, cara que subiu a farmácia mesmo. Tem que tirar o chapéu para ele. Ele foi um grande administrador (F7).

O D2 é uma pessoa atendida, encontra soluções rápidas para muitas coisas, um ícone. Ele é diferenciado (F1).

Foi aonde surgiu o D2, um dos filhos dele que já tinha tentado outra coisa. Ele já trabalhou em fábrica, um monte de coisa. A farmácia foi o trampolim para D2. Ele entrou e começou a se interessar pelo movimento da farmácia. E ali foi onde começou a surgir o empreendedor que ele é hoje (G3).

Juntamente com D2, ingressam também os outros filhos do fundador. Contudo, esses outros sucessores (K1, K2, K3, K4, TC5, D7, D1) não possuíam a mesma dinamicidade e habilidade para os negócios. Na década de 1970, D1 ainda era muito jovem, portanto, auxiliava na organização por meio de tarefas mais simples, em horários fora do período escolar.

Os filhos que passaram a exercer as práticas farmacêuticas desenvolvidas pelo pai foram, principalmente, D2 e D7. Na ausência do Sr. Francisco, eram esses sucessores que prestavam atendimento “médico” à comunidade são-joanense. Mas, nessa trajetória histórica, é importante enaltecer que o herdeiro familiar que possuía realmente afinidade com as atividades administrativas era D2.

Empenhado em ampliar os negócios do pai, D2 decidiu comprar um grande imóvel, próximo à pequena sede. Ali, ele passou a construir uma ampla drogaria, diferente dos padrões tradicionais encontrados na cidade de São João

del Rey. Essa drogaria, hoje considerada “matriz” (L1) pelos entrevistados, possuía um *layout* diferenciado, semelhante às farmácias localizadas nas grandes capitais.

Dali ele montou o prédio onde é hoje a matriz (L1). A gente nem acreditava... nessa época, eu trabalhava para o concorrente. A gente não acreditava no que ele tava começando a fazer. Sabe aquelas obras que demora? Era uma coisa muito grande. E acabou que deu certo mesmo. Ele montou uma farmácia com muito estilo, uma coisa de doido e aquilo fez ele crescer muito. O pessoal ia lá só para ver a farmácia, porque era muito chique, pelas farmácias que tinha aqui, tudo modelo antigo (G3).

Como mencionado, o fundador ficou afastado da organização Alfa por apenas seis meses, tempo necessário para a sua recuperação. No momento em que D2 investiu na construção de um novo prédio, Sr. Francisco já estava atuando novamente na organização, prestando atendimento médico e manipulando suas fórmulas. Esse novo prédio foi inaugurado no ano de 1980 e representou um momento significativo para a trajetória histórica organizacional, na medida em que possibilitou uma efetiva expansão, em termos estruturais e mercadológicos, da empresa Alfa. Naquela época, a administração organizacional ficou disposta da seguinte forma: D2 assumindo a frente administrativa dos negócios familiares, Sr. Francisco prestando atendimento médico aos seus fregueses e manipulando suas fórmulas e os outros sucessores auxiliando na organização, porém, com funções secundárias.

Outro ponto importante a ser salientado é que, mesmo D2 passando a assumir uma posição relevante nos negócios familiares, Sr. Francisco manteve o seu papel central, de patriarca, fundador, de líder carismático. Esse respeito partia não apenas dos clientes da organização Alfa, mas também dos funcionários que ali passaram a trabalhar.

Como em grande parte das empresas familiares, o ambiente da organização Alfa era caracterizado por solidariedade, companheirismo e camaradagem, fruto da boa relação entre o fundador e seus funcionários. Esse fato remete ao modelo de administração paternalista, conforme visto no referencial teórico deste trabalho (Forges & Hamel, 2000).

Não era patrão e empregado não. Ele tinha uma figura paterna (TC2).

Ele (fundador) não chamava ninguém pelo nome. Os rapazes eram o Romeus e as mulheres, as Mercês (D7).

Nos anos seguintes, a organização Alfa continuou em expansão, adquirindo características de um grupo empresarial. No ano de 1981, D2 e seus irmãos inauguraram uma drogaria no município de Tiradentes (L2). Essa pequena farmácia passou a ser administrada por K3. Entretanto, o empreendimento começou a apresentar um mau desempenho, visto que a cidade não era potencialmente interessante para este tipo de comércio. K3, nesse período, decidiu abandonar os negócios familiares e foi estudar na Universidade Federal de Ouro Preto, a fim de graduar-se em farmácia. Anos depois, outra filha de Sr. Francisco, K2, seguiu os mesmos passos do irmão. Atualmente, ambos, K3 e K2, estão morando em Brasília e atuam no ramo farmacêutico.

Com a saída de K3 dos empreendimentos familiares, TC5 assumiu a farmácia em Tiradentes, mesmo estando prestes a encerrar os negócios naquela cidade. Assim, poucos anos depois, em 1984, o grupo Alfa decidiu fechar sua filial na cidade de Tiradentes e transferi-la para São João del Rey, sob a gerência de TC5. Essa loja (L2) localizou-se próximo à rodoviária, ponto considerado estratégico pelo fundador e seus sucessores.

Paralelamente, no ano de 1983, TC5, em sociedade com D2, inaugurou uma terceira filial (L3), localizada no centro da cidade. Nessa época, D2 já era

casado com D3, que também entrou para os negócios da família. Diante disso, a disposição dos membros do grupo Alfa ficou da seguinte forma: Sr. Francisco, D2, K1, K4, D1 e D7 eram responsáveis pela matriz (L1), construída em 1980; TC5 gerenciava a filial próximo à rodoviária em São João del Rey (L2) e, em conjunto com a esposa de D2, a farmácia localizada no centro da cidade (L3).

Conforme as narrativas dos entrevistados, TC5 não possuía habilidades administrativas como o seu irmão, D2. Dessa forma, as filiais que estavam sob seu controle não apresentaram bom desempenho. Diante disso, poucos anos depois, a filial localizada próximo à rodoviária foi fechada e TC5 vendeu-a para um dos maiores concorrentes do grupo Alfa. Da mesma forma, a filial localizada no centro da cidade, L3, começou a apresentar sinais de crise. Visto que TC5 e D2 eram sócios, D2 decidiu afastar seu irmão e manter a L3 sob comando de sua esposa (D3) e de um gerente recém-contratado, G3.

TC5 teve farmácia, mas não deu certo. Ele não aprendeu o segmento do pai, como atender uma pessoa. Ele também não tinha o dom da administração (D3).

TC5 tentou, mas não deu certo na vida empresarial, na gestão de farmácia (G4).

Temporariamente fora do ramo farmacêutico, TC5 tentou retornar, abrindo uma quarta filial (L4), uma drogaria conhecida por “Dia e Noite”, a primeira farmácia, na cidade de São João del Rey, funcionando 24 horas. É interessante ressaltar que L4 estava localizada próxima a L3, implicando, assim, na concorrência entre as duas farmácias. Assim, os irmãos D2 e TC5, por algum tempo, foram concorrentes diretos.

TC5, quando abriu a drogaria “Dia e Noite”, precisava contar com uma boa gerência, já que ele não possuía muitas habilidades para o comércio. Assim, propôs ao gerente da L3 (G3) que ele pedisse demissão e passasse a trabalhar ao

seu lado. G3, diante de uma excelente proposta ficou muito confuso, conforme relatou em sua narrativa.

Então, eu cheguei perto do D2 e falei: 'O TC5 está montando farmácia, me chamou para trabalhar para ele, só que o salário que ele me ofereceu, realmente, não é pouco'. Ele falou: 'O que ele está te dando?'. Eu falei: 'Ele me dá 20% da farmácia'. Ele falou 'Mediante o que você está falando, eu não tenho o que fazer com você'. Eu perguntei se ele queria que eu cumprisse aviso, ele disse que era para eu cumprir. Então, eu falei que, a partir de hoje eu estava de aviso. Faltava uns dois dias para acabar meu aviso e D2 chegou para mim e falou 'Eu tenho uma proposta para te fazer'... e a proposta que ele fez, realmente... eu pensei, tirei opinião com alguém, mas, na verdade, eu fiz o que eu tinha vontade realmente. Eu já tinha muitos anos que estava trabalhando com D2. Eu pensei comigo mesmo: 'Pô, se eu vou para lá, ele tá começando, é irmão dele, pode ser que a gente não dê certo, pode ser que a farmácia não dê certo'. Eu fiquei naquela dúvida danada. D2 me ofereceu um salário excelente e eu resolvi ficar. E minha dúvida era como falar para o TC5 que eu ia ficar com o irmão dele. Como eu ia chegar para o TC5 e falar 'Desisti, não vou mais trabalhar com você', porque ele já tava contando... Aí, foi uma situação, menina, de arrepiar! Fui duas vezes para falar com ele e não tinha coragem. Ele falou: 'G3, já acabou lá o aviso?'... E eu já tinha dado a resposta ao D2, mas eu não tinha coragem de falar para TC5. Aí, ele me falou: 'G3, o que aconteceu? Já acabou seu aviso'. Aí eu falei 'TC5 é isso mesmo que eu vim conversar com você. Já é a terceira vez, mas eu não tive coragem'. Ele falou assim 'Você resolveu ficar, né?'. Eu falei 'É'. Na época, ele foi muito bacana, ele falou: 'G3, você tem que pensar no que você quer realmente. Fica tranquilo, eu vou tentar arrumar outra pessoa. Eu gostaria de contar com você. Do seu lado, eu tinha quase certeza que isso ia dar certo, mas se não vai dar, não tem problema não, a gente continua a mesma coisa' (G3).

Diante dessa situação, G3, conforme a narrativa acima, continuou trabalhando para D2. TC5, como não tinha habilidades administrativas e como não conseguiu contratar um gerente à altura de G3, enfrentou um período de crise na sua farmácia “Dia e Noite” (L4). Assim, TC5 acabou cedendo e vendeu sua farmácia para terceiros. Preocupado com a concorrência, D2, logo em seguida, compra a drogaria “Dia e Noite” (L4) e encerrou suas atividades. D2 acreditava que sustentar duas drogarias muito próximas não seria economicamente rentável. Dessa forma, após fechar L4, D2 vendeu o estabelecimento para um comerciante que atuava em um ramo diferente do farmacêutico. No contrato de venda, o comerciante teve de aceitar uma cláusula que proibia a abertura de drogaria naquele local.

Pela história da organização, percebe-se que, no decorrer dos anos, outros filhos do fundador foram abandonando os negócios familiares. K1 casou-se e mudou-se para São Paulo. K4 também perdeu interesse pelo grupo Alfa e mudou-se para os EUA. Por fim, TC5, reconhecendo que não possuía “dom” para atuar no ramo farmacêutico, decidiu fazer graduação em direito. Dessa forma, o grupo familiar passou a ser administrado pelo Sr. Francisco, que permanecia na “matriz” (L1), juntamente com D2, D1 e D7 e por D3, esposa de D2, que trabalhava na filial do centro (L3), gerenciada por G3.

Como explanado anteriormente, D2 e D3 se casaram e, dessa união, nasceram três filhos. O mais velho (Y1) decidiu não trabalhar nos negócios da família, optando por graduar-se em medicina em Cuba. D5, ainda jovem, passou a trabalhar no grupo, executando tarefas mais simples, tais como abrir caixas de remédio, organizar prateleiras e trocar dinheiro nas ruas. Somente no ano de 1994, D5 entrou efetivamente para os negócios familiares, como será demonstrado mais adiante. D4, ainda criança, não participava das atividades do grupo, contudo, já podia compartilhar de muitos momentos vivenciados pelos seus pais na farmácia. A sucessão dos filhos do fundador ocorreu de forma

muito natural, visto que eles, desde a infância, partilhavam de experiências vivenciadas pelo grupo Alfa. Da mesma forma, os netos de Sr. Francisco passaram a compartilhar daquela realidade organizacional e, aos poucos, o ideal da organização familiar passou a ser transferido de forma natural e inconsciente para a terceira geração.

1990... 1992 – A grande crise e a divisão do grupo Alfa

Quando a situação do grupo Alfa parecia alcançar certa estabilidade, emergiram muitos problemas, entre eles um grande conflito entre os irmãos que trabalhavam na farmácia. Um dos grandes problemas estava relacionado a TC5. Conforme já demonstrado, este membro da família não possuía habilidade para os negócios familiares, o que acarretou no fechamento de todas filiais que estavam sob o seu controle. Entretanto, algumas narrativas evidenciam que uma das razões de sua má administração está relacionada ao fato de ele estar envolvido, naquela época, com jogos de azar. Por isso, ele endividou-se e prejudicou seus irmãos e seu pai, que eram avalistas de seus bens. Nesse momento, o grupo Alfa também foi fortemente prejudicado por um problema familiar. Isso demonstra o quanto os problemas da família influenciam, de forma direta, o direcionamento dos negócios da organização familiar.

Sr. Francisco teve que vender muitas coisas para cobrir o rombo que o filho deu. Essa que a parte principal dos negócios de família. Os rombos que o filho fez, o pai vai e vende uns terrenos, vende umas casas, vende carro. Foi dívida de jogatina. Aí, o pai cobriu algumas de várias dívidas que ele teve durante a queda (G2).

O que tínhamos de bens a gente foi vendendo tudo para cobrir as dívidas dele. Aconteceu que nós perdemos muita coisa e não ajudamos em nada, devido, simplesmente, a uma falta de sentar e conversar realmente. Porque, muitas das vezes, não é o dinheiro que resolve a situação (D7).

E quando o TC5 quebrou meu pai, ele que vendeu casa na praia, que vendeu carro. Meu avô vendeu um lote que tinha em frente à casa dele. Então, ficamos seis meses, não tinha dinheiro nem para ir no supermercado porque teve que limpar toda a reserva de dinheiro que tinha dentro da farmácia. A gente tinha aquele padrão de vida e jogou lá embaixo (D4).

Esse foi um momento muito delicado para o grupo Alfa. Muitos conflitos emergiram e não somente em decorrência das dívidas de TC5. D1 e D7 começaram a se desentender com D2. Como explanado durante toda essa trajetória, D2 sempre se destacou, entre seus irmãos, por sua visão empreendedora e pela sua habilidade para gerenciar os negócios familiares. O crescimento acelerado desse empreendedor culminou na desconfiança por parte de seus irmãos, que trabalhavam no grupo empresarial:

D2 é o único que soube administrar o dinheiro, que tem as coisas. O resto ganhou grana, mas gastou tudo. Na época que o D2 começou a crescer demais, eu ouvi dizer que os irmãos acusaram ele até de roubo. Foi aonde o D2 decidiu sair da matriz (F10).

É aquele negócio que eu te falei, questão de família. Um via o outro irmão melhorar no mesmo local e achava que tava roubando. E começaram a massacrar meu pai (D2), que, toda vida, meu pai sempre foi muito inteligente. Ele não tem estudo, mas ele tem a visão. Ele consegue enxergar muita coisa na frente. Então, toda a vida, ele foi essa pessoa diferente. Em consequência disso, ele desenvolvia mais (D4).

Essas desavenças implicaram em uma grande divisão do grupo Alfa. A partir de 1990, D2 abandonou a matriz (L1), antes administrada por ele, pelo Sr. Francisco, por D1 e D7. Subitamente, quem assumiu a administração central da L1 foi D1. O fundador, na época, já estava muito idoso e não trabalhava mais na

área administrativa. Sr. Francisco continuava prestando atendimento à comunidade e manipulando suas fórmulas. D7 permaneceu na matriz (L1) para auxiliar seu irmão, que assumiu a direção dos negócios sem possuir a devida experiência. D2 deslocou-se para a farmácia situada no centro da cidade (L3) e passou atuar ao lado de sua esposa (D3).

O D2 saiu daqui. Eu sei que ele saiu irritado com alguma coisa. Simplesmente disse que não voltaria no dia seguinte e não voltou. Automaticamente, no dia seguinte, D1 assumiu na marra (D7).

Quando D2 saiu de lá, D1 não sabia comprar nem uma bala. D2 largou os irmãos dele sem saber comprar nada (G2).

Teve um problema na época, eu não lembro direito o que foi, tem muito tempo. D2 saiu meio nas pressas mesmo. Então, D1 teve que pegar o negócio na marra, de repente... Ele não teve uma preparação não (G4).

Como demonstrado nas narrativas dos informantes, D2 abandonou a matriz (L1), deixando a administração a cargo de seus dois irmãos, D1 e D7. D2. A fim de evitar maiores conflitos, cedeu sua parte para os irmãos, como parcela da herança familiar e saiu da matriz (L1) sem possuir nenhum tipo de propriedade sobre a loja fundada pelo Sr. Francisco.

Então, D2 passou toda sua parte da matriz para os irmãos, sem ficar com nada. Ele assinou o papel e passou para o pai, que depois passou para D1 e D7. Aí, a gente ficou só com L3, no centro (D3).

Aí, chegou num momento que ele saiu de lá, com uma mão na frente e outra atrás, sem pedir nada. Largou tanto para o D1 quanto para a D7. Ainda fez eles assinarem um contrato, como se estivesse passando uma herança, uma parte de vida para os dois irmãos (D4).

O grupo Alfa ficou dividido administrativamente, sendo uma parte coordenada por D2 e outra sob administração de D1 e D7. Um ponto importante a ser ressaltado nessa trajetória é que, mesmo após a divisão administrativa, o grupo Alfa manteve-se como uma unidade empresarial, ou seja, a marca, o preço de venda dos produtos e algumas decisões ainda eram tomadas conjuntamente.

O grupo liderado por D2

1990...1991 – Estagnação da organização

Quando D2 se juntou à sua esposa (D3) para dirigir a organização L3, a situação estava extremamente delicada. O casal passava por uma crise financeira, em decorrência do problema vivenciado por TC5. Essa crise afetou diretamente os negócios familiares, dado que as economias da farmácia foram destinadas a pagar as dívidas feitas por TC5. Foi um momento muito marcante para a família de D2 e também para os funcionários, que presenciaram essa situação:

Nossa! A gente não tinha nada, a gente andava a pé, de bicicleta. Aí, depois eu comprei prédios, ampliei, comprei um monte de coisas... Mas, conforme o tombo, ele ajuda. Para mim não foi ruim não. Na época, foi triste, mas não foi ruim não (D2).

G3 narra esse momento vivenciado pela organização L3 com detalhes. A todo o tempo, esse gerente permaneceu ao lado do seu patrão (D2), buscando incentivá-lo de todas as formas.

Então... eu lembro que a gente chegou na casa dele, D2 estava sentado na escada chorando e falava: 'Eu perdi tudo'. Nessa crise foi brabo. Ele chegou a andar de ônibus comigo. Eu tinha um fusca, mas eu não vinha de fusca porque ele vinha de ônibus e eu ficava sem jeito. Eu preferia ir de ônibus com ele do que ir de fusca e dar carona para ele. Ele chegou, depois, a comprar um

fusca amarelinho, velho...eu falei: 'D2, vamos lá, a gente vai trabalhar junto e vai conseguir tudo de volta'. Ele vendeu casa, vendeu terreno, vendeu um monte de coisas. Mas, aí, foi a melhor coisa que aconteceu na vida dele. Esse foi o momento ruim que ele passou e eu presenciei esse momento horroroso. Mas, depois, eu comecei a crescer com ele também porque quanto mais ele crescia eu crescia também. Eu ganhava de acordo com o que a loja vendia. Então, quando ele tava lá embaixo, eu também tava lá embaixo. Mas, aí, a gente começou a vir junto. Aí, veio o momento bom. Com o passar do tempo, as coisas começaram a clarear (G3).

Essa narrativa representa, de forma muito clara, as dificuldades vivenciadas por D2 e sua família. É possível observar o quanto os funcionários se envolveram com essa situação. Esse envolvimento é explicitamente demonstrado nas narrativas de G3.

Trabalhando pesado, ao lado de sua esposa (D3) e juntamente com o apoio de G3, D2 reergueu a organização. Ele decidiu fazer um financiamento para comprar o imóvel onde a loja estava locada. Em praticamente um ano, D2 terminou de pagar o imóvel e voltou a adquirir um padrão de vida semelhante ao que possuía antes da crise.

E, em questão de um ano, já começou a comprar o carro, abrir farmácia, o "trem" foi crescendo. Teve uns cinco, seis anos de "boom" total. Aí, depois, foi a melhor fase (D4).

D2, ele tem uma força de liderança, de dar a volta por cima. Porque tudo que ele toca, a coisa mais difícil é dar para trás. O que ele põe na cabeça que vai dar certo, pode tomar cuidado que vai dar certo. O diferencial dele é esse (G6).

Assim, rapidamente, D2 retomou o crescimento organizacional e um longo caminho de prosperidade nos negócios se inicia.

1992 – A retomada do crescimento

Teve início, a partir de 1992, um período de intenso crescimento do grupo, liderado por D2. Várias filiais foram inauguradas e o grupo Alfa ampliou-se continuamente.

Meu pai e minha mãe começaram a trabalhar aqui forte. Aí, a farmácia foi só crescendo. Aí, a gente começou a expandir. Aí, teve uma época que, muito rapidamente, abriram várias lojas (D4).

E, a passos largos, D2 enriqueceu pela visão. Ele criou o conceito 24 horas aqui na cidade, ele criou entrega a domicílio que não tinha, deu caminhões de prêmios e, rapidinho, o homem subiu de uma farmácia de bairro para uma grande rede, com duas unidades. Aí, depois surgiu a L4 L5, depois L6 e, aí, veio crescendo o grupo (F1).

D2 e sua esposa (D3) passaram a trabalhar pesado para reerguer a filial L3. Como visto nas narrativas dos informantes, em um ano, a organização retomou seu poderio e D2, motivado com o bom desempenho empresarial, passou a investir cada vez mais, inovando o empreendimento continuamente. D2 informatizou a organização, prestou atendimento 24 horas, contratou *motoboys* para entregas em domicílio, inova no *layout* da empresa, passando os produtos de perfumaria para fora do balcão. Essas mudanças foram muito inovadoras naquela época. D2 ousa, modifica sua organização, a fim de torná-la mais próxima dos estilos das farmácias localizadas nas grandes capitais.

D2 simplesmente atualizou em tudo, nos programas de computadores, no layout da empresa, em tudo (G8).

Um ponto interessante, nessa trajetória organizacional, é que, quando D2 decidiu sair da matriz (L1) para atuar somente na L3, G3 pareceu ficar, por um momento, perdido nas funções que devia desempenhar. Antes de D2 entrar

definitivamente para administrar L3, G3 era responsável por praticamente toda a farmácia. Foi difícil, no início, os dois acertarem quais funções cada um deveria executar.

Aí, quando eu tava gerenciando aqui sozinho, tava tudo bem. Mas, aí, houve um problema na matriz (L1) e D2 veio aqui para L3. Aí, tive outro problema, porque eu fazia tudo... eu comprava, eu que administrava tudo. No começo, ficou até engraçado porque eu não sabia o que fazer. Então, eu tive que me adequar dentro da firma de novo. Aí, eu tive que arrumar outra coisa que eu não perdesse o meu valor. A minha sensação foi de 'E agora?' Eu achei que não teria mais o valor que no princípio eu tinha. Eu tive que me adequar. Eu tinha que arrumar alguma coisa para eu ser indispensável. E eu fui me adequando. Eu passei a fazer o que o Sr. Francisco fazia, pegar o balcão, atender cliente, trabalhar com vendas. Até que, aí, eu achei o meu lugar. Eu acho que agora eu cheguei em uma situação quase que indispensável, outra vez (G3).

Definidos os papéis, D2 e D3 passaram a cuidar da parte administrativa de L3, enquanto G3 fazia o serviço de balcão, conforme ele mesmo relatou. G3 se tornou referência com relação ao atendimento aos clientes. Era e ainda é muito comum as pessoas procurarem as farmácias do grupo Alfa para receberem um atendimento. Essa foi uma tradição cunhada pelo Sr. Francisco, que perpetua até os dias de hoje. É evidente que esse tipo de serviço já não é mais tão frequente. Hoje, as pessoas podem ter maior acesso ao atendimento médico, além ser proibida a venda de remédios sem prescrição médica.

Retomando o processo de crescimento do grupo liderado por D2, no ano de 1992, foi inaugurada mais uma filial do grupo Alfa, L5.

No ano de 1994, D5 ingressou efetivamente nos negócios familiares. Como mencionado, esse filho de D2 já desempenhava algumas tarefas na organização, mas, por ser muito jovem, não tinha grandes responsabilidades. Ao

completar 18 anos, D5 cogitou a possibilidade de ingressar no serviço militar obrigatório. Entretanto, D2 desejava que seu filho entrasse para a organização, dando continuidade aos negócios familiares. O filho mais velho, Y1, já não tinha optado por esse caminho, seguindo carreira médica em Cuba. Restavam D5 e D4 para dar prosseguimento ao patrimônio da família. Diante desta situação, D2 construiu mais uma filial do grupo Alfa, L6, e entregou a loja nas mãos de seu filho, dando-lhe a possibilidade de dirigir uma das farmácias.

Quando eu tinha dezoito anos, eu tava indo para o quartel e meu pai abriu a L6. Eu queria servir o quartel na época e ele me falou: 'A chave da farmácia tá aqui. Ou o quartel ou a farmácia'. Aí, eu fui para a farmácia. Eu fiquei... foi minha primeira experiência administrando a farmácia (D5).

Nos anos seguintes, o grupo liderado por D2 prosperou cada vez mais. Em aproximadamente seis anos, foram inauguradas cinco filiais. No ano de 1994, foi inaugurada a filial L6. No ano de 1997, foi inaugurada a L7. Em 1998, foi inaugurada a clínica veterinária (L8), com a marca do grupo Alfa. No ano de 1999, foi inaugurada a filial L9. E, no ano de 2000, foi criada mais uma farmácia, localizada próximo à rodoviária, L10. Conforme relatado na história da organização, no ano de 1984, existiu uma farmácia do grupo Alfa nessa localidade. Contudo, por problemas familiares, a loja foi fechada e vendida para um dos maiores concorrentes do grupo. Diante disso, no ano de 2000, D2 decidiu comprar um ponto próximo à rodoviária, pois considerava o local atraente para o ramo farmacêutico.

A filial L8 é uma clínica veterinária, cuja ideia de abrir partiu de G11, um dos netos de Sr. Francisco, filho de K1. Ele morava na cidade de São Paulo com seus pais e fez graduação em medicina veterinária. Terminada a graduação, G11 decidiu abrir uma clínica utilizando a marca Alfa, considerando que ela já estava consolidada no mercado são-joanense.

Eu abri a clínica utilizando a marca Alfa. Na época, foi um estouro, que até me pegou de surpresa. Eu era recém-formado e foi aquele movimento absurdo. Em um ano, a gente tava com sete funcionários (G11).

O crescimento do grupo liderado por D2 não parou por aí. Nos anos seguintes, outras filiais foram criadas. Mas, antes disso, um fato importante deve ser relatado. No ano de 2003, D2 e D3 passaram por um desentendimento conjugal, afetando o relacionamento entre eles. Aparentemente, os negócios não foram prejudicados. Entretanto, como se trata de um empreendimento familiar em que as relações entre os integrantes da empresa são mais próximas. Esse fato pode ser percebido pelos funcionários que, inclusive, por um período de tempo, não sabiam a quem obedecer. Às vezes, um impunha uma ordem e o outro desmandava. Essa situação deixou os funcionários confusos, pois muitos tinham conhecimento da situação e não queriam desagradar a nenhuma das partes. Além disso, tanto D2 como D3 ficaram muito estressados nessa ocasião. Isso também pôde ser sentido pelas pessoas que trabalhavam no grupo empresarial, visto que o comportamento desses dirigentes ficou bastante afetado.

Eu acho que todo o mundo sente. Todo o mundo sabia, qualquer funcionário sabia. Mas, eu acho que interferiu bem. Eles ficaram um pouco estressados. D2 teve uma fase que ficava muito nervoso, qualquer coisa ele estourava (F10).

A L3 sofreu, no começo, com esse negócio de manda e desmanda. Tinham os dois para mandar, quem eles iam obedecer? (F10).

Essa situação demonstra, mais uma vez, o quanto os problemas familiares podem afetar os negócios da família. Esse desentendimento conjugal, vivenciado por D2 e D3, hoje não prejudica mais as empresas. Com o tempo,

eles regularam a situação e buscaram separar, na medida do possível, questões conjugais das empresariais.

Essas questões não impediram o crescimento do grupo liderado por D2. No ano de 2004, mais uma filial foi inaugurada, L11. No ano seguinte, em 2005, foi inaugurada a farmácia de manipulação, L12. A criação de um laboratório de manipulação foi um sonho de Sr. Francisco que, finalmente, pode ser realizado. Inclusive, muitos remédios que ele manipulava na década de 1960 e 1970 continuaram a ser produzidos, devido à demanda por esses medicamentos.

No ano de 2005, D4 entrou efetivamente na administração dos negócios familiares. Desde a infância, os filhos de D2 participavam do dia-a-dia do grupo Alfa. Isso possibilitou que os valores e as tradições construídas pelo grupo fossem transmitidos de forma natural aos futuros sucessores. Nesse sentido, os filhos D4 e D5 passaram a se interessar pela organização. Assim, aos 21 anos, quando D4 completou a graduação em Administração, decidiu ingressar efetivamente no grupo Alfa, passando a dirigir a farmácia de manipulação L12.

A graduação em Administração proporcionou a D4 a possibilidade de desenvolver ideias mais arrojadas e inovadoras. Ele passou a defender a importância da profissionalização, pois considerava que muitos processos administrativos ainda eram desempenhados de forma amadora no grupo. Entretanto, D4 não conseguiu realizar todas as transformações que achava necessário. A princípio, sofreu muita resistência de seu irmão mais velho, D5, que já trabalhava na organização. No entanto, acreditava que, ao ingressar no grupo Alfa, encontraria mais resistência por parte do pai, em razão da sua idade e pelo fato de ele possuir ideias mais conservadoras. Na verdade, conforme a narrativa de D4, D5 é uma “cópia” de seu pai na maneira de pensar e tomar decisões. Como D5 não deu continuidade aos estudos, todo o conhecimento que ele possui hoje é fruto de seu aprendizado com D2. Para o irmão, isso o tornou muito “engessado” na maneira de administrar e resistente a novas ideias.

Hoje, o D5 está até melhor, porque, quando eu cheguei aqui, eu tive muita dificuldade. Eu imaginava que uma cabeça nova era mais fácil de explicar. E, pelo contrário, eu tive muito mais dificuldade de explicar para ele uma visão, do que meu pai. Porque ele teve essa formação, essa aprendizagem com o meu pai. E, quando eu cheguei aqui, eu pensei 'vou ter que chegar meio devagar', porque há 3 anos atrás eu tava com 21 anos. Imagina eu chegar com 21 anos, menino, já querendo cantar de galo. Eu, com o meu irmão, são nove anos de diferença. Tanto que, quando eu comecei a trabalhar, eu tive muito problema com ele. Eu tive muito boicote dele. Porque, às vezes, eu fazia alguma coisa, normal, coisa de funcionário, ele sempre dava um jeito de boicotar, de dificultar aquele negócio. Porque eu acho que ele tava meio com o receio de perder o seu espaço. Porque meu outro irmão nunca esteve aqui, foi estudar medicina, foi para Cuba. Então, o D5 ficou sozinho, comandando tudo. Quando vê, chega eu, novinho, meio que querendo fazer um reboliço, querendo mudar algumas coisas, ele ficou meio com o receio de perder o lugar. É uma coisa natural e são essas diferenças que a gente tem que lidar. Porque, quando é uma empresa normal, que tem um hierarquia, cada um fica na sua posição normal. Você sabe que tem a vaidade, mas cada um fica no seu lugar. Aqui, é questão de afetividade de irmão, de pai. Então, eu não posso chegar, brigar com ele, mandar ele embora ou ele me mandar embora, não vai ter esse negócio, você tem que saber como lidar. E eu acho que eu fui muito feliz. Eu vim uma hora, depois dei uma pisada no freio, eu vi que tava meio incomodando. Eu vi que ele tava muito mais preocupado comigo do que trabalhar para empresa. E tava abalando a amizade entre irmãos, que não tinha nada a ver. E nisso eu fui devagarzinho, conversando. Toda ideia que eu tinha eu chamava ele. Então, foi com D5 que eu tive mais dificuldade. Eu achei que fosse meu pai, mas foi meu irmão (D4).

Essa narrativa representa, de forma detalhada, como D4 encontrou dificuldades para trabalhar suas ideias, talvez um pouco inovadoras para D2 e

D5, que já atuavam há tempos no grupo Alfa. Nessa situação, a questão do parentesco influenciou, evidentemente, a postura assumida por D4. D4 opta por “pisar no freio” e não impor suas ideias “arrojadas”, visto o respeito diante de seu pai e de seu irmão mais velho. Como D4 mesmo relatou, isso poderia ser transferido para o nível doméstico, abalando, assim, a relação de família.

Hoje, a relação entre os integrantes do grupo de D2 caminha bem. Essa boa relação deu continuidade à expansão do grupo Alfa. No ano de 2006 foi inaugurada mais uma filial, L13. Nesse mesmo ano, um acontecimento marcou toda a história do grupo Alfa, o falecimento do fundador. Esse foi um momento que mobilizou todas as farmácias e, inclusive, a população são-joanense, em razão do respeito, carinho e afeto que as pessoas tinham com Sr. Francisco.

Na morte do Sr. Francisco fecharam todas as farmácias e todos os funcionários de uniforme acompanharam o enterro (F3).

Esse foi um momento muito marcante para os familiares, funcionários e clientes do grupo Alfa. Inclusive, algumas pessoas que foram entrevistadas se emocionaram ao lembrar da imagem do patriarca organizacional.

Para o grupo liderado por D2, o falecimento de Sr. Francisco não impactou no direcionamento das farmácias, visto que o fundador já não possuía mais a função administrativa. O patriarca, até trinta dias antes de falecer, ainda prestava consultas para alguns clientes. Embora Sr. Francisco estivesse idoso, ele não foi afastado do grupo Alfa.

Quando ele (fundador) saiu mesmo da empresa, foi trinta dias antes de ele falecer. A gente criava uns horários para ele. Meu pai tinha oitenta e dois anos. Nós criávamos horário para ele, tinha as funções, ele tinha obrigação também dentro da empresa. Você não pode isolar uma pessoa que viveu tantos anos dentro de uma coisa (D2).

No ano de 2007, o grupo liderado por D2 decidiu fechar L11. Essa loja, durante algum tempo, começou a apresentar sinais de crise. Diante disso, D5 sugeriu ao seu pai (D2) encerrar as atividades de L11 e transferi-la para a cidade de Prados. No ano de 2008, L11 foi reaberta, sob a direção de D5.

Atualmente, o grupo liderado por D2 é dirigido por D3 (ex-esposa de D2), D4 e D5 (filhos de D2). Nessa trajetória, é importante ressaltar que, mesmo com o desentendimento conjugal entre D2 e D3, ambos continuam atuando da mesma forma no grupo Alfa. Os filhos, D4 e D5, hoje, atuam de forma efetiva na organização, no entanto, é possível perceber que muitas decisões ainda devem passar pela aprovação do pai (D2). Pode-se afirmar que os filhos de D2 possuem autonomia limitada dentro do grupo Alfa.

Eu tenho autonomia, mas algumas coisas eu tenho que passar pelo meu pai. Tem coisas que envolvem uma mudança inteira da empresa, então eu não posso passar por cima. Já se mudou muita coisa, mas falta muita coisa porque ele não aceita (D4).

Enquanto o D2 estiver, eu acho que mudanças mesmo não vão ter. A última palavra ainda é do D2. Quem manda mesmo é o D2 (F10).

Mesmo existindo algumas divergências no processo de gestão, as relações entre os dirigentes não constituem um fator crítico, a ponto de atrapalhar no andamento das organizações lideradas por D2. Isso é visível na expansão das filiais e no bom desempenho dos negócios familiares.

Essa foi a trajetória histórica do grupo liderado por D2. Paralelamente, se deu a história do grupo liderado por D1 e D7, que será narrada a seguir.

O grupo liderado por D1 e D7

Como mencionado durante essa trajetória histórica, no ano de 1990, o grupo Alfa sofreu uma separação, acarretando no surgimento de um grupo liderado por D2 e outro, liderado por D1 e D7.

Após a saída de D2 da administração da matriz (L1), D1 e D7 assumiram subitamente sua direção. Entretanto, conforme mencionado, ambos não tinham conhecimento de práticas gerencias, o que tornou esse momento inicial muito difícil.

Com o passar dos anos, essa prática administrativa foi sendo adquirida aos poucos. Até o ano de 2002, o grupo liderado por D1 e D7 passou por momentos muito prósperos. No ano de 2000, D1 e D7 decidiram fazer uma grande reforma na matriz, mudando seu *layout* e introduzindo novos produtos. Nesse mesmo ano, D1, que se casou com D6 em 1990, inaugurou uma filial, L14, para sua esposa administrar.

Eu me casei com o filho mais novo do Sr. Francisco e ele já estava dirigindo a farmácia L1. Mas, a gente até falava em não trabalhar nunca juntos porque poderia prejudicar o relacionamento. Então, eu casei, fiz filosofia, me formei. Aí, assim que eu me formei, em 2000, eu ia até fazer fisioterapia em Barbacena, só que o D1 me falou: 'D6, eu vou abrir uma farmácia e você que vai dirigir, e você vai ficar lá'. Na hora eu falei: 'Lógico'. Eu sempre gostei de trabalhar no comércio. Aí ele abriu essa farmácia e eu comecei a dirigir. Isso há oito anos atrás (D6).

Assim, D6 ingressou nos negócios familiares para auxiliar seu marido D1.

Os negócios pareciam prosperar para o grupo liderado por D1 e D7, até acontecer uma grande crise, ocasionada por problemas trabalhistas. Conforme

algumas narrativas, essa crise está vinculada ao mau relacionamento de D7 com seus funcionários.

E, até hoje, o gênio da D7 é muito complicado. Ela é difícil de lidar. É muito difícil a convivência com ela. É complicado. Quer tudo muito perfeito, muito certinho, isso não existe, não é por aí. O ser humano não é máquina (G4).

D7 tem um gênio difícil. Ela não sabe lidar com pessoas. Então, houve um processo gigantesco lá, eles perderam muito dinheiro por causa disso. Ela não tem perfil nenhum de administradora. Tinha que pegar ela e colocar dentro de casa (F1).

É recorrente, nas narrativas, o fato de D7 não apresentar habilidade para os negócios, principalmente quando se trata de recursos humanos. A maneira com que lida com os funcionários acarretou em muitos processos trabalhistas, que influenciaram diretamente na condução dos negócios.

A gente teve problemas sérios trabalhistas. A gente teve problemas que até hoje repercute nas nossas finanças, na nossa situação de hoje. Eu perdi, de 2002 a 2004, mais de 220 mil reais. Nós sofremos aqui 17 processos trabalhistas (D1).

Em detrimento desse problema, D1 e D7 tiveram muitos desentendimentos, acarretando, inclusive, em um afastamento de D7 da organização por um determinado período.

Quando ocorreu essa crise no grupo liderado por D1 e D7, D5, apesar de não fazer parte dos negócios daquela organização, interveio na tentativa de ajudar seus tios. Ele assumiu por dois anos o controle dos negócios, a fim de amenizar a crise vivenciada por L1. Isso demonstra que, apesar de D5 não possuir boas relações com seus tios, visto a separação dos grupos, a questão do parentesco falou mais alto naquele momento. A “rixa” que existia entre os dois

grupos foi superada por um momento, como uma forma de solidariedade familiar. Contudo, isso durou por pouco tempo. Após amenizar a crise de L1, D5 saiu de cena e deixa o controle administrativo por conta de seus tios novamente.

Há quatro anos atrás, D1 e D7 tiveram uma dificuldade e eu assumi a farmácia deles, por dois anos. Então, eu resolvi toda a situação. Com isso, eu investi um dinheiro que era da minha empresa e depois eu recebi de uma forma como eles quiseram. Não é que eu tomei uma decisão errada. Eu fiz um investimento, salvei a empresa deles, mas uma coisa que não era minha. Aí, eu fiquei um tempo meio “capenga”, mas depois a gente resolveu (D5).

D5, após auxiliar seus tios no processo administrativo de L1, saiu de lá um tanto insatisfeito, pois investiu seu próprio dinheiro e, posteriormente, não recebeu de forma adequada. Essa foi uma tentativa de salvar financeiramente a organização L1. No entanto, essa crise que ocorreu nos anos de 2002 a 2004 não foi superada por completo, visto que ainda se reflete negativamente na condução da matriz (L1).

No ano de 2005, D6 separou-se de D1. No entanto, essa separação não trouxe maiores problemas para a administração da L14. Atualmente, D6 permanece no comando administrativo da farmácia e mantém boas relações com seu ex-marido. Observa-se que D6 ficou completamente isolada do grupo Alfa, administrando sozinha os negócios da filial L14.

Graças a Deus, por incrível que pareça, a minha separação com D1 não prejudicou em nada nas empresas porque sempre a gente teve uma relação muito boa, não teve atrito entre a gente com relação à empresa. A gente continua na mesma coisa, trabalhando junto do mesmo jeito (D6).

Outro fato que marcou o grupo liderado por D1 e D7 foi o falecimento do fundador. A morte de sr. Francisco abalou mais o grupo de D1 e D7 do que o grupo liderado por D2. Em primeiro ponto porque os filhos do segundo grupo eram mais novos e ainda estavam muito vinculados ao pai. Um segundo motivo é o fato de o fundador permanecer mais tempo na matriz (L1) do que nas demais filiais.

Essa foi a trajetória do grupo liderado por D1 e D7. Atualmente, esses dois irmãos não mantêm boas relações, o que vem prejudicando diretamente o andamento da organização L1. F10 atesta que outro motivo que intensificou o mau relacionamento entre os irmãos é o fato de D7 retirar mais dinheiro da organização do que deveria.

A D7 te falou porque ela e o D1 não dão certo? Porque ela roubou dele. Aí, os dois pararam de combinar. Um irmão roubou do outro. O D1 começou a ver que ela desviava mais do que devia desviar e, hoje, eles estão em crise. Lá eles estão em crise mesmo. O negócio tá muito para baixo (F10).

Houve um período em que essas desavenças eram tão evidentes que houve uma separação entre os funcionários, e alguns ficavam do lado de D7 e outros, do lado de D1.

O D1 vem, fala uma coisa. D7 vem e fala outra. Hoje não, porque eles não entrosam mais, mas, antigamente, era terrível. Tinha sempre a turminha dela, a turminha dele... Então, acaba dividindo a turma (G4).

(...) tinha time de D7 e time de D1, porque lá são dois sócios. E isso foi extremamente ruim para empresa, ela perdeu muito em faturamento (F1).

O desentendimento entre os irmãos D1 e D7 ocasionou em certo “retardo” do grupo que eles dirigiam. Ao contrário do grupo liderado por D2,

eles abriram uma única filial e, ainda hoje, se recuperam da crise vivenciada no período de 2002 a 2004.

2008 – O atual momento

Atualmente, o grupo Alfa possui, no total, doze organizações: dez são administradas pelo grupo liderado por D2 e duas são dirigidas pelo grupo liderado por D1 e D7. É evidente a discrepância administrativa entre os dois grupos. Enquanto o primeiro inovou, ampliou significativamente, o segundo permaneceu estagnado e ainda acumula algumas dívidas passadas.

Vale ressaltar que, atualmente, TC5 presta alguns serviços jurídicos para o grupo Alfa. Como relatado na historiografia, esse herdeiro, após ter sido afastado dos negócios familiares, cursou graduação em Direito, nos anos posteriores. Alguns entrevistados comentaram que esse ex-dirigente, hoje, atua como advogado das farmácias, entretanto, é importante explicar que, em questões que envolvem diretamente a família, as relações, os sentimentos dos integrantes, TC5 prefere não se envolver, deixando a cargo de outro advogado.

Tem partes que ele (TC5), realmente, não pega, quando entra uma parte sentimental. Quando entra uma parte sentimental da farmácia, por exemplo, uma briga, alguma coisa entre parentes, isso ele não pega (D7).

Outro acontecimento que marcou muito a gestão atual é o pagamento de uma multa, que tem abalado praticamente todas as filiais que pertencem ao grupo Alfa. Atualmente, a fiscalização para a compra de medicamentos está muito mais intensa e rígida. Nos últimos anos, o grupo Alfa sofreu uma multa que, aos poucos, vem sendo paga pelos dirigentes das organizações.

Teve problema de multa. (...) acabou que a multa foi violenta e todo o grupo foi multado também, uma multa muito alta (G4).

O grupo Alfa passa por uma crise de uma multa que todas as farmácias levaram. Deu uma crise, estamos tentando sair dela agora (F7).

Outros pontos aos quais os dirigentes devem estar atentos nos dias de hoje são o crescimento do mercado e a chegada de novos concorrentes. Como demonstrado ao longo da historiografia, o grupo Alfa sofreu uma separação por volta de 1991. De certa forma, essa separação, entre outras conjugais que ocorreram ao longo da trajetória organizacional, enfraqueceram as organizações de alguma maneira. Nesse sentido, esse é um momento para o grupo Alfa pensar em novas estratégias capazes de garantir sua sobrevivência diante de um cenário em transformação.

Eu acho que tinha que ser muito mais unido. Eles não estão sendo unidos. A desunião deles tá acabando com o grupo. O D2 separou da mulher, o D1 separou da mulher (F7).

Mas, eu tenho colocado para ele que o mercado deixou de ser local e regional e passou a ser global e, hoje, nós estamos sofrendo concorrência direta de grandes redes e está se implantando mais uma agora (F1).

Essa é a realidade atual das organizações Alfa. Como explicado, o grupo Alfa ainda é uma unidade, em termos de marca, no entanto, suas administrações são desenvolvidas separadamente. Por manter certa unicidade, algumas práticas são comuns aos dois grupos. Por exemplo, todas as organizações trabalham com o mesmo preço de venda; o *software* utilizado para o controle de estoque e o fluxo de caixa é o mesmo; os convênios são os mesmos e algumas estratégias de mercado, como a adesão à “farmácia popular”, são tomadas em conjunto. Apesar de ainda manter a unidade empresarial, muitas desavenças, ocorridas no âmbito familiar, ainda podem comprometer o futuro das organizações.

A fim de ilustrar a história do grupo Alfa, foi construída uma linha do tempo ressaltando os incidentes críticos que marcaram essa trajetória (Figuras 4 e 5). Ao longo desta história, ficou evidente como nas organizações familiares a interação entre família/empresa é capaz de influenciar tanto a condução dos negócios como o relacionamento dos integrantes familiares. Essa influência poderá ser mais bem visualizada na próxima seção, com a apresentação dos genogramas.

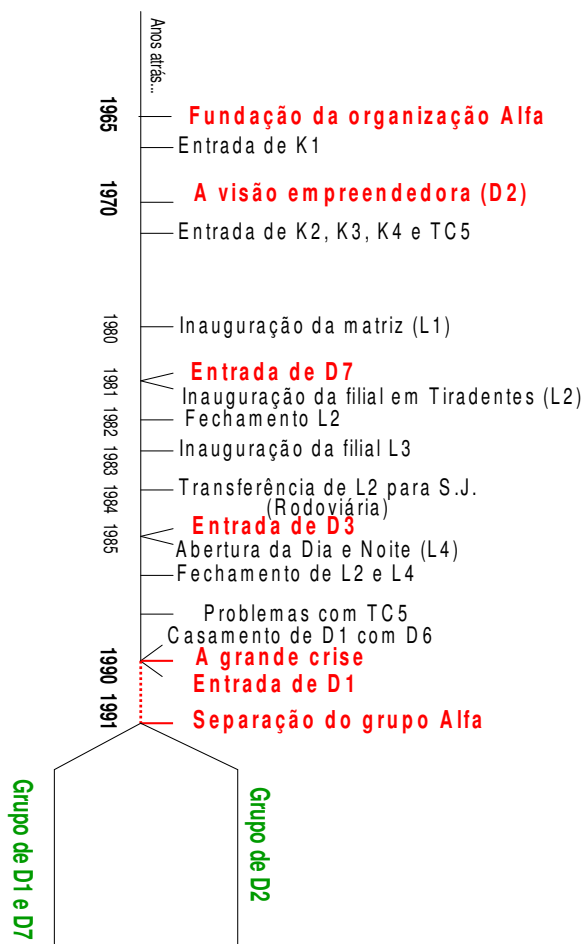


FIGURA 4 Linha do tempo – Grupo Alfa
 Fonte: elaborado pela autora.

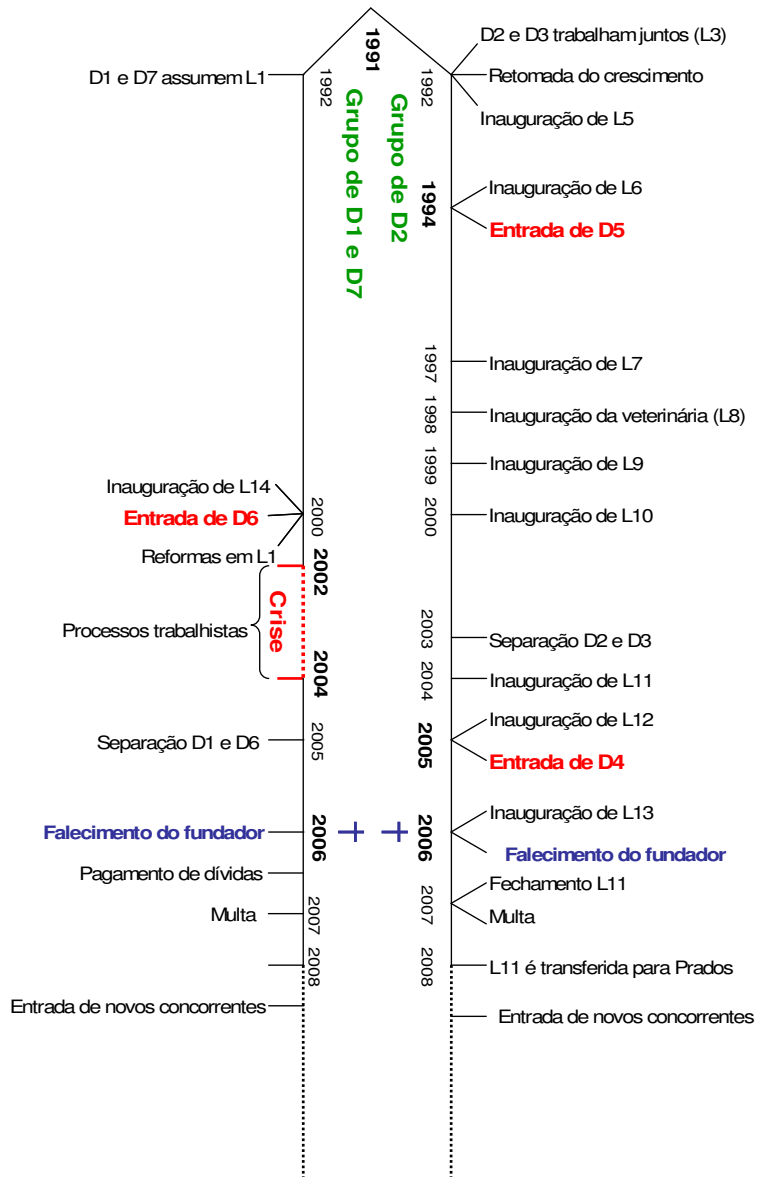


FIGURA 5 Linha do Tempo – Grupo Alfa
 Fonte: Elaborado pela autora.

7 A REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DA ESTRUTURA FAMILIAR: O GENOGRAMA COMO TÉCNICA

Nesta seção busca-se apresentar, por meio de representações gráficas, como a estrutura familiar do grupo Alfa foi sofrendo modificações ao longo da trajetória histórica organizacional. Por meio dos genogramas é possível observar nitidamente a interação entre os dois polos, família e empresa, dado que as relações entre a família empresária foram ganhando novas configurações conforme a dinâmica organizacional.

Os genogramas serão apresentados e detalhados nos próximos parágrafos.

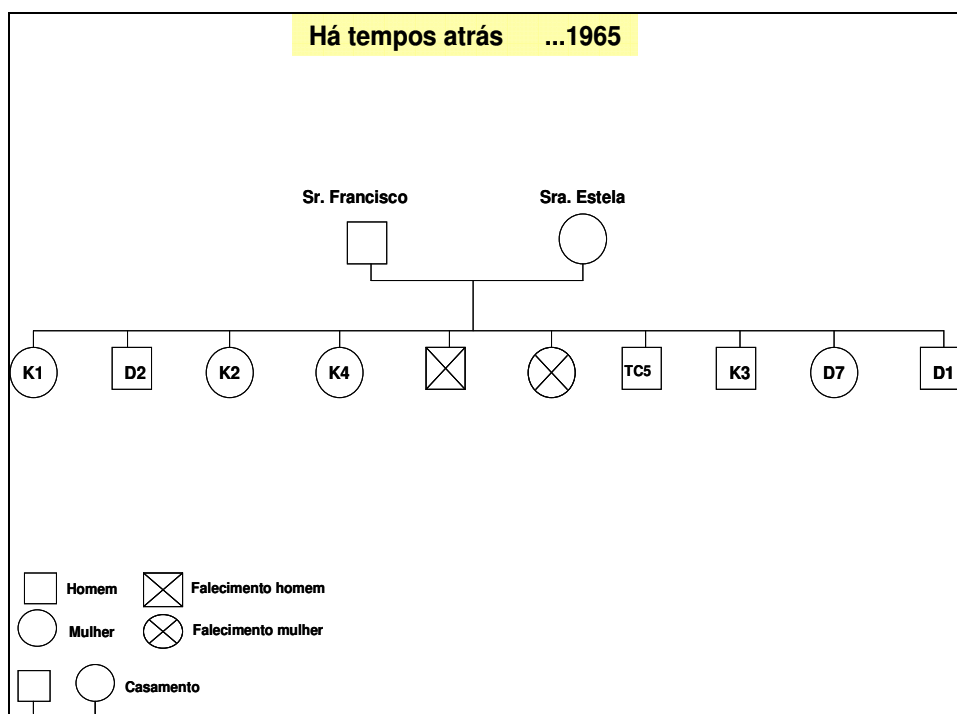


FIGURA 6 Genograma 1: antes de 1965
Fonte: Elaborado pela autora.

Na Figura 6 está representada a estrutura familiar em um momento inicial. Observa-se que, pouco antes de 1965, o arranjo familiar configurava-se com sr. Francisco, casado com Sra. Estela, com dez filhos, conforme identificado na Figura 6. As mulheres são representadas por círculos, enquanto os homens são identificados por quadrados. Entre os dez filhos, dois faleceram ainda bebês, restando oito na estrutura familiar. A representação do falecimento é sinalizada por meio de um “x”, conforme demonstrado na legenda.

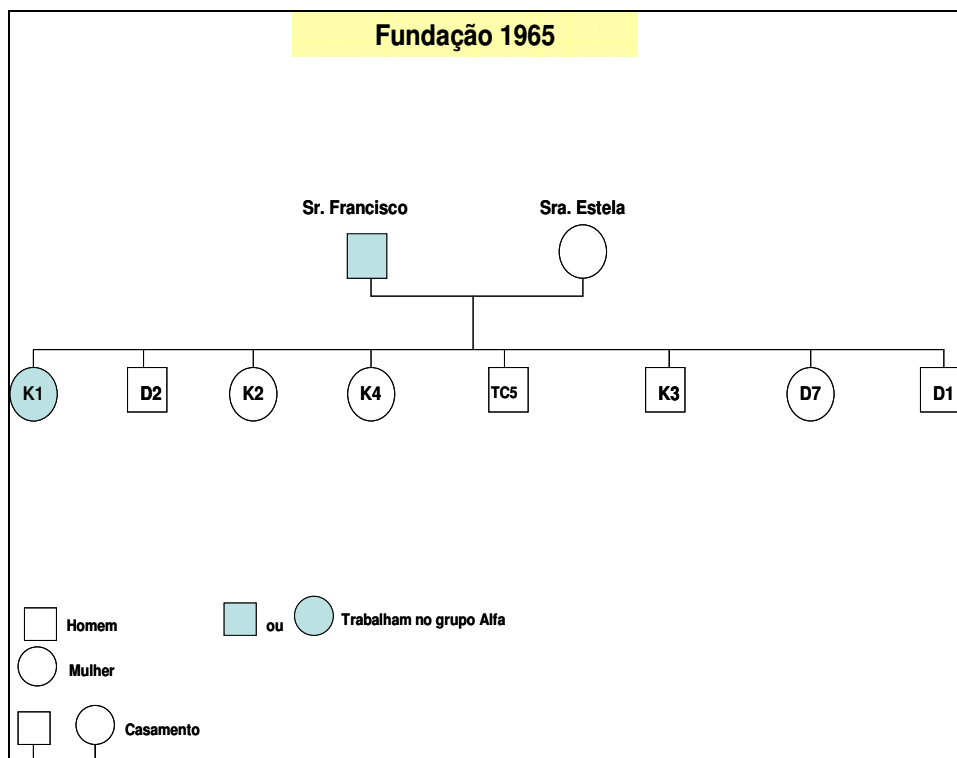


FIGURA 7 Genograma 2: fundação (1965)
 Fonte: Elaborado pela autora.

O genograma da Figura 7 representa o início do grupo Alfa, com a fundação no ano de 1965. Aqueles que estão sinalizados com a cor azul, sr.

Francisco e K1 (filha mais velha), ingressaram na organização familiar no momento da fundação.

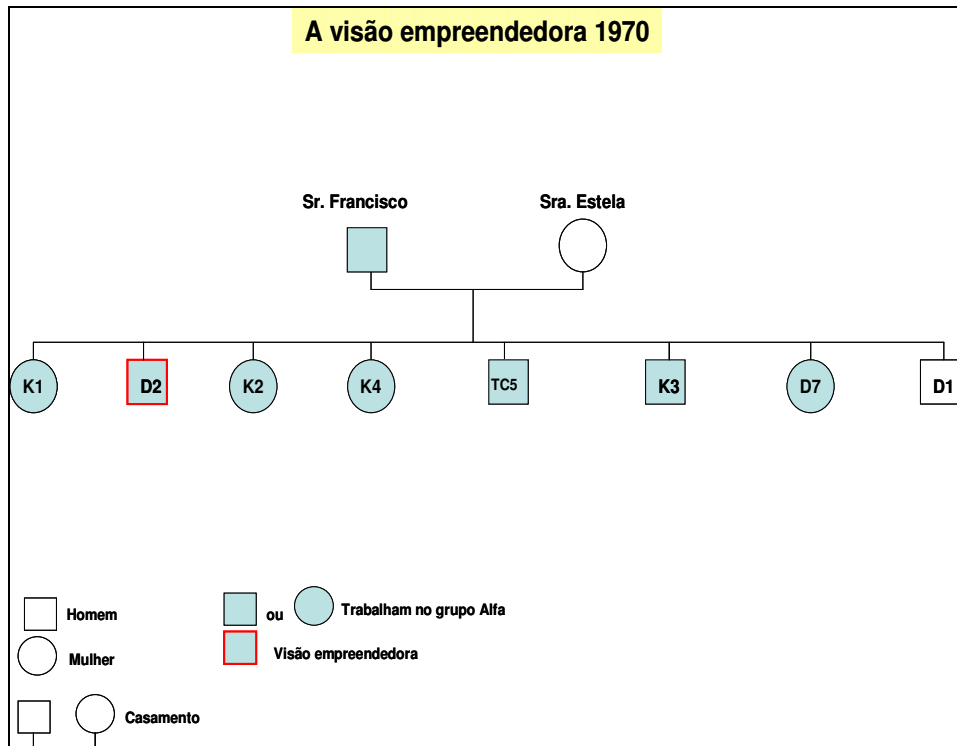


FIGURA 8 Genograma 3: a visão empreendedora (1970)
 Fonte: Elaborado pela autora.

A terceira representação gráfica do grupo Alfa (Figura 8) demonstra um momento significativo para o negócio familiar: a entrada dos outros sucessores para empresa, D2, K2, K4, TC5, K3 e D7. Dentre esses herdeiros, D2 é marcado pelo contorno vermelho, a fim de sinalizar sua relevância para a condução das atividades da farmácia. Conforme demonstrado na historiografia organizacional, esse sucessor destacou-se entre os irmãos por possuir habilidades administrativas e uma visão empreendedora que possibilitou, futuramente, uma grande expansão do grupo Alfa.

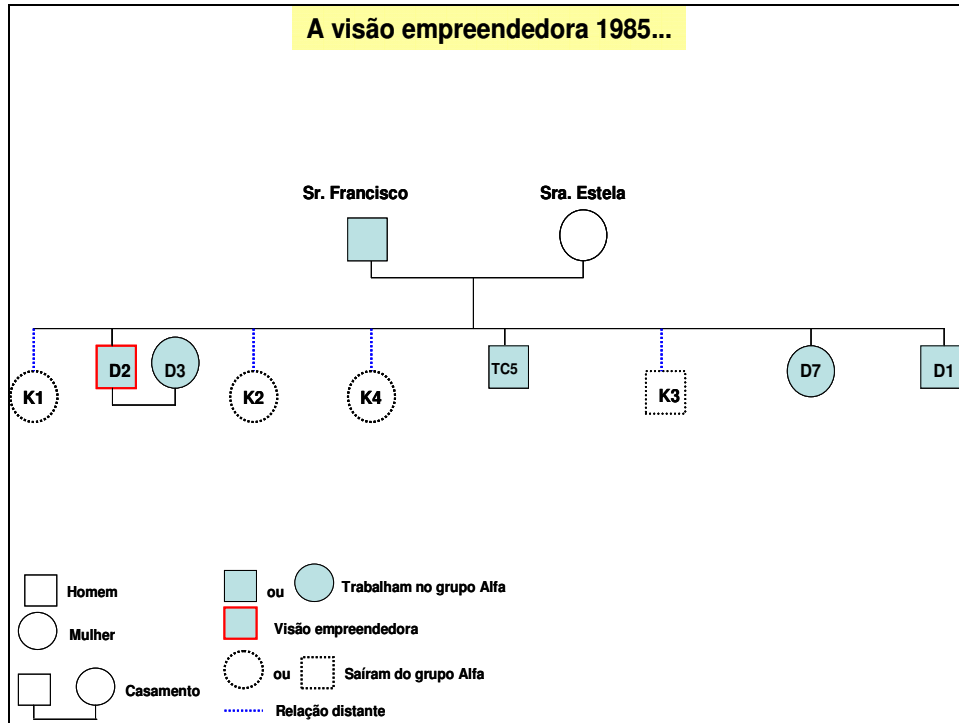


FIGURA 9 Genograma 4: A visão empreendedora a partir de 1985
 Fonte: Elaborado pela autora.

O genograma da Figura 9 retrata a família empresária no período de 1985 em diante. Como pode ser observado, o arranjo familiar ganhou nova configuração a partir do instante em que alguns filhos decidiram se distanciar dos negócios familiares. O distanciamento é representado pela linha pontilhada. A saída definitiva da empresa é sinalizada por meio de um círculo ou quadrado pontilhado, de acordo com o sexo dos indivíduos. Conforme demonstrado na historiografia organizacional, K1, após alguns anos, casou-se e decide morar em São Paulo. K2 e K3, após graduarem-se em farmácia na Universidade Federal de Ouro Preto, decidiram ir para Brasília, para atuar também no ramo farmacêutico. Por fim, K4 também resolveu abandonar os negócios familiares e mudou-se para

os Estados Unidos, onde mora até os dias de hoje. Observa-se que os herdeiros distanciaram-se não somente dos negócios familiares, mas, sobretudo, da própria família empresária, pois decidiram morar em lugares muito afastados.

Outro fator importante, representado no genograma, é o casamento de D2 com D3. A união entre eles acarretou na entrada de D3 para a organização. Diante disso, os membros familiares que conduziam o grupo Alfa nessa época eram: sr. Francisco, D2, D3, TC5 e D7.

Observa-se que, nesse momento, D1 ingressa para a organização, porém, executando tarefas secundárias, conforme demonstrado na historiografia organizacional.

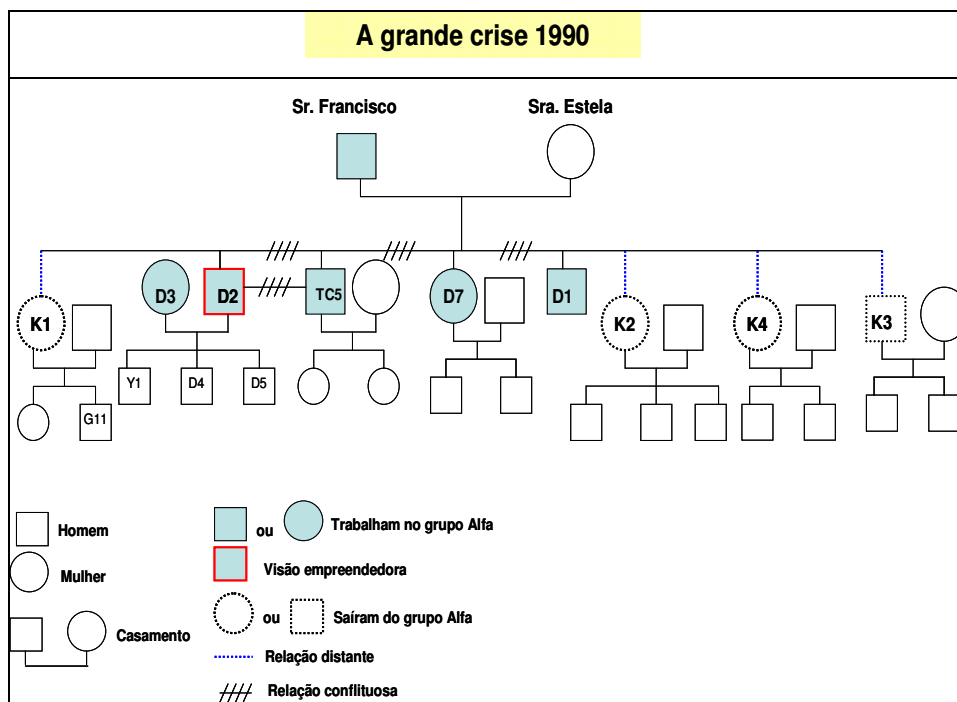


FIGURA 10 Genograma 5: a grande crise (1990)
 Fonte: Elaborado pela autora.

A quinta representação gráfica (Figura 10) demonstra um momento delicado, vivenciado pelo grupo Alfa. A “grande crise” ocorreu em detrimento de um problema com TC5 e um desentendimento ocorrido entre D2 e seus irmãos, D1 e D7. Esses conflitos foram ilustrados por meio de cortes paralelos sobre a linha que une os membros familiares.

Verifica-se também, nessa representação gráfica, que os casamentos dos filhos de sr. Francisco e sra. Estela já estão sinalizados, bem como o nascimento da terceira geração. Os círculos e quadrados que estão em branco, sem identificação, tratam de membros familiares que não tiveram participação na reconstituição histórica do grupo Alfa.

Nesse genograma, é possível analisar também a identificação de outros membros familiares. G11 foi fruto do casamento de K1 com seu marido. Esse ator é identificado porque, posteriormente, ingressou para as atividades organizacionais. Y1 é o filho mais velho de D2 e D3 e, conforme demonstrado na historiografia, não se interessou pelos negócios familiares, decidindo ir para Cuba para graduar-se em medicina. D5 e D4 representam também os filhos de D2 e D3, sendo D5 o filho do meio e D4, o caçula da família. D4 e D5 foram identificados, pois, como poderá ser verificado nos próximos genogramas, representarão os sucessores da terceira geração.

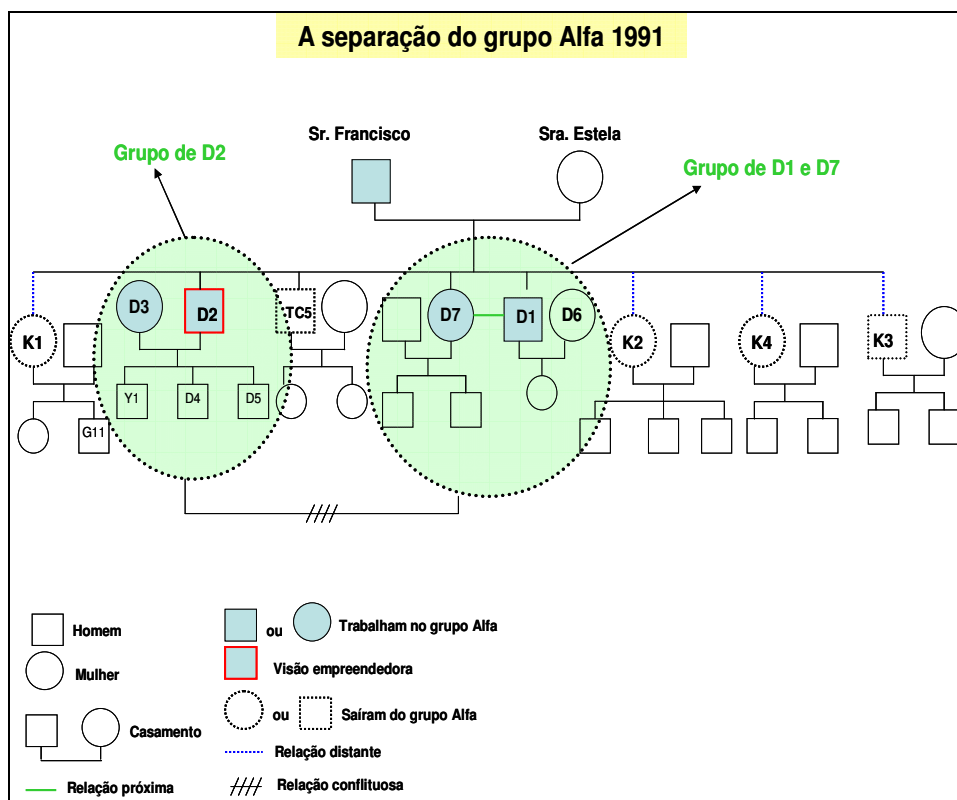


FIGURA 11 Genograma 6: a separação do grupo Alfa
 Fonte: Elaborado pela autora.

O genograma da Figura 11 demonstra o momento em que o grupo Alfa sofreu uma separação, dando origem a um grupo liderado por D2 e outro grupo, dirigido por D1 e D7. Essa separação é identificada por meio de grandes círculos que abrangem os integrantes que permaneceram trabalhando em cada grupo. Nota-se que, nesse momento, TC5 já está afastado da direção dos negócios.

O primeiro círculo, da esquerda para direita, é o grupo liderado por D2. No ano de 1991, trabalhavam como dirigentes D2 e sua esposa, D3. Os filhos ainda não haviam ingressado nas atividades empresariais.

O segundo grupo, conforme demonstrado, é dirigido por D1 e D7. Observa-se que, nesse momento, esses dois irmãos possuem boas relações,

conforme sinalizado em verde. Outro ponto a ser destacado nessa época é o casamento de D1 com D6 que, posteriormente, ingressou nos negócios familiares.

Entre os círculos é identificada uma relação de conflito. A separação administrativa do grupo Alfa implicou em uma relação conturbada entre os líderes de cada grupo.

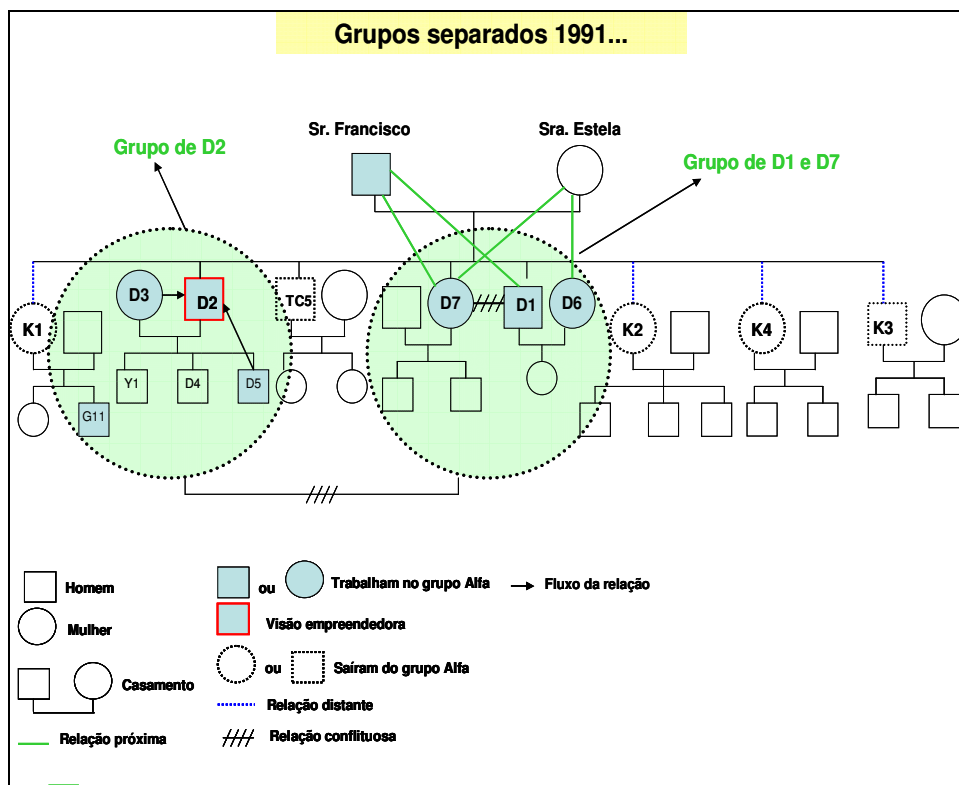


FIGURA 12 Genograma 7: grupos separados a partir de 1991
Fonte: Elaborado pela autora.

O genograma da Figura 12 retrata um rearranjo nas relações pessoais da família empresária. No primeiro grupo, liderado por D2, é possível visualizar o ingresso do filho mais velho, D5, e do sobrinho do casal (D2 e D3), G11. G11,

após graduar-se em medicina veterinária, foi para a cidade de São João del Rey, no intuito de abrir uma clínica. No ano de 1998, ele inaugurou a clínica veterinária utilizando a marca do grupo Alfa. Tudo isso foi realizado com o apoio dos seus tios, D2 e D3. Dessa forma, G11 passou a fazer parte do primeiro grupo administrativo.

Outro ponto destacado nesse grupo é a relação de domínio, de centralização das atividades por D2. Essa relação é expressa por meio de setas que indicam sua autoridade diante dos demais dirigentes, D3 e D5.

O segundo grupo, dirigido por D1 e D7, retrata que, naquele momento, esses dois irmãos passaram a não ter uma relação muito amigável, em decorrência de alguns problemas, conforme foi mencionado na historiografia. A relação de conflito é identificada por meio de cortes paralelos sobre a linha que une os dois irmãos. Nesse momento, observa-se também o ingresso de D6 para as atividades empresariais.

Outro ponto destacado é a relação de proximidade e apego dos filhos mais novos com seus pais, sr. Francisco e sra. Estela. Nessa época, o fundador e a matriarca já estavam idosos e os filhos mais ligados aos pais eram D1 e D7.

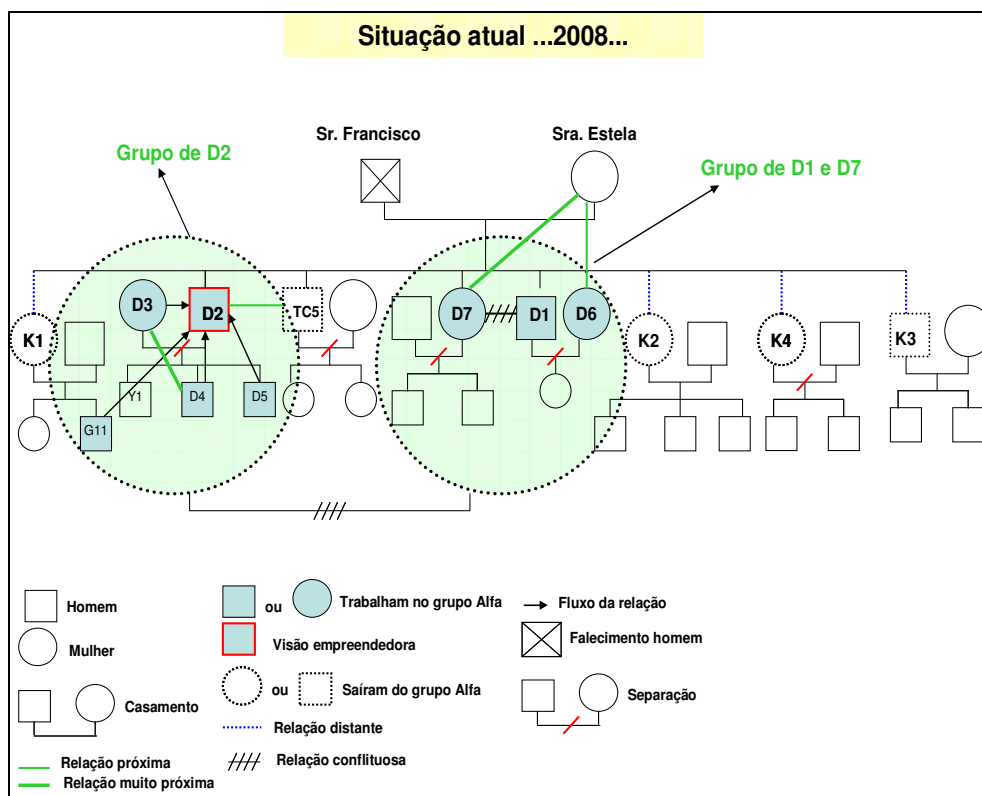


FIGURA 13 Genograma 8: situação atual (2008)

Fonte: Elaborado pela autora.

O último genograma (Figura 13) representa a configuração familiar na gestão atual. Essa figura retrata as separações conjugais que ocorreram ao longo da trajetória histórica organizacional. A separação entre casais é identificada por meio de um traço vermelho cortando a linha que liga os maridos às suas esposas. De acordo com o genograma, D2 separou-se de D3, TC5 separou-se de sua esposa, D7 rompeu com seu marido, D1 e D6 separam-se e K4 também rompeu relações com seu esposo.

No primeiro grupo, liderado por D2, verifica-se a entrada de seu filho caçula, D4. Observa-se que, até os dias de hoje, D2 mantém uma relação centralizadora nas atividades empresariais. Essa dominação nas relações

organizacionais é identificada por uma seta direcionada a D2. Verifica-se também que, após a separação de D2 e D3, D4 passou a ficar mais próximo da mãe, pois continua morando ao lado dela. Essa proximidade é sinalizada pelo traço verde que une os dois atores.

Quanto ao grupo dirigido por D1 e D7, é possível observar que os dois irmãos ainda possuem uma relação conflituosa. Outro ponto de destaque refere-se à morte do fundador, no ano de 2006. O falecimento do sr. Francisco permitiu que D7 e D1 continuassem ligados à mãe. Entretanto, D7 aproxima-se ainda mais da matriarca, dado que ela se encontra fragilizada pela morte de seu marido. Essa relação de maior proximidade entre D7 e a sra. Estela é destacada por um forte traço em verde.

O genograma retrata também que, nos dias de hoje, os grupos que constituem as organizações Alfa, um liderado por D2 e outro dirigido por D1 e D7, permanecem em conflito.

A técnica do genograma permitiu demonstrar graficamente como a estrutura e as relações familiares foram se transformando ao longo da trajetória histórica organizacional. Isso evidencia claramente a interação entre família e empresa, típica das organizações familiares. Verificou-se que os fatos que ocorreram na organização foram capazes de afetar diretamente as relações familiares, bem como o contrário. Questões tipicamente familiares influenciaram, positiva ou negativamente, a dinâmica organizacional.

8 AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE AS RELAÇÕES DE PARENTESCO

Nesta seção, o objetivo é apresentar as representações sociais, construídas pelos diferentes atores investigados, sobre as relações de parentesco da família empresária.

Como exposto na metodologia deste trabalho, foram entrevistados 33 indivíduos, divididos em quatro grupos distintos: dirigentes, gerentes, funcionários e testemunhas-chaves. Entretanto, para a construção das representações sociais, foram analisadas as narrativas dos três primeiros grupos, visto que as testemunhas-chave não trabalham nas organizações Alfa. Por meio da análise das narrativas, foi possível observar que os diferentes sujeitos atribuem significações diversas à integração família/organização, mais especificamente à influência das relações de parentesco nos negócios familiares. Essas representações sociais serão exploradas nos próximos parágrafos.

8.1 Parentesco como “integração social” e mecanismo de manutenção da ordem organizacional vigente

A análise das narrativas evidenciou que vários sujeitos da pesquisa, integrantes de diferentes grupos entrevistados, interpretam as relações de parentesco como mecanismo social de integração entre os familiares, ou seja, a existência de laços parentais implica em união e manutenção de boas relações entre os integrantes da família empresária. Essa representação dá origem a outros significados, atribuídos pelos sujeitos, acerca das relações de parentesco. Em outros termos, os entrevistados associaram o parentesco à maior **afetividade** nas relações organizacionais, à **solidariedade** na família empresária, ao **respeito** entre os membros e à “**consideração especial**” por determinados empregados.

Essa rede de significados desencadeia a **valorização e a gratidão ao projeto familiar**, por parte dos trabalhadores. Por meio das análises das

narrativas, identificou-se certa manifestação de carinho, apego, afeição com a empresa, principalmente por aqueles que têm um maior tempo de trabalho na organização.

Outro desdobramento importante, que demonstra a integração social no grupo Alfa, refere-se ao carinho dos integrantes em relação ao fundador, falecido há dois anos. Sr. Francisco se tornou uma referência nas organizações Alfa, uma imagem de respeito e veneração pelos dirigentes, gerentes e funcionários do grupo. Esse fato está diretamente associado ao **mito do fundador**, que será explorado também como um aspecto capaz de reforçar a representação do parentesco como “integração social” e mecanismo de manutenção da ordem organizacional vigente.

Essas construções simbólicas que evidenciam a integração social no espaço organizacional, embora possuam forte imbricação, serão exploradas separadamente nos próximos parágrafos, sendo apresentadas as respectivas narrativas dos diferentes sujeitos entrevistados.

8.1.1 Afetividade nas relações organizacionais

Dentre a rede de significados que denota o parentesco como integração social e mecanismo de manutenção da ordem organizacional vigente, tem-se a afetividade nas relações organizacionais. Analisando-se as narrativas dos diferentes sujeitos entrevistados, pode-se perceber que existe um forte laço de afeto entre os integrantes da organização; uma forma de carinho, amizade, proximidade. Essa afetividade, encontrada nas empresas familiares, é tratada em muitos estudos acadêmicos. Conforme demonstrado no referencial teórico, a interação família/organização possibilita que emoções e sentimentos, próprios do ambiente familiar, sejam vivenciados no espaço organizacional (Davel & Colbari, 2003). Assim, grande parte das pesquisas atesta que a gestão desses

empreendimentos é caracterizada pela racionalidade substantiva, ou seja, pelo predomínio das emoções, sentimentos e afetos (Macedo, 2002).

Esse significado emergiu das análises das narrativas dos **dirigentes, gerentes e funcionários**.

8.1.1.1 Afetividade nas relações organizacionais na concepção dos dirigentes

A análise das narrativas dos dirigentes revelou que a afetividade nas organizações Alfa é expressa por meio da proximidade na relação patrão/empregado. Muitos gerentes e funcionários possuem uma relação de amizade com os dirigentes, tornando as relações no espaço organizacional mais harmônicas e menos hierarquizadas. Essas relações não se limitam ao ambiente empresarial, pois é comum que empregados frequentem a casa dos dirigentes, bem como o contrário.

A gente tem uma proximidade muito grande com os funcionários. Funcionário é amigo nosso aqui. Tem funcionário que você vai na casa dele, ele vai na sua casa (D4).

Essa horizontalidade nas relações não é recente no grupo Alfa. Este comportamento é praticado nas organizações desde quando o fundador atuava ativamente nas farmácias.

Ele (fundador) não chamava ninguém pelo nome. Os rapazes eram o Romeus e as mulheres as Mercês (D7).

A narrativa expressa o carinho do fundador com os funcionários. Sr. Francisco tinha o hábito de chamar, como demonstração de afeto, os homens de “Romeu” e as mulheres de “Mercês”, caracterizando certa informalidade nas relações empresariais.

A relação no espaço organizacional, caracterizada pela proximidade entre patrão e empregado, faz referência à administração paternalista. Como demonstrado no referencial teórico, neste tipo de gestão, os funcionários são tratados por seus patrões com uma “consideração especial” (Forges & Hamel, 2000).

8.1.1.2 Afetividade nas relações organizacionais, na concepção dos gerentes

A análise das narrativas dos gerentes também revelou que a afetividade no grupo Alfa é expressa por meio da proximidade na relação patrão/empregado.

A D3 já foi muito, ainda é um pouco apegada aos funcionários. Ela gosta de todo mundo. Às vezes, um funcionário vai sair e pede a ela... Eu já cansei de ver ela chorando por causa disso. É como se fosse uma família que ela tem (G1).

Essa narrativa demonstra o apego de D3 com os funcionários, em razão de ela ter atuado, durante muitos anos, no setor de recursos humanos do grupo Alfa. O fato de D3 incumbir-se dos processos de admissão e demissão dos empregados permitiu a ela um maior envolvimento com os trabalhadores das farmácias, acarretando, assim, em uma relação caracterizada pelo sentimento e emoção, padrões distintos da administração burocrática weberiana. Esse comportamento, marcado pela afetividade nas relações, é próprio do ambiente familiar, e muito comum nesses tipos de empreendimentos, em razão da interação família/empresa.

A relação de afeto entre esses dois patamares hierárquicos (patrão/empregado) possui um duplo sentido nas organizações Alfa, à medida que os dirigentes demonstram certo carinho pelos seus subordinados, bem como os subordinados exprimem um sentimento de afeição pelos seus superiores.

O negócio dela (D3) era lidar mais com funcionário, era resolver problema mais relacionado com RH. Tanto que eu vim para a loja dela tem poucos meses, o pessoal chama ela de “tia”, para você ver como que é a empresa de família. É um relacionamento mais afetivo (G6).

Essa narrativa evidencia a afeição dos empregados por D3. Esse fato é revelado quando o entrevistado comenta que os funcionários das organizações Alfa têm o hábito de chamá-la de “tia”, uma expressão de carinho para com esta dirigente. Realizando uma associação com os pontos teóricos, discutidos ao longo deste trabalho, é possível observar, nesta situação descrita, a simultaneidade de papéis tratada por Silva & Oliveira (2008). O fato de os empregados denominarem D3 de “tia” revela que essa dirigente tem uma relação carinhosa com os mesmos, um comportamento semelhante ao prescrito nas estruturas de parentesco.

A afetividade nas relações organizacionais possibilita atenuar distanciamento hierárquico entre os integrantes organizacionais, à medida que os sujeitos trabalham de forma mais próxima, compartilhando amizade e confiança.

Nem parece que eu sou empregado. O D2 confia demais da conta em mim. E criou um vínculo de amizade (G2).

Como tratado ao longo deste trabalho, as organizações familiares apresentam uma forma singular de gerenciamento, mesclando preceitos instrumentais com substantivos, apresentando, em grande parte dos casos, um foco maior nos aspectos emocionais. Esse comportamento é recorrente pelo fato de esses empreendimentos serem administrados por parentes. Nesse sentido, a presença da instituição familiar nos negócios possibilita que a dinâmica empresarial seja permeada de aspectos simbólicos, como os sentimentos afetivos. Esse aspecto pode tornar os integrantes organizacionais mais unidos, conforme é expresso na narrativa abaixo.

(...) porque, quando não tem parentesco, muitas vezes pode ter algum problema. Por exemplo, são dois sócios. Às vezes, os dois não têm parentesco nenhum. Se tem uma discussão ali, acabou. Acho que aquilo ali vai de mal a pior, cada um na sua. A família não, ela briga ali, daqui há alguns dias tá legal de novo. O sócio discute cada um vai para um canto, não tem parentesco nenhum, não tem aquela afetividade (G1).

Na visão dos gerentes, as organizações que não possuem nenhum tipo parentesco, entre os seus integrantes, podem sofrer maiores problemas diante de situações conflituosas. Do contrário, para o entrevistado, as empresas familiares estão em vantagem, pois a presença da afetividade nas relações familiares é capaz de manter os integrantes mais unidos, permitindo a perpetuação dos negócios.

8.1.1.3 Afetividade nas relações organizacionais na concepção dos funcionários

Da mesma forma que os grupos anteriores, a análise das narrativas dos funcionários demonstrou que a afetividade é expressa na relação próxima entre patrão e empregado.

Eu tenho uma relação muito boa com os dirigentes, de final de semana, de eu estar de férias e passar uns dias lá no sítio. Eu acho essa relação muito boa. Final de semana, a gente marca de se encontrar para fazer um churrasco. Coisas que você consegue se soltar mais aqui do que na sua própria casa, de tanto que convive e tem liberdade com o pessoal (F4).

A narrativa revela que os funcionários possuem uma relação harmônica com os dirigentes, relação esta que vai além do ambiente empresarial, pois, como relatado, é comum a realização confraternizações e reuniões informais. O

entrevistado demonstra o quanto se sente à vontade, exprimindo possuir certa liberdade no seu envolvimento com os dirigentes.

A análise das narrativas dos funcionários averiguou também que, na visão desses entrevistados, assim como dos gerentes, as organizações familiares estão mais propícias à manutenção e à perpetuação de suas atividades, em virtude das relações afetuosas entre os parentes.

Já teve briga, mas, se não fosse uma empresa familiar, não tinha retornado, podia até acabar (F5).

O funcionário relata que o grupo Alfa vivenciou algumas situações conflitivas. Entretanto, o informante acredita que o fato de ser uma organização familiar possibilitou a reconciliação entre as partes e, assim, a continuidade dos negócios.

Conforme pode ser visualizado, os três grupos analisados compartilham dessa mesma significação: a afetividade nas relações organizacionais. As análises das respectivas narrativas evidenciaram que, na concepção dos dirigentes, gerentes e funcionários, essa relação afetiva é expressa por meio da proximidade entre patrão e empregado, aspecto típico da gestão paternalista (Forges & Hamel, 2000). A visão consensual, entre os distintos grupos analisados, permite averiguar que tal fato é recorrente nas relações do grupo Alfa. Em outros termos, esse não é um discurso unicamente dos dirigentes, o que pressupõe crer que as narrativas revelam a verdadeira dinâmica das relações.

Outro ponto de convergência foi identificado nas análises das narrativas dos gerentes e funcionários: as relações afetuosas, nas organizações familiares, proporcionam união, reconciliação em situações de conflito e perpetuação das atividades organizacionais. Os sujeitos desses dois grupos, não fazendo parte da família empresária, acreditam que a afetividade dos laços parentais propicia boas relações no espaço organizacional.

8.1.2 Solidariedade na família empresária

A análise das narrativas, dos diferentes grupos de entrevistados, permitiu a emergência de outro significado atribuído às relações de parentesco e que reforça a ideia de integração social no espaço organizacional: a solidariedade. Como demonstrado ao longo da historiografia, o grupo Alfa já atravessou diversas dificuldades que resultaram em desavenças entre os familiares. Entretanto, apesar dessas desavenças, a interpretação das narrativas revelou que, nos momentos de crise, as relações de parentesco falam mais alto, permitindo a prática solidária entre os integrantes da família empresária.

Dentre os três grupos entrevistados, observa-se que essa significação está presente somente nas narrativas dos **dirigentes** e **gerentes**.

8.1.2.1 Solidariedade na família empresária na concepção dos dirigentes

A análise das narrativas dos dirigentes revelou que as relações de parentesco proporcionam maior solidariedade entre os integrantes da família empresária. A trajetória organizacional do grupo Alfa foi amplamente marcada por crises e conflitos de toda ordem. Entretanto, observou-se que, nos momentos difíceis, a união e a solidariedade foram prevalecentes nos relacionamentos familiares.

Esse grupo de entrevistados relatou dois acontecimentos distintos que evidenciam a solidariedade nas relações da família empresária. Para explicar tais acontecimentos, é necessário retomar alguns fatos apresentados na historiografia organizacional/familiar.

No ano de 1991, houve uma separação nas organizações Alfa, dando origem a dois grupos, um liderado por D2 e outro dirigido por D1 e D7. Esses grupos, após a separação, apresentaram histórias muito distintas, tendo o primeiro alcançado um crescimento exorbitante, abrindo aproximadamente dez filiais. Esse fato está intimamente relacionado ao caráter visionário e

empreendedor de D2, conforme demonstrado na historiografia. Ao contrário, o grupo dirigido por D1 e D7 teve crescimento mais lento ao longo desses anos, abrindo somente uma filial até o ano de 2008. Desde a separação, os integrantes desses dois grupos buscam manter ao menos uma relação de respeito, embora existam muitas desavenças entre eles. Apesar disso, o grupo liderado por D1 e D7, quando necessário, esteve amparado administrativamente pelo grupo comandado por D2. As relações de parentesco parecem sobressair-se nos momentos de instabilidade vivenciados pelo grupo Alfa. Dessa forma, o grupo dirigido por D1 e D7 pode contar com o auxílio de familiares, pertencentes ao grupo de D2, nos períodos de crise, como ocorreu no período de 2002 a 2004, marcado por uma série de processos trabalhistas que repercutiu nos negócios de D1 e D7 até os dias atuais.

Há quatro anos atrás, D1 e D7 tiveram uma dificuldade e eu assumi a farmácia deles, por dois anos. Então, eu resolvi toda a situação. Com isso, eu investi um dinheiro que era da minha empresa e, depois, eu recebi de uma forma como eles quiseram. Não é que eu tomei uma decisão errada. Eu fiz um investimento, salvei a empresa deles, mas uma coisa que não era minha. Aí, eu fiquei um tempo meio “capenga”, mas depois a gente resolveu (D5).

A narrativa expressa a solidariedade entre os integrantes familiares. D5 conta ter assumido a farmácia dos tios (D1 e D7), que passava por um momento de estagnação nos negócios - *Eu fiz um investimento, salvei a empresa deles, mas uma coisa que não era minha*. Mesmo com a separação dos grupos e as desavenças existentes, esse dirigente fez um investimento na organização dos tios, a fim de evitar uma possível falência.

Um segundo acontecimento, narrado pelos dirigentes, que evidenciou a solidariedade nas relações da família empresária, é o caso de TC5.

A historiografia demonstrou que, no momento de separação do grupo Alfa, TC5 foi afastado dos negócios familiares pelos seus irmãos, por envolver-se com jogos de azar. Nesse instante, esse sujeito havia se endividado, sendo necessário o auxílio financeiro dos demais parentes. Assim, seu pai (sr. Francisco) e seus irmãos tiveram que vender seus bens para quitar as dívidas de TC5. Isso representa, de forma clara, o quanto a solidariedade é um atributo presente nas relações do grupo Alfa.

E quando o TC5 quebrou, meu pai, ele que vendeu casa na praia, que vendeu carro. Meu avô vendeu um lote que tinha em frente à casa dele. Então, ficamos seis meses, não tinha dinheiro nem para ir no supermercado, porque teve que limpar toda a reserva de dinheiro que tinha dentro da farmácia. A gente tinha aquele padrão de vida e jogou lá embaixo (D4).

A narrativa revela esse momento difícil vivenciado pelos membros do grupo Alfa. Para ajudar um integrante familiar, foi necessário o envolvimento dos demais parentes, que tiveram que vender seus bens. Esse também foi um momento de estagnação nos negócios familiares, pois comprometeu as economias das farmácias. O fato apresentado evidencia a forte interação família/empresa, dado que um problema tipicamente familiar foi capaz de interferir a dinâmica organizacional.

8.1.2.2 Solidariedade na família empresária na concepção dos gerentes

A interpretação das narrativas dos gerentes também evidenciou a solidariedade como um dos significados atribuídos às relações de parentesco. Esse grupo de entrevistados tratou das mesmas situações narradas pelos dirigentes.

E em relação ao D1, qualquer coisa que ele precisar... sei que eles contam um com outro, tem essa intimidade, qualquer dificuldade (G8).

A narrativa revela justamente o desentendimento entre os dois grupos que compõem as organizações Alfa. O informante declara que, apesar dessas desavenças, um irmão pode contar com o auxílio do outro; eles têm intimidade para solicitar ajuda nos momentos de crise.

O segundo acontecimento que denota a solidariedade nos relacionamentos familiares, assim como tratado pelos dirigentes, é o caso de TC5 no grupo Alfa.

(...) o pai teve que vender umas coisas para cobrir o rombo que o filho (TC5) deu. Essa que a parte principal dos negócios de família. Os rombos que o filho fez, o pai vai e vende uns terrenos, vende umas casas, vende carro. Foi dívida de jogatina. Aí, o pai cobriu, algumas de várias que teve durante a queda (G2).

A narrativa reforça esse fato já explanado pelo grupo de dirigentes, demonstrando que, para cobrir as dívidas de TC5, foi necessário que o sr. Francisco vendesse vários de seus bens. Esse é o grande e principal diferencial das organizações familiares – a onipresença da dimensão familiar influenciando a dinâmica de seu funcionamento (Davel & Colbari, 2003). O resultado da interação família/empresa nem sempre é positivo, como no caso narrado. Um problema tipicamente familiar levou o envolvimento dos demais parentes e, por conseguinte, prejudicou as economias das farmácias.

Esses dois acontecimentos, narrados tanto pelo grupo de dirigentes, como pelo grupo de gerentes, associa-se ao sistema de atitudes, tratado por Lévi-Strauss (Silva, 1999). Conforme demonstrado no referencial teórico deste trabalho, esse estudo antropológico permite investigar o conjunto de condutas, ações e obrigatoriedades que estão prescritas nas estruturas de parentesco.

Diante disso, é possível concluir que uma das razões que levam os integrantes familiares a agir solidariamente entre eles está atrelada à obrigatoriedade em auxiliar os parentes.

8.1.3 O respeito familiar no espaço organizacional

A análise das narrativas dos diferentes sujeitos entrevistados permitiu a construção de um terceiro significado, que reforça a representação do parentesco como integração social – o respeito entre os integrantes do grupo Alfa.

A construção deste trabalho fundamenta-se, o tempo todo, na interação família/empresa, como principal atributo das organizações familiares. Esse atributo permite compreender que, nesses empreendimentos, comportamentos próprios do ambiente familiar são transferidos para a esfera organizacional. Assim, a construção desta significação partiu do pressuposto de integração família/empresa, pois, por meio das análises, foi possível interpretar que o respeito que existe entre familiares é exercido nas relações empresariais do grupo Alfa.

Essa significação relaciona-se também ao sistema de atitudes (Silva, 1999), visto que os estudos que empregam essa abordagem teórica tratam de revelar quais condutas e obrigações estão embutidas nas relações entre irmãos, primos, marido/esposa, enfim, nas diversas estruturas parentais. Portanto, o respeito associa-se a essa ideia, pois, dependendo da posição hierárquica na família, o sujeito deve respeito aos seus familiares ou, o contrário, os familiares lhe devem respeito.

Esse significado atribuído às relações de parentesco foi identificado na análise das narrativas dos **dirigentes** e apenas de um **funcionário**. Talvez, isso esteja relacionado ao fato de os dirigentes possuírem laços parentais, e, por isso, vivenciarem mais intensamente essa questão do respeito.

8.1.3.1 O respeito familiar no espaço organizacional, na concepção dos dirigentes

A interpretação das narrativas dos dirigentes evidenciou situações específicas que expressam a transposição do respeito familiar para o espaço organizacional. A primeira situação trata da permanência no fundador nas organizações Alfa, mesmo idoso.

Quando ele (fundador) saiu mesmo da empresa, foi trinta dias antes dele falecer. A gente criava uns horários para ele. Meu pai tinha oitenta e dois anos. Nós criávamos horário para ele, tinha as funções, ele tinha obrigação também dentro da empresa. Você não pode isolar uma pessoa que viveu tantos anos dentro de uma coisa (D2).

O entrevistado revela que, mesmo o sr. Francisco estando idoso, impossibilitado de trabalhar ativamente na organização, ele não foi afastado dos negócios familiares. Isso se dá não apenas pelo carinho e apego do fundador com a organização, mas, sobretudo, por ele possuir uma posição de patriarca, idealizador do negócio, tornando delicado excluí-lo das atividades e obrigações organizacionais. Assim, ele permaneceu atuando, de forma esporádica, no grupo Alfa, até trinta dias antes de falecer.

Outra situação que revelou o respeito entre os familiares no espaço organizacional refere-se ao ingresso de D4 no grupo empresarial.

E quando eu cheguei aqui, eu pensei: “vou ter que chegar meio devagar”, porque há 3 anos atrás eu tava com 21 anos. Imagina eu chegar com 21 anos, menino, já querendo cantar de galo. Eu com o meu irmão são nove anos de diferença (...) Aqui é questão de afetividade de irmão, de pai. Então, eu não posso chegar, brigar com ele, mandar ele embora ou ele me mandar embora, não vai ter esse negócio, você tem que saber como lidar (D4).

A historiografia organizacional demonstrou que, no processo sucessório, esse indivíduo sofreu forte resistência do seu irmão mais velho, D5. No entanto, por possuir uma diferença de nove anos de idade, sentiu que devia respeitar a postura e certas opiniões de seu irmão, já que este atuava há alguns anos na organização. Esse fato revela que a manutenção do respeito familiar no espaço organizacional pode atenuar, ou até mesmo evitar, maiores conflitos empresariais.

8.1.3.2 O respeito familiar no espaço organizacional na concepção dos funcionários

A análise das narrativas dos funcionários revelou apenas um depoimento que expressa a transferência do respeito familiar para o ambiente empresarial.

Talvez por ser familiar, eles têm aquele respeito. Tipo, 'mamãe (sra. Estela) não vai gostar disso'. Até certo ponto, ajuda (F5).

A narrativa revela que existe uma preocupação entre os irmãos em não desapontar a matriarca, sra. Estela, com desavenças empresariais. Isso denota a integração da família/organização, pois, apesar de a sra. Estela não atuar no grupo Alfa, os dirigentes evitam maiores conflitos em respeito à figura materna.

A análise das narrativas permitiu constatar que os dois grupos, tanto de dirigentes, quanto de funcionários, compartilham dessa significação. Embora as situações narradas sejam distintas, é observável a convergência para um único ponto: o respeito aos integrantes mais velhos da família. Portanto, o respeito entre parentes, praticado no espaço familiar, é transferido para o espaço organizacional, independentemente da hierarquização dos cargos empresariais.

Outro aspecto que merece destaque e que reforça o respeito familiar no espaço organizacional, e conseqüentemente a representação do parentesco como integração social, é a figura da matriarca. Ela apresenta-se como uma peça chave

para a manutenção do respeito e da união entre os irmãos. As narrativas denotam que sra. Estela, apesar de não atuar no grupo Alfa, exerce forte influência na dinâmica organizacional, na medida em que tenta mediar os conflitos empresariais. Ela busca desempenhar, dentro das práticas organizacionais, o mesmo papel que desempenha no âmbito familiar: de manter o bom relacionamento entre seus filhos, evidenciando, mais uma vez, a simultaneidade de papéis, tratada por Silva & Oliveira (2008) no referencial teórico deste trabalho. Algumas narrativas expressam claramente a importância da matriarca, na tentativa de integrar os dirigentes do grupo Alfa.

A minha família, hoje, ela ainda é toda centralizada na minha mãe. A minha mãe é viva. Então, minha família é toda centralizada ali. A minha mãe, ela ainda é o pivô de tudo. Os filhos são obrigados a ir lá.... Aí, falam...aí, aquela história, um queixa do outro. Então, ela harmoniza tudo. Ainda hoje a gente pode contar com ela (D2).

Sra. Estela ocupa um lugar central na família. Por meio da convivência direta com os filhos, a matriarca passa a se inteirar dos assuntos organizacionais, inclusive das relações conflituosas. Diante disso, preocupa-se em harmonizar, “obrigando” a convivência entre os irmãos, conforme demonstrado no seguinte relato:

Eu acho que o fato da mamãe tá viva, por exemplo, ainda segura muito, entendeu? É, porque obriga uma convivência. Lá em casa, por exemplo, a mamãe faz muita questão, nas festas de final de ano, aniversário. Eu com as minhas filhas vamos lá e almoçamos no sábado. Aí, outros irmãos vão com os filhos. Sempre um encontro forçado, isso cria uma convivência... (TC5).

O informante, por fazer parte da família, nota que a matriarca ainda faz questão de manter as reuniões familiares, a fim de harmonizar e permitir o maior

convívio familiar. Os dirigentes organizacionais, preocupados em respeitar a vontade de sra. Estela, mantêm, apesar das desavenças, um relacionamento no espaço doméstico.

Esse papel de “integradora familiar”, desempenhado pela sra. Estela, repercute diretamente nas ações organizacionais. O grupo Alfa já vivenciou diversas crises e conflitos que acarretaram, inclusive, no desdobramento das empresas. Entretanto, apesar das desavenças, é verificável a prática solidária entre os integrantes da família empresária, como foi demonstrado. Esse fato associa-se à tentativa de união e manutenção do bom relacionamento familiar, desempenhado por sra. Estela. A interferência da matriarca nos negócios permite a atenuação de muitos conflitos organizacionais. No período em que ocorreu a grande crise, no ano de 1990, as organizações Alfa poderiam ter sofrido uma separação não apenas administrativa, como foi o caso. No entanto, o grupo manteve uma única marca, a utilização de um único *software*, os mesmos convênios e a decisão conjunta do direcionamento estratégico. O grupo empresarial não foi desfeito; o que ocorreu foi uma divisão das gestões. Talvez o não desmembramento do grupo esteja atrelado à busca pela integração familiar.

8.1.4 A “consideração especial”

A construção desse significado faz analogia ao “parentesco de consideração”, tratado no referencial teórico deste trabalho. Como mencionado por Barros (2006, p. 141), as relações de amizade ou vizinhança podem se estreitar, ultrapassando a barreira biológica de consanguinidade, originando as relações denominadas de “consideração” ou “parentesco de consideração”. No grupo Alfa, esse tipo de relação é muito usual, pois muitas pessoas, que hoje atuam nas organizações, ingressaram há muitos anos, criando, assim, laços de carinho e afetividade com a família empresária. Alguns membros, inclusive, já

mantinham relações de amizade antes de mesmo de entrar para o grupo empresarial.

A análise das entrevistas permitiu a construção desse significado atribuído ao parentesco. Nota-se que as narrativas que evidenciam essa significação partiram dos **dirigentes e gerentes**.

8.1.4.1 A “consideração especial” na concepção dos dirigentes

No grupo Alfa, as relações empresariais são caracterizadas pela afetividade, conforme foi demonstrado. É recorrente a existência de uma relação mais próxima entre patrão e empregado, o que torna o espaço organizacional mais harmônico. No entanto, ao observar a dinâmica do grupo empresarial e analisar as narrativas dos dirigentes entrevistados, foi possível notar que as relações mais afetuosas dão origem a uma “consideração especial”, ou seja, alguns empregados, por manterem relações mais próximas com seus patrões recebem um tratamento diferenciado, o que pode influenciar, inclusive, na permanência organizacional.

Tem gerentes aqui que era para ter mandado embora há muito tempo, que você vê que não funciona mais. Que a empresa tá caindo as vendas por causa da atitude dele. Mas, como você vai mandar embora? Ele é da sua família, ele tá há trinta anos aqui dentro da empresa, cresceu com você, viu você cair, viu você levantar. É complicado. São coisas que só acontece em empresa familiar (D4).

A narrativa revela que existem gerentes atuando no grupo Alfa, que não têm um desempenho efetivo. Contudo, o fato de o sujeito atuar durante muitos anos na organização o tornou uma pessoa “familiar”. Por essa razão, nem sempre demitir um colaborador da empresa é uma tarefa fácil, pois envolve questões sentimentais. Esse fato pode ser traduzido como uma das

especificidades comuns às organizações familiares; a presença de aspectos simbólicos, como sentimentos e emoções, influenciando na própria cultura organizacional (Dyer Jr., 2006; Colbari, 1996; Souza-Silva & Davel, 2005).

8.1.4.2 A “consideração especial” na concepção dos gerentes

A análise das narrativas dos gerentes também revelou a existência de uma “consideração especial” por determinados empregados.

(...) a gente vê uma coisa que é mal pesada... Tem funcionário que faz uma coisa muito menor é muito mais penalizado, e um cara que fez uma coisa muito maior não teve pena nenhuma. Isso eu acredito que seja influência de família, por parentesco ou amizade (G3).

A interpretação da narrativa demonstra que a existência de laços de parentesco ou de amizade é capaz de influenciar na conduta dos dirigentes diante de seus subordinados. Esse é um ponto de vista compartilhado por esses dois grupos analisados, dirigentes e gerentes: a “consideração especial”, cedida a determinados empregados, pode influenciar nas práticas de recursos humanos, seja na permanência, na demissão, na penalização ou na gratificação dos mesmos.

Essa significação reforça a representação do parentesco como integração social, dado que possibilita maior união ao grupo Alfa. Entretanto, vale ressaltar que esse tipo de comportamento pode prejudicar o crescimento organizacional, na medida em que dificulta a demissão de indivíduos que não contribuem de forma efetiva para a empresa.

8.1.5 Valorização e gratidão ao projeto familiar

A rede de significações, explorada acima, integra-se à valorização e à gratidão ao projeto familiar, por parte dos trabalhadores do grupo empresarial.

Por meio da interpretação das narrativas, foi possível observar a manifestação de amor, carinho e apego dos empregados ao grupo Alfa. Essa relação sentimental é expressa principalmente pela família empresária e por aqueles que têm longo tempo de atuação nas farmácias. Essas pessoas puderam estar mais próximas do projeto familiar, vivenciaram o seu crescimento, suas crises e, por isso, apresentam forte identificação e afeição ao empreendimento.

As narrativas que evidenciam a “valorização e a gratidão ao projeto familiar”, por parte dos integrantes organizacionais, partiram dos **dirigentes e gerentes**.

8.1.5.1 Valorização e gratidão ao projeto familiar na concepção dos dirigentes

A análise das narrativas dos dirigentes revelou a gratidão e a valorização, por parte desse grupo de entrevistados, em relação às organizações Alfa. Esses sujeitos convivem, desde a infância, com o projeto familiar, portanto, construíram suas vidas com base no trabalho das farmácias.

Tudo o que eu tenho hoje veio dela. Quem comprou meu carro, construiu minha casa foi a empresa. Ela ainda vai me dar aposentadoria (D5).

A narrativa demonstra a gratidão dos dirigentes com o grupo Alfa. Por meio do trabalho executado nas organizações foi possível, ao longo dos anos, adquirir bens que permitiram melhores condições de vida. Muitos dirigentes ingressaram muito cedo nos negócios da família e ali pretendem permanecer até alcançar a aposentadoria.

Da mesma forma que os dirigentes, os gerentes também expressam em seus relatos a valorização e o sentimento de gratidão ao projeto familiar, como apresentado abaixo.

8.1.5.2 Valorização e gratidão ao projeto familiar na concepção dos gerentes

As narrativas que expressam a valorização e a gratidão ao projeto familiar, por parte dos gerentes, emergiram de sujeitos que trabalham há algum tempo no grupo Alfa. Essas pessoas, por atuarem durante anos nas farmácias, construíram suas histórias de vida atreladas ao espaço organizacional.

Eu já estou nela há quanto tempo, há quantos anos... É como se eu estivesse na minha casa. É incrível uma coisa dessas. Aqui dentro, às vezes, eu me sinto melhor... Às vezes, na minha casa eu fico perdido, você acredita? Eu perdi a família porque, às vezes, eu não tinha horário pra mim. A minha família, o meu filho e a minha ex-mulher... Às vezes eu não tinha um horário para eles. Eu ficava mais tempo dentro da farmácia do que na minha casa. Eu acho que eu perdi minha família mais por esse motivo. Teve dia de eu trabalhar 15 horas (G2).

A narrativa revela um caso específico, de um dos gerentes das organizações Alfa. G2 trabalha há 28 anos para as farmácias do grupo, por isso expressa o sentimento de “estar em casa”. A organização ganhou centralidade em sua vida, prejudicando, inclusive, sua relação familiar. Atualmente, G2 está separado da esposa e tem um filho que mora em São Paulo. Ele acredita que seu forte envolvimento com o grupo Alfa acarretou nesse distanciamento com a sua família, pois chegava a trabalhar até 15 horas em um dia, não restando tempo para o convívio doméstico. Apesar desse distanciamento, foram perceptíveis, nessa entrevista, o carinho e a gratidão do gerente com o grupo empresarial.

Outro caso específico foi identificado por meio das análises das narrativas dos gerentes.

A empresa me ajudou também a me educar como ser humano. A minha gratidão com essa empresa é mais isso também, porque eles me ofereceram tudo. Eles me

educaram como profissional e me deram oportunidade de ser gerente, coisa que eu não pensaria que eu seria. A empresa me deu a oportunidade de estar dando a volta por cima, sendo que eu já tava quase lá embaixo, deixando de trabalhar, sem vontade (G8).

A narrativa releva o carinho que G8 possui pelas organizações, devido à sua trajetória no grupo Alfa. G8, nos primeiros anos de trabalho, apresentava um baixo rendimento, pois teve problemas relacionados à bebida alcoólica naquela época. Por um período, G8 esteve afastado do grupo Alfa a fim de recuperar-se do vício. Após um período de reabilitação, esse sujeito foi novamente contratado, passando ao cargo de gerência, em que atua até os dias de hoje. Esse fato revela claramente a importância do grupo Alfa na trajetória de vida de muitos dos seus integrantes.

Essas manifestações de carinho e gratidão reforçam a representação do parentesco como integração social, dado que permite maior união e empenho dos integrantes organizacionais. As organizações familiares, por serem caracterizadas pela afetividade nas relações, possibilitam que seus trabalhadores criem certa identificação, um carinho, um sentimento “estar em casa”, quando estão atuando nas empresas. Esses pontos associam-se ao mito da “grande família” (Colbari, 1996), conforme demonstrado no referencial teórico.

8.1.6 O mito do fundador

Por meio da análise das narrativas dos entrevistados e da observação do espaço organizacional, foi possível verificar que sr. Francisco possui, ainda hoje, uma imagem de respeito, carinho e veneração entre as pessoas que trabalham nas organizações Alfa. Em todas as filiais que compõem o grupo empresarial, é notável a presença de fotografias do fundador.

Conforme mencionado na historiografia organizacional, sr. Francisco tornou-se referência em toda a cidade de São João del Rey, visto que ficou

popularmente conhecido como o “médico dos pobres”. Essa designação está associada ao espírito caridoso e solidário do fundador, por prestar atendimento gratuito às pessoas mais necessitadas. A imagem construída do sr. Francisco passou a ser cultuada, após a sua morte, entre os trabalhadores do grupo Alfa, remetendo a ideia do “mito do fundador”.

Ferreira et al. (2008) explicam que, na memória organizacional, a figura do fundador pode estar vinculada a um herói, mitificando, assim, a sua imagem. Nessa construção simbólica, os trabalhadores passam a venerar o sujeito que fundou a empresa, o que caracteriza uma manifestação de nostalgia no espaço organizacional.

A análise das narrativas dos diferentes grupos entrevistados permitiu verificar que a mitificação do fundador é expressa por meio dos relatos dos **dirigentes, gerentes e funcionários**.

8.1.6.1 O mito do fundador na concepção dos dirigentes

A interpretação das narrativas dos dirigentes revelou que a figura do fundador é constantemente resgatada por esses sujeitos. O grupo de dirigentes é composto por filhos, noras e netos do fundador, portanto, é natural que as recordações apareçam com maior frequência, pois não se trata meramente de um idealizador e patriarca organizacional. Essa relação envolve laços parentais, o que intensifica ainda mais os sentimentos e as emoções.

Então, as pessoas chegavam lá, consultavam, ele dava remédio para as pessoas. Ele foi sempre muito mão aberta, coração bom e curava todo mundo (D4).

As narrativas evidenciam o caráter solidário de sr. Francisco. O fundador tinha sempre a preocupação de ajudar as pessoas, tanto que os muitos clientes eram atendidos por ele e recebiam gratuitamente a medicação necessária. O

espírito caridoso do patriarca foi fundamental para a construção dessa figura heróica entre os integrantes organizacionais.

8.1.6.2 O mito do fundador na concepção dos gerentes

A análise das narrativas dos gerentes também evidenciou certo carinho e veneração à figura de sr. Francisco. Esse grupo de entrevistados reforça o caráter solidário do fundador, conforme é expresso na narrativa.

O sr. Francisco era aquele tipo de gente que, se você chegasse lá, tivesse um problema e não tivesse dinheiro, você levava, ele queria te curar, quanto ao resto ele não se importava não (G3).

O patriarca organizacional esforçava-se para tratar das pessoas que o procuravam, prestando atendimento médico e receitando as medicações adequadas. Geralmente, era remunerado pelos seus serviços, entretanto, essa não era a sua preocupação principal.

8.1.6.3 O mito do fundador na concepção dos funcionários

Assim como os dirigentes e os gerentes, a análise das narrativas dos funcionários evidenciou o sentimento de carinho e respeito em relação à figura do patriarca.

Pelo perfil de pessoa que ele atendia e a forma que ele atendia as pessoas, ele foi criando um grau de influência na comunidade local ali, e passou a ser chamado de “médico dos pobres” (F1).

A popularidade de sr. Francisco, na cidade de São João del Rey, está relacionada à designação atribuída a ele de “médico do povo” ou “médico dos pobres”. O fundador atuava como um verdadeiro médico na cidade, visto que, naquela época, o acesso a esse tipo de serviço era mais difícil. Por essa razão,

esse sujeito tornou-se popular entre os são-joanenses e habitantes das regiões vizinhas.

A análise das narrativas, dos diferentes entrevistados, revelou também que, mesmo antes da morte do sr. Francisco, muitos trabalhadores do grupo Alfa passaram a transpor esse mito do fundador a um dos sucessores, D2. Como explanado ao longo dessa pesquisa, esse herdeiro se destacou entre os demais irmãos pelo seu caráter visionário e empreendedor. Atualmente, D2, juntamente com a sua esposa e filhos, dirige dez farmácias, ocupando uma posição central entre os trabalhadores das respectivas empresas. D2 parece ter herdado de seu pai carinho, respeito e veneração de seus gerentes e funcionários. Esse fato é expresso nas narrativas dos entrevistados.

(...) é um cara super carismático e veio isso do pai, herdou do pai essa bondade (G8).

A narrativa revela que o informante acredita que D2 tenha herdado a bondade e o espírito carismático do fundador, pois se destacou entre os demais dirigentes, na medida em que expandiu, de forma acelerada, os negócios empresariais.

O D2, para mim, na minha opinião, ele é um cara perfeito, ele é um cara que a gente aprende com ele. Coisas que o D2 faz eu penso que não vai dar certo e ele faz e arrebenta. E depois que você vai ver a grandeza daquilo que ele fez (G3).

O grupo de entrevistados que valoriza e exalta as características de D2 são os gerentes e os funcionários das farmácias que ele dirige. Esses sujeitos se surpreendem com as ações empreendedoras desse dirigente, portanto, valorizam o seu talento e habilidade para negócios.

A construção do mito do fundador é um aspecto importante, que também permite reforçar a representação do parentesco como integração social. O caso

do grupo Alfa revelou que a associação do patriarca à imagem de um herói traduz-se em admiração, carinho e respeito pelo idealizador da organização. Portanto, esse é um meio que fortalece a identificação dos empregados ao projeto familiar.

Todas as significações e os aspectos explorados ao longo da seção 8.1 foram essenciais para a criação da representação do parentesco como “integração social”. Essas construções simbólicas, quando analisadas, permitiram compreender que as relações de parentesco podem influenciar na união, na harmonia e na manutenção de boas relações entre os integrantes organizacionais. A análise das narrativas, dos diferentes grupos entrevistados, revelou que a “integração”, no espaço empresarial, é manifestada por meio da afetividade nas relações, por meio de ações solidárias entre os membros da família empresária, pelo respeito familiar praticado no espaço organizacional, por meio da “consideração especial” por determinados trabalhadores, por meio da valorização e da gratidão ao projeto familiar e pela mitificação do fundador. Essas categorias são relevantes na medida em que permitem compreender melhor a dinâmica das organizações familiares.

A interação família/empresa possibilitou a manifestação de aspectos comuns à esfera familiar, no ambiente das empresas. Portanto, sentimentos de amor, carinho, respeito, solidariedade e gratidão, além de estarem presentes no ambiente familiar, estão presentes também no cotidiano das empresas, promovendo, assim, relações de integração e harmonia no espaço organizacional.

Contudo, a influência de laços parentais nem sempre resulta em integração dos membros organizacionais. A próxima representação exprime que a presença familiar nos negócios pode desencadear conflitos de toda a natureza.

8.2 Parentesco como “Fonte de conflito”

Uma segunda representação construída por meio das análises das narrativas, dos diferentes grupos investigados, foi o parentesco como “fonte” de conflito. O conflito emerge no espaço organizacional quando coexiste a divergência de interesses entre os atores (Morgan, 1996). A empresa familiar, por abrigar duas esferas completamente distintas, família e organização, passa a ser palco de intensas disputas entre os integrantes familiares. Enquanto a esfera familiar denota uma tendência à exaltação de aspectos emocionais e de aceitação e proteção dos membros da família, a esfera organizacional está voltada para aspectos individuais e a busca incessante por melhores resultados e objetivos (Gudmundson et al., 1999). Portanto, a dinâmica desses empreendimentos revela que os objetivos familiares nem sempre estão de acordo com os objetivos organizacionais, gerando, por certo, disputas, rivalidades e conflitos.

A interpretação das narrativas dos dirigentes, gerentes e funcionários do grupo Alfa permitiu a emergência dessa representação social, que é composta por uma rede de significados: **duplicidade de comando, centralização das decisões na família empresária e a influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos.**

Essas significações, que reforçam a representação do parentesco como “fonte” de conflito, serão exploradas individualmente, evidenciando as narrativas dos diferentes grupos de entrevistados.

8.2.1 Duplicidade de comando

A análise das narrativas evidenciou a presença da duplicidade de comando nas relações empresariais. No grupo Alfa, a atuação conjunta de diversos dirigentes, pertencentes à família empresária, permite a ocorrência desse tipo de comportamento. Nesse sentido, uma das expressões mais recorrentes entre os entrevistados é que “existe muito cacique para pouca tribo”.

A duplicidade de comando emerge quando duas ou mais pessoas ditam ordens, regras, que, muitas vezes, não apresentam um consenso. As análises revelam a insatisfação dos empregados com esse tipo de conduta, pois é recorrente a delegação de regras distintas, tornando os trabalhadores confusos, retardando e dificultando, conseqüentemente, a execução das atividades organizacionais.

Essa significação aparece expressa nas narrativas dos **dirigentes, gerentes e funcionários**.

8.2.1.1 Duplicidade de comando na concepção dos dirigentes

Esse significado assume uma conotação contraditória para os dirigentes entrevistados, pois coexistem pontos de vista divergentes, conforme será apresentado.

A narrativa abaixo expressa o reconhecimento da duplicidade de comando nas práticas empresariais, por um dos dirigentes.

(...) um chega lá e toma uma decisão, aí o outro chega e toma outra, aí às vezes um vai atropelando o outro. Falta, muitas vezes, aquele negócio de conversar. É família, era para ser muito mais fácil. São coisas que vai dando errado e o funcionário fica doido. Isso acontece, essa falta de informação, esse desencontro de informação. Acaba que todo mundo é dono. A gente costuma falar que 'é muito cacique para uma aldeia só'. Então, não tem aquela hierarquia. Mesmo tendo, igual a gente tem um respeito com o meu pai, mas não tem aquela hierarquia, é tudo num plano só. Meu pai manda muita coisa para mim e para o D5. E, ao mesmo tempo que ele manda para mim resolver tudo, tem horas que ele chega e passa na minha frente e resolve, e eu não fico nem sabendo... Vou ficar sabendo das coisas por funcionário (D4).

A historiografia mencionou que, no grupo Alfa, a gestão das farmácias encontra-se dividida, sendo que D2 coordena um grupo e D1 e D7 são responsáveis por um segundo grupo. Nas organizações comandadas por D2, encontram-se na administração geral dos negócios, além desse dirigente, D3, D4 e D5, pai, mãe e filhos, respectivamente. O que ocorre, muitas vezes, é a má ou a falta de comunicação entre eles. Portanto, é comum que um desses dirigentes delegue uma determinada ordem que não esteja de acordo com os demais. Isso gera confusão e, até mesmo, irritação entre os funcionários, que não sabem a quem dever obediência. Para eles, não existe uma distinção e nem uma hierarquização desses dirigentes. Apesar de D2 possuir uma posição centralizadora nas decisões, sua esposa e seus filhos têm plena autonomia para ditar regras e dar ordens dentro das organizações.

A análise das narrativas revelou que esse comportamento também é usual nas organizações comandadas por D1 e D7.

O que não dá certo aqui, e até hoje com o D1 e D7, é todo mundo mandar, ou um falar uma coisa e outro desfazer o que um falou. Isso não funciona (D3).

Nesse caso, são dois irmãos na administração, diferente do primeiro grupo, no qual ainda existe uma hierarquização familiar. A observação do espaço organizacional, bem como a interpretação das narrativas, permitiu evidenciar que, nas organizações lideradas por D1 e D7, a duplicidade de comando aparece de forma ainda mais intensa, pois os dois irmãos não cultivam boas relações. Portanto, é comum esses dirigentes ditarem ordens distintas aos funcionários, não apenas por uma discordância de ideias, mas por existir uma rivalidade entre eles.

É importante ressaltar que os discursos não são homogêneos, dado que existem pontos de vistas diferentes dentro de uma única significação. Neste caso

da duplicidade de comando, um dos dirigentes alega a inexistência desse tipo de problema no grupo Alfa.

Aqui ninguém desfaz ordem de ninguém. Senão, nossa senhora! Se eu tomo a decisão, ninguém tira. Só eu posso tirar, mesmo que ela seja errada (D2).

D2, por ter uma posição central no grupo Alfa, não reconhece a existência de duplicidade de comando no cotidiano organizacional. A percepção de determinados comportamentos organizacionais está atrelada, muitas vezes, à posição hierárquica do sujeito. Nesse caso, observa-se que a maioria das narrativas parte dos gerentes e funcionários que, talvez por ocuparem a posição de subordinados, tendem a perceber a duplicidade de comando com maior facilidade.

8.2.1.2 Duplicidade de comando na concepção dos gerentes

A análise das narrativas dos gerentes também revelou a ocorrência da duplicidade de comando nas organizações comandadas por D1 e D7.

Atrapalha, viu? Atrapalha porque é muita gente mandando. Você não sabe a quem obedecer. Cada um fala uma coisa, isso não é legal. Tem que ter uma hierarquia. O D1 vem fala uma coisa, D7 vem e fala outra. Hoje não, porque eles não entrosam mais, mas, antigamente, era terrível. Tinha sempre a turminha dela, a turminha dele... Então, acaba dividindo a turma (G4).

Atualmente, duplicidade de comando ocorre com menos frequência nas organizações dirigidas por D1 e D7. A narrativa revela que, anteriormente, existia a “turminha de D1” e a “turminha de D7”. A divisão entre os empregados revela a transferência, aos subordinados, da rivalidade presente no relacionamento entre os sócios.

Uma segunda situação retratada pelo grupo de gerentes, que permitiu a ocorrência da duplicidade de comando no espaço organizacional, foi a separação conjugal de D2 e D3.

A separação, por exemplo. Isso reflete sim direto na empresa. Uns funcionários vão para um lado, uns funcionários vão para o outro (G2).

A separação de D2 e D3 refletiu diretamente na dinâmica do grupo Alfa, conforme expresso na narrativa. Assim, os gerentes e os funcionários, estando cientes do fato, ficavam divididos quando ocorria a delegação de ordens distintas pelo ex-casal. Essa é uma situação muito delicada, que reflete negativamente na condução dos negócios familiares, denotando mais um produto da interação família/empresa.

8.2.1.3 Duplicidade de comando na concepção dos funcionários

A análise das narrativas dos funcionários também evidenciou a presença da duplicidade de comando nas organizações Alfa. Igualmente ao que ocorre nos grupos anteriores, esses entrevistados mencionaram a ocorrência desse comportamento nas farmácias comandadas por D1 e D7.

Quando eu entrei, tinha time de D7 e time de D1, porque lá são dois sócios (F1).

A narrativa reforça o fato de que existe a duplicidade de comando nas organizações lideradas por D1 e D7. O informante também comenta a existência do “time de D1” e o “time de D7”. O relacionamento conturbado entre os irmãos refletiu em uma série de aspectos negativos nas organizações por eles comandadas. Tanto é fato que esse grupo progrediu pouco, comparado ao grupo dirigido por D2.

De modo geral, nota-se que os diferentes grupos entrevistados compartilham da duplicidade de comando como um significado que reforça a representação do parentesco como “fonte” de conflito. Apenas um dirigente discorda, alegando que esse tipo de conduta não é praticado nas organizações Alfa. Essa divergência decorre, como apresentado, da posição hierárquica deste informante que, por ocupar uma posição central nas atividades organizacionais não consegue visualizar essa prática no cotidiano das empresas.

A duplicidade de comando geralmente ocorre quando os cargos organizacionais não são claramente definidos, permitindo que as funções sejam ordenadas por diferentes atores organizacionais. Essa prática pode desencadear uma série de conflitos, pois, na maioria das vezes, os interesses que movem as ações dos sujeitos são divergentes. No grupo Alfa, foi possível observar que a duplicidade de comando, deriva, em alguns casos, de desentendimentos familiares (separação de D2 e D3). Esse fato ressalta o quando a dinâmica desses empreendimentos torna-se peculiar em razão da interação família/empresa.

8.2.2 A centralização das decisões na família empresária

A interpretação das narrativas permitiu a emergência de um segundo significado atribuído ao parentesco – a centralização das decisões na família empresária. Pesquisas acerca das organizações familiares revelam que essa é uma característica comum a esses empreendimentos (Siqueira et al., 1997; Grzybovski, 2002).

Notou-se que as narrativas que evidenciam essa significação partiram somente dos gerentes que compõem as organizações Alfa. Os gerentes acreditam que, por tratar-se de uma empresa familiar, as decisões ficam concentradas apenas na família empresária, ou seja, nos dirigentes. Talvez os integrantes familiares não deleguem atribuições de alto cargo para os demais empregados, com receio de perder o comando, o domínio das decisões.

A seguir serão exploradas as narrativas dos **gerentes** que evidenciam essa significação atribuída às relações de parentesco.

8.2.2.1 A centralização das decisões na família empresária na concepção dos gerentes

A construção desse significado partiu das análises das narrativas dos gerentes. Esse grupo encontra-se hierarquicamente abaixo dos dirigentes, portanto, esses sujeitos deveriam ser responsáveis por grande parte das decisões no grupo Alfa. No entanto, a análise das narrativas evidenciou que isso não ocorre nas farmácias.

Eu acho que deveria delegar mais poder ao pessoal que tá no grupo. Porque, quem tá aqui dentro que vê o problema da farmácia, o que deve ser resolvido. Deveria delegar mais poder ao pessoal que é de confiança deles (G5).

Os gerentes manifestam a insatisfação diante dessa conduta dos dirigentes. Eles possuem uma “pseudoautonomia” no grupo Alfa, pois, ao mesmo tempo em que ocupam o cargo de gerência, não são autorizados a executar todas as funções prescritas a esse cargo. O informante ressalta a importância de se delegar poder aos gerentes, pois são eles que vivenciam a realidade organizacional e defrontam-se cotidianamente com os problemas organizacionais.

Outro aspecto que evidenciou essa significação é a limitação do plano de carreira. Em outras palavras, no grupo Alfa, os colaboradores podem alcançar, no máximo, a função de gerência. No entanto, conforme apresentado na narrativa acima, esse cargo não permite ao trabalhador plena autonomia de comando, visto que as decisões ficam concentradas nos dirigentes.

Deixa a desejar em certas coisas, não tem plano de carreira. O que deixa a desejar a empresa familiar é nessa parte. O plano de carreira não existe porque... o comprador é o filho do homem, o gerente financeiro é a esposa do homem, entende? Fica muito focalizado na parte da família. Você vê que tem até laços familiares nessa parte (G2).

Os gerentes, que trabalham nas organizações Alfa, ficam responsáveis por coordenar cada filial que compõe o grupo. Contudo, essa “coordenação” acontece de forma bastante superficial, pois não lhes é concedido o direito de executar o controle financeiro, realizar as compras de produtos, etc. Essas atribuições ficam a cargo dos dirigentes, ou seja, da família empresária. Diante disso, os gerentes não têm autonomia para direcionar as ações de cada farmácia, o que provoca certa frustração.

A interpretação das narrativas revelou que a centralização das decisões na família empresária é uma prática comum nas organizações Alfa. A percepção desse fato, somente pelos gerentes, é justificada pela posição hierárquica desse grupo, que se encontra logo abaixo do grupo de dirigentes. Essa prática pode ocasionar conflitos empresariais, pois a “pseudoautonomia” dos gerentes não permite com que eles decidam o que é mais apropriado para cada filial, gerando insatisfação do grupo.

8.2.3 A influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos do grupo Alfa

A análise das narrativas permitiu averiguar que o parentesco, seja ele por consanguinidade ou por “consideração”, tem sido um fator determinante nas práticas de recursos humanos do grupo Alfa. Ao longo da pesquisa de campo, foi possível observar que muitos trabalhadores que atuam nas organizações Alfa ingressaram nos negócios por influência de laços parentais ou porque mantinham uma relação de amizade com a família empresária. Dessa forma,

conclui-se que as práticas de recursos humanos sofrem interferência de aspectos pessoais, ou seja, a demissão ou a admissão de um empregado estão relacionadas aos vínculos afetivos, cultivados pela família empresária.

Esse significado possui relação direta com a “consideração especial”, tratada no item 8.1.4. Essa significação revelou que pessoas muito próximas a família são tratadas, nas organizações Alfa, de forma diferenciada, por meio de uma “consideração especial”, que é capaz de influenciar na conduta dos dirigentes perante seus subordinados. Nesse caso, nota-se que não apenas os laços de amizade, mas, sobretudo, os laços parentais têm influenciado nos processos ligados à área de gestão de pessoas.

A construção desse significado, atribuído às relações de parentesco, foi possível por meio das análises das narrativas dos **dirigentes, gerentes e funcionários**. Entretanto, verifica-se que os relatos que evidenciam essa significação foram extraídos, essencialmente, dos dois últimos grupos, como será demonstrado a seguir.

8.2.3.1 A influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos do grupo Alfa, na concepção dos dirigentes

Os dirigentes, por estarem posicionados no topo da pirâmide hierárquica organizacional, exercendo interferência direta nos processos que envolvem a gestão de pessoas do grupo Alfa, não declaram, em suas narrativas, a influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos. Somente uma narrativa evidenciou essa significação.

Na hora de você fazer uma demissão de um cara que é parente, você pensa.. Em outros casos você pensa 50 vezes, nesse, você pensa 1000 (D4).

Esta narrativa revela a dificuldade que os dirigentes encontram em demitir uma pessoa que pertence à família ou que possui laços de amizade com

os integrantes familiares. Isso ocorre em razão da afetividade existente na relação patrão/empregado, conforme apresentado no item 8.1.1, pois, nesse caso, não se trata de dispensar um mero funcionário, mas uma pessoa que está ligada diretamente à família empresária, seja por vínculos consanguíneos ou por amizade.

8.2.3.2 A influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos do grupo Alfa, na concepção dos gerentes

A análise das narrativas dos gerentes revelou que grande parte desse grupo de entrevistados acredita que as relações de parentesco influenciam nas práticas de recursos humanos das organizações Alfa. Eles trataram de situações distintas que evidenciam essa significação.

No primeiro caso, o informante narra uma situação específica que ocorreu na filial, em que, hoje, ele atua como gerente.

Eu não sei se ele é sobrinho ou afilhado da D3. Quando eu vim para cá, em 2000, ele tava como gerente. Teve época que eu queria até sair. Na situação que tava, eu não queria ficar, muita briga... Esse jeito dele falar com as pessoas, não tratar bem. Só que, durante 6 ou 7 anos, ele fez o que fez aqui dentro e sempre segurou. Principalmente o D5, que era primo dele, que gostava dele (G1).

Antes de G1 tornar-se gerente da L10, quem ocupava esse cargo era o sobrinho de D3, que atualmente não trabalha mais para o grupo Alfa. As narrativas evidenciam que esse sujeito não mantinha boas relações pessoais com os funcionários da farmácia L10. Entretanto, apesar dos conflitos e da insatisfação dos empregados, verifica-se que esse indivíduo permaneceu na empresa durante seis ou sete anos. Essa permanência, segundo o entrevistado, associa-se ao fato de ele ser parente e manter relações afetivas com os dirigentes.

Outra situação destacada por esse grupo de entrevistados refere-se à influência das relações de amizade no processo de admissão dos empregados.

O cara é bom, então, eu vou colocar o cara ali, ele vai gerenciar aquilo ali... Eles nem sabem se o cara serve para ser gerente. Só porque ele é amigo, ele é gente boa (G2).

A narrativa revela que questões de nível pessoal são consideradas no momento de admissão de um funcionário, sendo relegada a um segundo plano a competência ou não do indivíduo para ocupar determinado cargo.

Em consonância com a narrativa acima, um segundo entrevistado expressa a ideia de que os laços de amizade influenciam na admissão dos empregados do grupo Alfa.

Até mesmo na seleção de funcionários, a família influenciava muito. Tem muitos conhecidos da família deles (G6).

Essa narrativa simplesmente reforça a anterior, demonstrando que muitos trabalhadores que atuam na organização Alfa têm uma relação com os integrantes da família empresária.

8.2.3.3 A influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos do grupo Alfa, na concepção dos funcionários

A interpretação das narrativas dos funcionários revelou que esse grupo de entrevistados também acredita que as relações de parentesco influenciam de forma direta nas práticas de recursos humanos.

Pra mim, hoje, tem muita gente que estaria fora e muita gente que estaria dentro, por competência e não por questões pessoais. O que acontece é que a pessoa fica por questões pessoais (F1).

A narrativa acima fortalece o fato de que, no grupo Alfa, as questões pessoais prevalecem nos processos de admissão e demissão dos empregados. Nesses casos, nota-se que fatores substantivos, como a afetividade entre os sujeitos, se sobrepõem aos atributos de merecimento e competência.

A construção desse significado revelou, mais uma vez, que as organizações familiares possuem uma gestão muito peculiar, fruto da interação família/empresa. A integração entre essas duas dimensões, nesse caso, parece gerar problemas à dinâmica organizacional. Como apresentado, existem muitos empregados que estão atuando no grupo empresarial porque são parentes ou amigos da família empresária. Entretanto, muitos desses colaboradores não têm capacidade para ocupar determinados cargos, o que prejudica o desempenho das organizações.

Atualmente, o grupo Alfa possui um funcionário responsável pelos recursos humanos. Mesmo assim, observa-se que a família empresária exerce influência direta em muitos processos que envolvem a gestão de pessoas, tornando essas atividades ainda muito amadoras.

O parentesco como “fonte” de conflito foi uma representação construída por meio da interpretação das narrativas dos diferentes atores investigados. Nas organizações familiares, a emergência de conflitos está atrelada à interação família/empresa, pois, como apresentado no referencial teórico deste trabalho, esses sistemas são muito distintos em suas naturezas e objetivos, gerando, assim, incompatibilidades nessa união.

A construção dessa representação social se deu por meio da emergência de significados que fazem alusão ao conflito no espaço organizacional: duplicidade de comando, centralização das decisões na família empresária e influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos. Na duplicidade de comando, nota-se o descontentamento, principalmente por parte dos gerentes e funcionários, que ficam confusos, sem saber a quem dever

obediência. A centralização das decisões na família empresária gera insatisfação dos gerentes, que possuem uma “pseudoautonomia” no comando das atividades. Por fim, a influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos produz desigualdade entre os colaboradores, pois aqueles que estão ligados à família empresária, por vínculos consanguíneos ou de amizade, recebem um tratamento diferenciado pelos dirigentes. Essas significações constituem aspectos relevantes para a compreensão da dinâmica das organizações familiares, pois denotam as peculiaridades que podem ser encontradas na gestão desses empreendimentos.

8.3 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE AS RELAÇÕES DE PARENTESCO: UMA SÍNTESE ANALÍTICA

Para investigar o universo da organização familiar, foi necessário apoiar-se em aportes teóricos que dessem respaldo para compreender a instituição família e, então, estabelecer uma relação com esse objeto em análise. Portanto, o estudo de campos disciplinares, como a Sociologia e a Antropologia, foi relevante na medida em que possibilitaram o debate sobre questões relativas à esfera familiar e às relações de parentesco. O entendimento desses aspectos resulta em uma devida compreensão da dinâmica que rege esses empreendimentos. As empresas familiares apresentam uma diversidade de peculiaridades que as distinguem dos demais tipos organizacionais. Essas especificidades, como retratado no referencial teórico, são produtos da interação família/empresa.

A família tanto pode ser palco de relações afetuosas, de integração, como também pode ser espaço de intensas disputas e conflitos. Nas organizações familiares, sendo constante a interação entre a esfera familiar e organizacional, observa-se que essa pluralidade de sentimentos e emoções, sejam eles positivos ou negativos, é transposta para a dinâmica desses empreendimentos. Assim, ao

se deparar com a realidade estudada, foi possível observar justamente esse aspecto. Questionando os diferentes atores sobre a influência das relações de parentesco na dinâmica família/organização, emergiram representações sociais com conotações contraditórias, ora denotando a integração, ora as relações conflituosas no espaço organizacional.

A análise das representações sociais somente foi possível graças à realização de criteriosa análise das narrativas, de três diferentes grupos: dirigentes, gerentes e funcionários. Entrevistar sujeitos que ocupam cargos hierárquicos distintos permitiu que a realidade fosse representada de forma plural, considerando os diferentes pontos de vista.

Notou-se que, em cada representação social, existe um conjunto de significações que reforçam essa construção simbólica. Assim, para o *parentesco como integração social e mecanismo de manutenção da ordem organizacional vigente* surgiu uma rede de significados, tais como o afeto, a solidariedade, o respeito e a “consideração especial”, que se associam à valorização e à gratidão ao projeto familiar e ao mito do fundador. Para o *parentesco como “fonte” de conflito* emergiram significados, tais como a duplicidade de comando, a centralização das decisões e a influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos.

Enquanto a primeira representação social expressa ordem, coesão e harmonia no ambiente organizacional, a segunda denota aspectos de desordem, confronto de interesses e desestabilização das relações sociais. Essa realidade paradoxal é retrato da influência familiar nas atividades empresariais.

A integração social traduz-se, no grupo Alfa, por meio da afetividade presente nas relações organizacionais. Essa afetividade, conforme demonstrado, é expressa principalmente nas relações entre patrão e empregado, o que denota um tipo de administração fundamentado nos princípios paternalistas, caracterizado pelo estreitamento entre esses dois níveis hierárquicos. As relações

afetuosas possibilitam que o ambiente organizacional se torne mais harmônico, mais prazeroso, atenuando, assim, a rotina desgastante do trabalho empresarial.

A integração social também é expressa por meio da solidariedade na família empresária. Aqueles que fazem parte da família ou que têm maior proximidade com os familiares observam que as desavenças entre os integrantes do grupo Alfa são superadas nos momentos de crise organizacional. Essa é uma forma de preservar a coesão e, conseqüentemente, impulsionar a perpetuação da empresa familiar, dado que, em algumas situações ilustradas na historiografia, notou-se que a solidariedade entre familiares foi essencial para garantir a sobrevivência do grupo.

As análises permitiram observar também que, em razão da interação família/empresa, o respeito existente no espaço doméstico tem sido transposto para o ambiente organizacional, ou seja, a autoridade que um pai ou de um irmão mais velho exerce dentro de casa é praticada também nas relações empresariais, independente da hierarquização dos cargos. Nas organizações familiares, o sujeito não se abstrai da estrutura familiar e, por essa razão, ele mantém comportamentos muito semelhantes aos praticados na família, o que permite, por vezes, minimizar ou, mesmo, evitar conflitos organizacionais.

Outro significado que reforça as representações do parentesco como integração social foi a “consideração especial” por determinados empregados. Como apresentado no referencial teórico, na empresa familiar, o termo “familiar” ganha um sentido que extravasa os laços consanguinidade, possibilitando que as relações de afeto, carinho e amizade tornem “familiares” os indivíduos não pertencentes à família (Grzybovski et al., 2008).

Esse conjunto de significações está associado à valorização e à gratidão ao projeto familiar. Os sujeitos que têm longo tempo de trabalho nas organizações Alfa cultivaram um sentimento de afeição e apego ao trabalho desempenhado nas farmácias. Esses sentimentos associam-se à própria história

organizacional, que perpassa pelo fundador. Assim, o mito do fundador constitui outro aspecto significativo que também possibilita reforçar a representação do parentesco como integração social, pois, por meio da veneração e da admiração do fundador, foi possível notar a identificação dos trabalhadores com o projeto familiar.

O universo multifacetado das organizações familiares possibilitou emergir, conforme mencionado, representações sociais contraditórias, dado que enquanto a primeira apoiou-se em aspectos que evidenciam a integração social, a segunda foi construída por meio de significações, que remetem ao parentesco o sinônimo de conflito no espaço organizacional.

Dentre a rede de significados do parentesco como “fonte” de conflito, emergiu a duplicidade de comando como um comportamento comum à realidade do grupo Alfa. Esse aspecto, tratado por todos os grupos de entrevistados, revelou que o fato de a empresa familiar estar sob o comando de uma única família torna as relações menos hierárquicas, reproduzindo, conseqüentemente, uma liberdade entre os familiares para ditarem ordens e delegarem funções de maneira equivalente. O problema do grupo empresarial não é a família empresária encontrar-se em um mesmo patamar de autoridade, mas a falta de comunicação e de acordo entre esses integrantes, o que gera delegações diversas e, até mesmo, conflitantes.

A centralização das decisões foi um segundo significado, construído por meio da análise das narrativas, e que também faz alusão ao conflito nas organizações. Observou-se que os gerentes possuem uma “pseudoautonomia”, pois não são autorizados a tomar as diretrizes que consideram mais apropriadas para o desenvolvimento de cada filial. A centralização das decisões na família empresária provoca insatisfação nessa classe de trabalhadores, visto que esses sujeitos, apesar de ocuparem o cargo gerencial, são autorizados a exercer suas ações de forma bastante limitada.

Por fim, a influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos emergiu como um último aspecto que reforça o conflito no ambiente empresarial. Nas organizações familiares, a afetividade é um aspecto presente nas relações entre os integrantes, no entanto, ela pode produzir benefícios àqueles que estão mais próximos da família empresária, seja por amizade ou consanguinidade. Portanto, muitas decisões, associadas ao gerenciamento de pessoas do grupo Alfa, são fundamentadas predominantemente em aspectos pessoais, tornando, dessa forma, a administração bastante amadora, quando analisada sob esse aspecto. Diante disso, o conflito emerge quando os demais trabalhadores da organização notam a existência de um tratamento diferenciado por aqueles que possuem ligação afetiva com os integrantes da família empresária.

Os significados constitutivos dessas duas representações sociais, do parentesco como integração social e do parentesco como “fonte” de conflito, representam especificidades produzidas na interação familiar e organizacional que explicam, de certa forma, o universo e a dinâmica que sustentam as organizações familiares. Esses significados estabelecem um elo entre as práticas gerenciais da organização e a cultura com os valores e as tradições cultivados no seio familiar. Dessa forma, a ligação entre essas duas esferas distintas e, até certo ponto, contraditórias, promove uma gestão singular, que pode variar com a intensidade da interação família/empresa.

No Quadro 4 apresentam-se, de forma sintetizada, as duas representações que emergiram da análise das narrativas dos entrevistados, bem como os seus respectivos significados.

QUADRO 4 Significados recorrentes nas representações sociais

Representações sociais Grupo de entrevistados	Parentesco como “integração social” e mecanismo de manutenção da ordem organizacional vigente	Parentesco como “fonte de conflito”
Dirigentes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Afetividade ➤ Solidariedade ➤ Respeito ➤ “Consideração especial” ➤ Valorização e gratidão ao projeto familiar ➤ O mito do fundador 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Duplicidade de comando ➤ A influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos
Gerentes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Afetividade ➤ Solidariedade ➤ “Consideração especial” ➤ Valorização e gratidão ao projeto familiar ➤ O mito do fundador 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Duplicidade de comando ➤ A centralização das decisões na família empresária ➤ A influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos
Funcionários	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Afetividade ➤ Respeito ➤ O mito do fundador 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Duplicidade de comando ➤ A influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos

Fonte: Elaborado pela autora.

Nota-se, no Quadro 4, que os significados, pertencentes a cada representação social, não emergiram nas narrativas de todos os grupos de entrevistados, evidenciando que a realidade pode ser construída de diferentes formas, para cada sujeito.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Objetivou-se, com o presente trabalho, compreender as representações sociais acerca da dinâmica entre família e organização, particularizando a influência das relações de parentesco no cotidiano da organização familiar estudada. Para a concretização deste objetivo central foi necessário: a) reconstituir a trajetória histórica da organização, conjugada com a história da família empresária; b) identificar os laços familiares, evidenciando a natureza das relações entre os integrantes da família e c) analisar as representações sociais produzidas pelos atores investigados acerca da influência das relações de parentesco no cotidiano da organização familiar estudada.

Para cumprir esses objetivos, foi preciso apoiar-se em bases ontológicas interpretativistas, bem como dialogar com outros campos disciplinares, tais como a Sociologia, a Antropologia e a Psicologia Social. A ideia de estudar as organizações familiares por meio de uma abordagem multidisciplinar, que permitisse a introdução de novas áreas do conhecimento, já foi ressaltada por autores, tanto nacionais, como internacionais, conforme visto no referencial teórico deste trabalho. Entretanto, apesar de os estudiosos apontarem para tal necessidade, são poucos os trabalhos que adotam, de fato, novos prismas de análise para investigar esses objetos de estudo. Por meio dessa combinação de aportes disciplinares, buscou-se investigar o universo de um grupo empresarial familiar que atua no ramo farmacêutico na cidade de São João del Rey.

Para a realização desta pesquisa, foi realizada, *a priori*, uma contextualização das organizações familiares, demonstrando que a imbricação entre as dimensões familiar e organizacional promove um estilo de gestão que diferente dos demais tipos organizacionais. Nas organizações familiares, as relações apresentam-se em um nível de complexidade muito maior, pois os sujeitos que ali atuam estão unidos por laços que não se limitam às relações

empresariais. Esses laços se caracterizam pela afetividade, carinho ou, mesmo, rivalidade e conflito, semeados no seio familiar desde a infância dessas pessoas. Portanto, quando os problemas emergem nas organizações familiares, não está em jogo apenas a sobrevivência organizacional, mas, sobretudo, a perpetuação de um projeto cunhado nos valores e tradições familiares.

Visto que aspectos subjetivos são relevantes para a compreensão desses sistemas, consideraram-se as organizações familiares como espaço de emergência simbólica. Assim, questões referentes à família e às relações de parentesco foram privilegiadas neste estudo, na medida em que determinados comportamentos organizacionais somente são explicados quando compreendidas as relações que permeiam a estrutura familiar. Desse modo, por meio da teoria do parentesco, mais especificamente do sistema de atitudes, buscou-se compreender por que determinados comportamentos, próprios do espaço doméstico, são transpostos para o ambiente de trabalho em organizações familiares.

Acredita-se que, ao privilegiar as relações de parentesco, para o estudo das organizações familiares, ampliou-se o escopo de análise para além de abordagens que definem a família por meio de laços consanguíneos ou conjugais. As relações de parentesco, na Antropologia, compreendem que esses laços de união podem extrapolar a barreira da consanguinidade ou da união conjugal, cedendo espaço para o parentesco por consideração. Contudo, os indivíduos demonstraram estar unidos por meio de fortes laços de amizade, acarretando, assim, em comportamentos, atitudes e obrigatoriedades muito semelhantes àquelas prescritas nas relações consanguíneas e conjugais.

Tendo retomado algumas formulações teóricas, construiu-se, para efeitos deste trabalho, a sua metodologia, que reuniu os pressupostos norteadores e a natureza de pesquisa; os métodos e técnicas de coletas de dados, a caracterização da organização e dos atores investigados e a descrição da historiografia e do

genograma como técnica de pesquisa. Por fim, apresentou-se a maneira como seriam analisados e interpretados os dados coletados a campo.

Conforme mencionado, esta pesquisa centrou-se na investigação de um grupo empresarial familiar. Para tanto, foram realizadas 33 entrevistas, com diferentes atores. Os informantes eram dirigentes, gerentes, funcionários e testemunhas-chave. As narrativas dos entrevistados foram essenciais para o cumprimento dos três objetivos propostos nesta pesquisa. O “quebra-cabeça”, constituído pelas diferentes narrativas, permitiu a construção da historiografia organizacional/familiar, atendendo ao primeiro objetivo do trabalho. Para a montagem historiográfica, foi necessário destacar os incidentes críticos que marcaram a trajetória da família e da empresa, organizando-os de forma cronológica, por meio de uma linha do tempo. A historiografia foi inteiramente construída com base nos relatos dos entrevistados. Inclusive, ao longo de toda história, foram colocadas as narrativas dos informantes para autenticar a veracidade dos fatos. Essa foi uma tentativa de buscar, na medida do possível, a imparcialidade do pesquisador na elaboração do resgate histórico. É evidente que os fatos também passam pela lente do pesquisador, que procura interpretá-los de acordo com a sua perspectiva ontológica. Entretanto, buscou-se atenuar essa interpretação, cedendo espaço para que os entrevistados manifestassem as suas interpretações diante da história do grupo Alfa, possibilitando que essa construção fosse realizada não por meio de uma visão singular, mas por meio de uma diversidade de pontos de vista.

A mesma lógica foi adotada para o cumprimento do segundo objetivo. Da mesma forma que as narrativas foram essenciais para a construção da historiografia, as mesmas foram fundamentais para a montagem dos genogramas. Observou-se, na construção das representações gráficas, que essas relações foram ganhando novas configurações, conforme o desenvolvimento da trajetória organizacional.

Para o cumprimento do terceiro objetivo, foi necessário utilizar uma abordagem teórico-metodológica, própria da Psicologia Social. Essa abordagem permitiu apreender e interpretar as representações sociais, construídas pelos diferentes grupos de entrevistados, acerca da influência das relações de parentesco na dinâmica família/organização. Como explanado, essas representações emergiram no campo, ou seja, não foram estabelecidas *a priori*.

Dessa forma, verificou-se a ocorrência de duas grandes representações, que abarcam em seu interior um conjunto de significados. A primeira representação, parentesco como integração social e mecanismo de manutenção da ordem organizacional vigente, revelou aspectos positivos com relação à influência da família nos negócios. Assim, emergiu uma diversidade de significações que evidenciam a integração no espaço organizacional: a **afetividade** nas relações organizacionais, a **solidariedade** na família empresária, o **respeito** entre os membros e a “**consideração especial**” por determinados trabalhadores. Esse conjunto de construções simbólicas está atrelado à **valorização e à gratidão ao projeto familiar** e ao **mito do fundador**.

A segunda representação, parentesco como “fonte” de conflito, também foi constituída por uma rede de significados que denota o conflito no ambiente empresarial: a **duplicidade de comando**, a **centralização das decisões** na família empresária e a **influência das relações de parentesco nas práticas de recursos humanos**. Esses pontos destacados em negrito são constituídos de elementos a serem estudados em profundidade, pois garantem compreender o conjunto de especificidades que sustenta a dinâmica das organizações familiares. A formulação teórica, conjuntamente com a análise das narrativas, permitiu verificar que a gestão desses empreendimentos pode se alterar com a intensidade com que a família influencia nos negócios (Dyer Jr., 2006).

Essas construções simbólicas, como podem ser analisadas, são paradoxais; ora atribuem à presença dos laços parentais como algo positivo para

a organização familiar, ora como aspecto negativo. Dessa forma, os pesquisadores devem estar atentos a essas contradições, considerando que esses tipos organizacionais podem apresentar uma dinâmica muito peculiar, caracterizada pela multiplicidade de sentidos. Por essa razão, torna-se necessário, assim como proposto por Davel (2008), desconstruir determinados eixos antinômicos ao se tratar de organizações familiares. Este trabalho demonstrou que dicotomias como casa/empresa, racional/emocional e conflito/integração, podem aparecer, simultaneamente, na dinâmica de uma empresa familiar. Esse fato reforça a necessidade de os pesquisadores ampliarem o escopo de análise desses objetos de estudo, reconhecendo que a dinâmica desses empreendimentos é constituída pela interação entre família e empresa.

Considerando a integração entre essas duas esferas, nota-se a transposição de determinados aspectos do ambiente familiar para o empresarial. A família constitui um espaço de manifestação simbólica, sendo palco de sentimentos e afetividades múltiplas. Portanto, como apresentado por Lopes (2008), esse universo é marcado por solidariedade, afetividade, segurança e estabilidade. Em contraposição, encontram-se relações conflituosas, competitivas e desagregadoras. Esse caráter dualístico apresentado pela família pode ser encontrado também nas organizações familiares, assim como apresentado no resultado dessa pesquisa.

Outro aspecto emergente na interação organizacional e familiar é a simultaneidade de papéis. Muitas funções desempenhadas no universo familiar são transpostas para o ambiente organizacional, ou seja, atitudes, obrigações, condutas típicas das relações que sustentam as estruturas de parentesco são, por vezes, confundidas com os papéis organizacionais (Silva & Oliveira, 2008). No caso do grupo Alfa, esse aspecto foi evidenciado na função da matriarca, esposa do fundador, na dinâmica empresarial. Ela busca desempenhar, nas organizações, o mesmo papel que desempenha no âmbito familiar: manter o bom

relacionamento entre seus filhos. Como averiguado nos resultados dessa pesquisa, esse comportamento da matriarca permitiu atenuar muitos conflitos organizacionais, que poderiam tomar proporções desastrosas para o futuro das farmácias.

Durante toda a elaboração desta pesquisa, desde a formulação do referencial teórico até as discussões dos resultados, a pesquisadora centrou-se em enfatizar a interação família/organização. O olhar atento a esse aspecto permitiu concluir que as organizações familiares possuem uma dinamicidade de difícil caracterização, pois compartilham-se, em um único espaço, racionalidades opostas, objetivos diversos, ora atendendo às necessidades e aos anseios empresariais, ora sendo dominado pelo desejo particular, ou familiar. Assim, torna-se complicado ditar modelos, fórmulas para compreender esses objetos em análise, pois, em seu cotidiano, suas ações são permeadas de aspectos objetivos e subjetivos, concomitantemente.

Nesta pesquisa, a emergência de duas representações sociais, com conotações distintas, desconstrói o pressuposto cunhado, durante alguns anos, pela corrente central dos estudos organizacionais. Com o surgimento da administração científica e da burocracia, esse campo de estudos relegou as organizações familiares a um segundo plano, pois a interferência das relações familiares nos negócios era compreendida como um aspecto negativo, prejudicial para o efetivo desenvolvimento organizacional (Dyer Jr., 2003). Esse aspecto é constatado ao se defrontar com a realidade das primeiras pesquisas em empresas familiares, que atentavam em divulgar o discurso da profissionalização como chave fundamental para a sobrevivência desses empreendimentos. A investigação nas organizações Alfa permitiu averiguar que a influência da instância familiar nem sempre produz atitudes e comportamentos indesejáveis no ambiente de trabalho. A representação do parentesco como integração social

evidenciou um conjunto de significações que possibilitam associar a influência familiar à união e à manutenção de boas relações no espaço organizacional.

A proposta desta pesquisa foi avançar nas formas clássicas dos estudos sobre organizações familiares, principalmente no campo da Administração. Por essa razão, o trabalho apoiou-se em aportes disciplinares, como Sociologia, Antropologia e Psicologia Social, para melhor compreender a dinâmica desses empreendimentos, e assim, contribuir teoricamente para a discussão sobre as empresas familiares. Entretanto, apesar do enfoque multidisciplinar, nota-se a que essas áreas de conhecimento devem ser investigadas com maior aprofundamento, pois é certo que emergirão outros elementos teóricos capazes de explicar, com maior propriedade, a dinâmica que rege esses empreendimentos.

A escolha da abordagem teórica metodológica das representações sociais implicou em limitações para pesquisa, dado que, nesse recurso, as análises se apoiam nas narrativas dos atores investigados. Para a realização da pesquisa, foi necessário compreender como se dão os relacionamentos entre os integrantes da família, portanto, nesse ponto, alguns entrevistados se sentiram inibidos ao tratar de aspectos que envolvem a intimidade familiar, tais como desavenças, sentimentos de inveja, ciúme e separações conjugais. Por meio da tentativa de aproximação do entrevistado, deixando-o à vontade para relatar suas percepções, foi possível extrair dados relevantes do campo. Entretanto, não é possível afirmar que todos os aspectos familiares que influem no processo de gestão do grupo Alfa tenham sido captados, pois foi respeitada a liberdade do informante para omitir determinadas informações.

Esta pesquisa permitiu revelar a dinâmica de uma organização familiar, portanto, não é possível afirmar que a mesma realidade seja encontrada em outros contextos. Existem empresas familiares que apresentam similaridades ou diferenças em relação ao grupo Alfa, entretanto, esse estudo não permite

produzir generalizações. Os próprios resultados encontrados no grupo Alfa podem não ser os mesmos daqui a alguns anos, isso porque a realidade desses empreendimentos não é algo determinável, uma vez que múltiplos sentidos desvelados em um dado momento não são estáveis, em termos diacrônicos, sendo suscetíveis à alteração ao longo do tempo.

Por fim, cabe levantar algumas possibilidades de pesquisa que contribuirão, por certo, para o desenvolvimento do campo científico das organizações familiares. Uma primeira sugestão seria compreender como os novos arranjos familiares, tais como famílias monoparentais, homoparentais, extensas, entre outras, interagem com o universo das empresas familiares. A consideração desses novos arranjos implicaria em uma reformulação nas bases científicas desse campo, dado que toda sedimentação teórica toma como base o modelo familiar patriarcal.

Uma segunda sugestão de pesquisa também faz referência às transformações ocorridas na família contemporânea. Observa-se que, atualmente, os membros familiares têm se desvencilhado cada vez mais dos limites sociais que lhes são impostos. Assim, é notável a reivindicação por espaço e autonomia, aumentando, paralelamente, o crescimento da independência intergeracional. Esse fato relaciona-se à tese da individualização, debatida no campo da Sociologia da Família. Caberia aos estudiosos do campo da Administração buscar compreender como esse processo de individualização influencia os processos sucessórios das organizações familiares atuais.

Uma terceira sugestão faz referência aos estudos antropológicos de parentesco. A estrutura de parentesco inclui as relações de consanguinidade, as relações conjugais e de “consideração”. Sobre essas últimas, seria interessante realizar uma análise mais aprofundada, pesquisando o sentido atribuído a essa “consideração”, bem como as implicações que esse tipo de relacionamento geram para as organizações familiares.

Por fim, o último tema proposto apresentaria contribuições não apenas para o campo da Administração, mas, principalmente, para os estudos sobre Sociologia da Família. Assim como este trabalho buscou compreender a influência da dimensão familiar nos negócios, seria igualmente relevante compreender como os negócios repercutem nas relações familiares, analisando como os relacionamentos ganham uma nova configuração em razão da interferência organizacional.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, M.A.; BLIKSTEIN, I. Análise de narrativa. In: GODOI, C. K. et al.(Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 403-428.

AMAZONAS, M.C.L.A.; BRAGA, M.G.R. Reflexões acerca das novas formas de parentalidade e suas possíveis vicissitudes culturais e subjetivas. **Ágora**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, p. 177-191, jul./dez. 2006.

ATHAYDE, E.S.; GIL, C.R.R. Possibilidades do uso do genograma no trabalho cotidiano dos médicos das equipes de saúde da família de Londrina. **Revista Espaço para a Saúde**, Londrina, v. 6, n. 2, p. 13-22, jun. 2005.

AUGÉ, M. **Os domínios do parentesco**. Lisboa: Edições 70, 1978. 156 p.

BARROS, M.L. **Família e gerações**. Rio de Janeiro: FGV, 2006. 164 p.

BELARDINELLI, S. The evolution of family institution and its impact on society and business. **Family Business Review**, Boston, v. 15, n. 3, p. 169-173, Sep. 2002.

BERGER, P.L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985. 247 p.

BERNHOEFT, R. Desafios e oportunidades nas sociedades familiares. In: MARTINS, I.G.S.; MENEZES, P.L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999. p. 53-74.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**. São Paulo: IBECOM, 1987. 173 p.

BOEIRA, L.; VIEIRA, P.F. Estudos organizacionais: dilemas paradigmáticos e abertura interdisciplinar. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva. 2006. p. 17-51.

BORGES, A.F.; LIMA, J.B.; CARVALHO, F.A.P. Interação entre indivíduos, família e empresa na construção do processo de sucessão em uma empresa familiar. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. 1 CD-ROM.

BOURDIEU, P.; EAGLETON, T. A doxa e a vida cotidiana: uma entrevista. In: ZIZEK, S. (Org). **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996. p. 265-278.

BOURDIEU, P.; PASSERON, J.C. **A reprodução**: elementos para uma teoria do sistema de ensino. 2.ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982. 238 p.

BREAKWELL, G.M. Social representations and social identity. **Papers on Social Representations**, Austria, v. 2, n. 3, p. 1-9, 1993.

BRUSCHINI, C. **Mulher, casa e família**: o cotidiano nas camadas médias paulistanas. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1990. 272 p.

BUENO, J.C.C.; FERNÁNDEZ, C.D.; SÁNCHEZ, A.V. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 270 p.

CAPELÃO, L.G.F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizola S.A. **Revista Organizações e Sociedade**, Bahia, v. 7, n. 18, p. 141-155, maio/ago. 2000.

CARDOSO, C.F.; MALERBA, J. (Org.). **Representações**: contribuição a um debate transdisciplinar. Campinas: Papirus, 2000. 288 p.

CARRÃO, A. Empresa familiar: riscos e oportunidades. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.S. Introdução. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.S. **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 197-228.

CARVALHO, F.L. **O impacto da queimadura e a experiência do familiar frente ao processo de hospitalização**. 2006. 118 p. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999. 530 p.

CATTANI, M.A. **Empresas familiares: mandatos e mitos no comando de uma empresa**. 1992. 123 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CAVALCANTI, L.F.; GOMES, R.; MINAYO, M.C.S. Representações sociais de profissionais de saúde sobre violência sexual contra a mulher: estudo em três maternidades públicas municipais do Rio de Janeiro, Brasil. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 31-39, jan. 2006.

CAVEDON, N.R. **Antropologia para administradores**. 2.ed. Porto Alegre: UFRGS, 2008. 182 p.

CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; STEIER, L.P. Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Texas, v. 29, n. 3, p. 237-247, May 2005.

CHRISMAN, J.J.; CHUA, J.H.; STEIER, L.P. The influence of national culture and family involvement on entrepreneurial perceptions and performance at the state level. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Texas, v. 26, n. 4, p. 113-130, Sum. 2002.

CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Texas, v. 23, n. 4, p. 19-38, Sum. 1999.

CHUA, J.H.; CHRISMAN, J.J.; STEIER, L.P. Extending the theoretical horizons of family business research. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, Texas, v. 27, n. 4, p. 331-338, Sum. 2003.

COLBARI, A. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996. 270 p.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Revista Organizações e Sociedade**, Bahia, v. 7, n. 18, p.45-64, maio/ago. 2000.

DAVEL, E.P.B.; 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. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

DAVEL, E. Prefácio: em busca do organizacionalmente distintivo familiar. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 9-13.

DERRIDA, J.; ROUDINESCO, E. **De que amanhã... diálogo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004. 240p.

DIAS, J.; NASCIMENTO, L.C.; MENDES, I.J.M.; ROCHA, M.M. Promoção de saúde das famílias de docentes de enfermagem: apoio, rede social e papéis na família. **Texto e Contexto Enfermagem**, v. 16, n. 4, p. 688-695, out./dez. 2007.

DONNELEY, R.G. The family business. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 42, n. 4, p. 94-105, July/Aug. 1964.

DYER JR., W.G. Examining the “family effect” on firm performance. **Family Business Review**, Boston, v. 19, n. 4, p. 253-273, Dec. 2006.

DYER JR., W.G. The family: the missing variable in organizational research. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Texas, v. 27, n. 4, p. 401-416, Sum. 2003.

FARR, R.M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: GUARESCHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 31-59.

FARR, R.M. The theory of social representations: whence and whither? **Papers on Social Representations**, Áustria, v. 2, n. 3, p. 1-9, 1993.

FERREIRA, P.A.; OLIVEIRA, V.A.R. de; ALENCAR, E. Simbolismo organizacional e o sentido da morte do fundador: um estudo de caso. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 153-180.

FISHER, T. Apresentação: organizações familiares como linha de pesquisa. **Revista Organizações e Sociedade**, Bahia, v. 7, n. 18, maio/ago. p. 43-44, 2000.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L.C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2000, Londrina. **Anais...** Londrina: UEL, 2000. p. 299-312.

FORGES, E.; HAMEL, J. O papel da família no desenvolvimento da economia dos “francophones” de Quebec. **Revista Organizações e Sociedade**, Bahia, v. 7, n. 18, p. 117-123, maio/ago. 2000.

FOX, R.L. **Parentesco e casamento**. Lisboa: Ed. Veja, 1986. 338 p.

GODOI, C.K.; BALSANI, C.P.V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 89-112.

GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. da. Introdução: pesquisa qualitativa e o debate sobre a propriedade de pesquisar. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 1-13.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J.B. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 27., 2004, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENEO, 2004. 1 CD-ROM.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar: uma abordagem comportamental**. Passo Fundo: UPF, 2002. 183 p.

GRZYBOVSKI, D. **Plataforma de conhecimentos e aprendizagem transgeracional em empresas familiares**. 2007. 383 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

GRZYBOVSKI, D.; SARAIVA, L.A.; CARRIERI, A.P. Organizações familiares brasileiras: um mosaico de muitos tons. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 417-424.

GUARESCHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. Introdução. In: GUARESCHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 17-25.

GUDMUNDSON, D.; HARTMAN, E.A.; TOWER, C.B. Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. **Family Business Review**, Boston,. v. 12, n. 1, p. 27-39, Mar. 1999.

HOLANDA, S.B. **Raízes do Brasil**. 26.ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995. 448 p.

JONES, A.M. The elementary structures of the family firm: an anthropological perspective. **Human Organization**, Oklahoma City, v. 64, n. 3, p. 276-285, Fall 2005.

JOVCHELOVITCH, S.V. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: GUARESCHI, P.A. **Textos em representações sociais**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 63-85.

LANE, S.T.M. Usos e abusos do conceito de representação social. In: SPINK, M.J. (Org.). **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 2004. p. 58-72.

LEACH, E. **As idéias de Leví-Strauss**. São Paulo: Cultrix, 1970. 119 p.

LEITE, R.C. As técnicas modernas de gestão de empresas familiares. In: GRZYBOVSKI, D.; TEDESCO, J.C. (Org.). **Empresa familiar: tendências e racionalidades em conflitos**. 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2002. p. 167-198.

LEME, M.A.V.S. O impacto da teoria das representações sociais. In: SPINK, M.J. (Org.). **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 2004. p. 46-57.

LEONE, N. A sucessão não é tabu para os dirigentes da PME. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 15., 1991, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1991. 1 CD-ROM.

LÉVI-STRAUSS, C. **O olhar distanciado**. Lisboa: Ed. 70, 1986. 415 p.

LÉVI-STRAUSS, C. **As estruturas elementares do parentesco**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2003. 540 p.

LIMA, J.B.; BORGES, A.F.; CARVALHO, F.A.P. Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

LITZ, R.A. Two sides of a one-sided phenomenon: conceptualizing the family business and business family as a möbius strip. **Family Business Review**, Boston, v. 21, n. 3, p. 217-236, Sept. 2008.

LODI, J.B. **A empresa familiar**. 3.ed. São Paulo: Pioneira, 1987. 171 p.

LOPES, F.T. **Fotografias de família**: histórias de poder em organizações familiares. 2008. 138 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

LOZA, C.A.M. O genograma e seus símbolos. **Temas em Terapia Familiar e Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 55-67, 1986.

MACEDO, K.B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE – eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-12, jan./jun. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/artigos/1009.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2007.

MACHADO, H.V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, maio/ago. 2005.

MALERBA, J. (Org.). **A história escrita**: teoria e história da historiografia. São Paulo: Contexto, 2006. 238 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4a ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995. 476 p.

MILLER ,D., STEIER, L., LE BRETON-MILLER, I. Lost in time: intergenerational succession, change and failure in family business. **Journal of Business Venturing**, Oxford, v. 18, n. 4, p. 513-551, 2003.

MINAYO, M.C.S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P.A.; JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 89-111.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421 p.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 25, n. 4, p. 605-622, Dec. 1980.

NASCIMENTO, L.C.; ROCHA, S.M.M.; HAYES, V.E. Contribuições do genograma e do ecomapa para o estudo de famílias em enfermagem pediátrica. **Texto e Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 1-13, 2005.

POSSO, M.L. Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. **Pensamiento & Gestión**, Barranquilla, v. 15, p. 83-110, out. 2003.

QUEIROZ, V.S. The good, the bad and the ugly: estudo sobre pequenas e médias empresas familiares brasileiras a partir da Teoria da Ação de Bourdieu. **Cadernos EBAPE**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 1-17, mar. 2008.

RADCLIFFE-BROWN, A.R.; FORDE, C.D. **Sistemas políticos africanos de parentesco e casamento**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1982. 521 p.

RIBEIRO, M.L.; JUTRAS, F. Representações sociais de professores sobre afetividade. **Estudos de Psicologia**, Natal, v. 23, n. 1, p. 39-45, jan./mar. 2006.

ROQUE, E.M.S.T. **Estudo das famílias de crianças e adolescentes, vítimas de violência, que sofreram intervenção da justiça, em comarca de vara única – Estado de São Paulo – Brasil**. 2006. 279 p. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.

ROSSATO NETO, F.T. **“Ainda somos os mesmos e vivemos como os nossos pais”**: o processo sucessório nas bancas do Mercado Público de Porto Alegre. 2003. 194 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SÁ, C.P. Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK, M.J. (Org.). **O conhecimento no cotidiano**: as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 2004. p. 19-45.

SARAIVA, L.A.S.; CARRIERI, A.P.; GRZYBOVSKI, D. Apresentação: construindo um mosaico brasileiro sobre as organizações familiares. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 15-28.

SENA JÚNIOR, C.Z.F. A dialética em questão: considerações teórico-metodológicas sobre a historiografia contemporânea. **Revista Brasileira de História**, São Paulo, v. 24, n. 48, p. 39-72, 2004.

SILVA, A.B. da; ROMAN NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 53-87.

SILVA, G.A.V.; OLIVEIRA, L.G.M. Poder, cultura e racionalidade nas organizações familiares brasileiras. In: CARRIERI, A.P.; SARAIVA, L.A.; GRZYBOVSKI, D. (Org.). **Organizações familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2008. p. 60-92.

SILVA, M. Linguagem e parentesco. **Revista de Antropologia**, São Paulo, v. 42, n. 1/2, p. 133-161, 1999.

SINGLY, F. **Sociologia da família contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 208 p.

SIQUEIRA, M.M.; FROIS, E.S.; MIRANDA, D.D.F. Aspectos culturais em processos sucessórios: estudo em empresas de transporte de passageiros. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras. **Anais...** Rio das Pedras: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

SOUZA-SILVA, J.C.; DAVEL, E. Formação e aprendizagem pela prática: a força das relações de parentesco por consideração em uma organização de ensino superior. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 39, p. 43-67, jan./fev. 2005.

SPINK, M.J. Apresentação. In: SPINK, M.J. (Org.). **O conhecimento no cotidiano**: as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 2004a. p. 7-15.

SPINK, M.J. O estudo empírico das representações sociais. In: SPINK, M.J. (Org.). **O conhecimento no cotidiano**: as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 2004b. p. 85-108.

STEWART, A. Help one another, use one another: toward anthropology of family business. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Texas, v. 4, n. 27, p. 383-396, 2003.

TASSARA, V. **Obesidade na infância no contexto sócio familiar**: possibilidades de (des)construção e (res)significação de identidades (pré) escritas. 2006. 138 p. Dissertação (Mestrado em Medicina) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

TILLMANN, C.; GRZYBOVSKI, D. Sucessão de dirigentes na empresa familiar: estratégias observadas na família empresária. **Organizações & Sociedade**, Bahia, v. 12, n. 32, p. 45-61, 2005.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VERGARA, S.C.; CALDAS, M.P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 66-72, out./dez. 2005.

VERY, P.; RAYTCHEVA, S. Family structures, family firms and succession: some insights from anthropology. In: INTERNATIONAL COUNCIL FOR SMALL BUSINESS, 47., 2002, Puerto Rico. **World Conference...** Puerto Rico: ICSB. 2002. p. 1-23

VRIES, M.K. **Family business**: human dilemmas in the family firm. UK: International Thomsom Business, 1996. 287 p.

WAIANDT, C.; JUNQUILHO, G.S. Representações familiares em transição: a experiência da gestão em uma organização capixaba de bebidas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1CD-ROM.

WOORTMANN, E.F. **Herdeiros, parentes e compadres**. São Paulo: Hucitec, 1995. 338 p.

WRIGHT, M.; LEAHEY, M. **Enfermeiras e famílias**: um guia para avaliação e intervenção na família. 3.ed. São Paulo: Rocca, 2002. 327 p.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 212 p.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)