

Pertencer, lembrar e trabalhar: a cultura organizacional em uma empresa familiar da Zona da Mata Mineira

João Pedro Santos Pereira (UFV/MG)

Dr^a Marisa Barbosa Araújo (UFV/MG)

Cultura organizacional; Memória coletiva; Empresa Familiar

RESUMO

Este artigo analisa de que maneira a cultura organizacional de uma empresa familiar de médio porte, situada em Minas Gerais e atuante no setor da construção civil, impacta as relações estabelecidas entre trabalhadores e empregadores. Partindo de uma perspectiva antropológica, o estudo busca compreender como práticas simbólicas, memórias coletivas e valores partilhados moldam o cotidiano nesse espaço social, gerando sentidos de pertencimento, tensões e processos de transformação. A organização analisada possui uma gestão exercida, em sua maioria, por membros de diferentes gerações da família fundadora, o que cria uma dinâmica organizacional complexa, marcada pela constante sobreposição entre laços de parentesco e relações profissionais.

O referencial teórico articula contribuições fundamentais de autores como Geertz (1989), que compreende a cultura como um sistema de significados compartilhados; Mascarenhas (2006) e Barbosa (1996), que discutem a cultura organizacional enquanto universo simbólico; e Lima (2004) e Gagno et al. (2019), que analisam empresas familiares como projetos que integram dimensões econômicas e afetivas. O estudo incorpora, ainda, reflexões de Halbwachs (1990) e Pollak (1992) sobre memória coletiva e identidade, fundamentais para compreender como as narrativas do passado sustentam práticas e hierarquias no presente.

A metodologia adota uma abordagem qualitativa com inspiração etnográfica, utilizando a observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise de documentos internos, garantindo o sigilo dos participantes por preceitos éticos. O trabalho busca contribuir para a produção acadêmica e para reflexões práticas sobre o fortalecimento da memória institucional em contextos marcados por tensões entre tradição e inovação.

INTRODUÇÃO

Iniciamos o artigo com uma cena ocorrida em um momento informal da empresa. Uma trabalhadora que permaneceu por décadas na organização, estava prestes a se desligar quando reagiu de modo emocionado ao descarte de documentos físicos já digitalizados. Para muitos, tratava-se apenas da eliminação de papéis antigos; para ela, porém, aquele gesto representava *o apagamento da memória da empresa*. Os documentos remetiam a um espaço no qual havia convivido, trabalhado, construído laços e estabelecido vínculos que permaneceriam para além de sua trajetória profissional.

Esse encontro leva-nos a questionar internamente o que fez essa trabalhadora chegar a tal ponto de emoção diante daquilo que, para muitos, seriam apenas “papéis”. É a partir dessa inquietação que nasce a pesquisa, cujo objetivo foi analisar, sob uma perspectiva antropológica, como a cultura organizacional é construída, transmitida e reinterpretada no cotidiano de uma empresa familiar de médio porte localizada na Zona da Mata mineira. Trata-se de um ambiente onde sentidos, valores e formas de sociabilidade se manifestam na prática diária dos trabalhadores e nas relações que estabelecem com a família fundadora, com a gestão e entre si.

Neste artigo, a cultura organizacional não é tomada como objeto isolado, mas como via de acesso às relações de trabalho. Interessa compreender como trabalhadores situados em diferentes posições hierárquicas interpretam vínculos, expectativas, formas de reconhecimento, autoridade e mudança no interior de uma empresa familiar em processo de profissionalização. Desse modo, memória, pertencimento e parentesco são analisados como dimensões que atravessam o cotidiano laboral, organizando tanto formas de coesão quanto tensões entre trabalhadores, gestores e família fundadora.

A concepção de cultura proposta por Clifford Geertz (1989) a define como um sistema de significados transmitidos historicamente e expressos por meio de símbolos, narrativas e práticas que orientam o comportamento dos indivíduos. Quando esse entendimento é aplicado às organizações, como mostram Mascarenhas (2002), Barbosa (1996) e Jaime (2003), verifica-se que empresas não são apenas unidades técnico-administrativas, mas arenas simbólicas nas quais moralidades, práticas sociais, memórias e disputas por significados organizam o cotidiano.

As empresas familiares constituem um campo privilegiado de investigação por articularem dimensões econômicas, afetivas e simbólicas (Lima, 2004). Assim, este estudo busca compreender como a cultura organizacional de uma empresa familiar da

Zona da Mata mineira é construída e reinterpretada nas relações entre trabalhadores e família fundadora, considerando valores, memórias, pertencimento e processos de profissionalização.

A empresa analisada surgiu na década de 1960, em Viçosa (MG), consolidando-se como referência regional no setor de materiais de construção, com mais de 200 trabalhadores e nove filiais distribuídas em oito municípios. Essa expansão territorial reúne contextos sociais distintos, produzindo diferentes percepções sobre trabalho, autoridade e relações organizacionais.

Vale ressaltar que a cidade em que a empresa foi fundada encontra-se inserida em um processo contínuo de expansão imobiliária e verticalização, um contexto que se mostra altamente correlacionado ao crescimento e à transformação do setor da construção civil local. Conforme argumenta Milton Santos (2009), tal dinâmica decorre de movimentos convergentes, sobretudo da sobreposição do sítio social ao sítio natural e da intensificação das disputas entre agentes, formais e informais, por localizações estratégicas no espaço urbano. Nesse sentido, a dinâmica urbana local e o consequente aquecimento do mercado construtivo mostram-se diretamente relacionados ao processo de federalização da Universidade Federal de Viçosa, conforme discutido por Ana Cristina de Souza Maria, Teresa Cristina de Almeida Faria e Ítalo Itamar Caixeiro Stephan (2014).

A federalização da universidade intensificou um processo de urbanização marcado por assimetrias estruturais. O significativo aporte de recursos federais destinados à manutenção institucional, à criação de novos cursos, à expansão física e ao aumento do quadro de servidores na universidade contrastou com a realidade do município, que não recebeu investimentos proporcionais para lidar com os impactos dessa expansão. Tal descompasso contribuiu para o agravamento de processos de urbanização desordenada, impulsionados pelo aumento imediato da demanda por moradia, serviços e infraestrutura urbana, transformando a cidade em um polo de forte atração para o desenvolvimento imobiliário.

Nesse contexto, observa-se uma correlação relevante com o crescimento da empresa em análise, cujo avanço empresarial reflete as próprias transformações do espaço urbano. A partir dos anos 2000, verifica-se uma intensificação do processo de verticalização da cidade, concomitante à expansão e à abertura de novas unidades da empresa. A pesquisa de Raquel Callegario Zacchi (2014) corrobora essa interpretação ao evidenciar o avanço das moradias verticais na região central, bem como a consolidação de redes de articulação entre construtoras locais e o comércio,

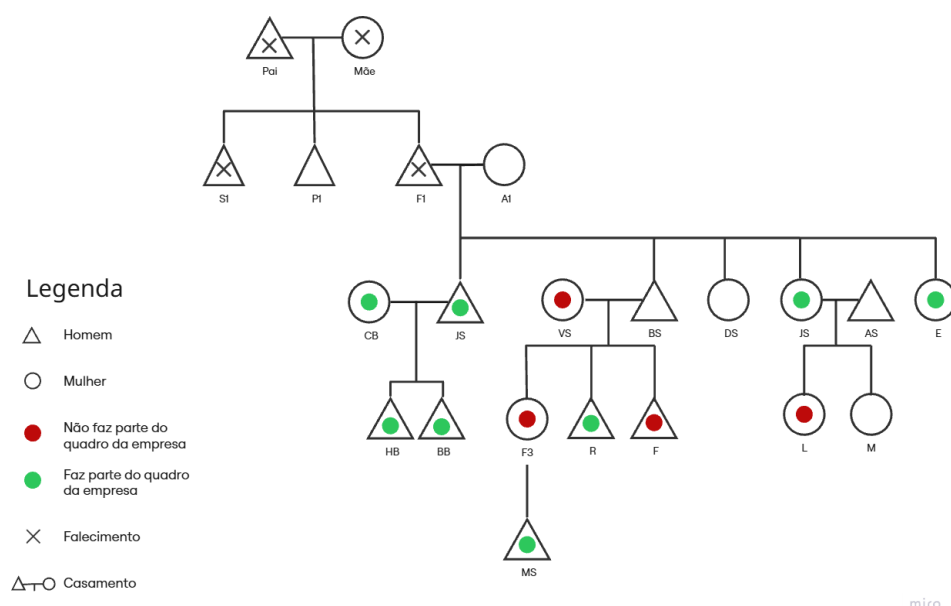
especialmente no fornecimento de materiais de construção. Esse salto de escala mercadológica e a transição para projetos de maior complexidade estrutural acabaram por exigir profundas reconfigurações internas nas relações de trabalho dentro da organização.

A história da empresa está diretamente vinculada à atuação da família fundadora, cuja presença permanece ativa nos níveis estratégico, tático e operacional, ainda que com intensidades diversas. Essa categorização, embora oriunda da Administração, mostrou-se útil para pensar a empresa. O nível estratégico, formado principalmente pela família fundadora, concentra autoridade simbólica e poder decisório. O nível tático atua como mediador entre o elo familiar e as exigências contemporâneas de gestão. Já o nível operacional é responsável por manter vivo o pertencimento e a memória coletiva no cotidiano da empresa.

A divisão das organizações em níveis estratégico, tático e operacional tem origem na obra de Robert N. Anthony (1965), que propôs essa estrutura como forma de diferenciar os graus de responsabilidade e horizonte temporal das decisões dentro das organizações. O nível estratégico corresponde à alta administração e à definição de políticas e diretrizes de longo prazo; o nível tático relaciona-se à coordenação e ao desdobramento dessas estratégias em planos e metas intermediárias; e o nível operacional envolve a execução cotidiana das atividades. No Brasil, essa classificação foi amplamente difundida por Idalberto Chiavenato (2003).

A permanência de valores familiares e modelos de autoridade herdados evidencia a influência da família fundadora na organização do trabalho. Dados do setor de Recursos Humanos indicam que, em 2023, cerca de 34% dos trabalhadores possuíam mais de dez anos de vínculo com a empresa, constituindo um grupo responsável pela preservação da memória institucional. Nesse contexto, o diagrama de parentesco da família fundadora contribui para compreender a distribuição de seus membros na estrutura organizacional e sua influência na cultura da empresa.

Figura 1 - Diagrama da família fundadora



Fonte: O autor (2026).

O diagrama de parentesco, retomado na seção 2, evidencia como as relações familiares estruturam posições de autoridade e pertencimento na empresa. Observa-se a predominância de membros da segunda e terceira gerações em cargos estratégicos, enquanto integrantes da quarta geração atuam principalmente em áreas operacionais. O diagrama também sugere uma predominância masculina na ocupação desses cargos, indicando possíveis assimetrias de gênero. Nesse contexto, o parentesco funciona como princípio organizador das relações de poder, moralidade e afetividade. A cultura organizacional manifesta-se por meio de práticas cotidianas, narrativas sobre o fundador e valores como confiança e proximidade, revelando uma dinâmica marcada por continuidades, transformações e diferentes interpretações sobre o modo de gerir a empresa.

A memória coletiva desempenha papel fundamental na empresa familiar. Trabalhadores antigos acionam frequentemente lembranças sobre a relação com o fundador, sua proximidade, a forma “amiga” de conversar e sua presença ativa em diversos momentos. O comentário saudosista de Maria exemplifica: *Ele perguntava do filho, filha, mãe...*

Para aqueles que tinham relações de trabalho mais próximas com o fundador, as aberturas de novas lojas são percebidas como comemorações coletivas que marcavam um novo começo na empresa, como afirma Marcelo: *Era uma festa quando inaugurava uma nova loja*. Ressalta-se que as narrativas dos trabalhadores enfatizam os rituais coletivos, tais como as confraternizações, que marcaram momentos de grande coesão

interna. Não há relatos de conflitos explícitos. Essas memórias são mobilizadas para reforçar pertencimento e legitimar discursos sobre identidade e continuidade.

A partir de uma observação aprofundada foi possível identificar que os trabalhadores mais jovens destacam outras formas de inserção, valorizando desempenho técnico, inovação e agilidade. Para eles, as relações próximas, os laços afetivos com os membros das famílias fundadoras, não sustentam e tampouco orientam o trabalho diário. Essas diferentes perspectivas revelam que a convivência é atravessada por disputas simbólicas sobre o que é, ou deveria ser, a “cultura da empresa”.

As transformações e inovações ao longo do tempo, como por exemplo o processo de digitalização da empresa ou a diminuição do uso de papel, são interpretadas de formas distintas pelos diferentes grupos que compõem a empresa. É possível ilustrar esta afirmação com uma situação que marca a tensão entre o novo e o antigo e em uma conversa na ocasião do descarte dos documentos já digitalizados, um(a) trabalhador(a) com mais de 40 anos de vínculo com a empresa familiar demonstrou uma relação afetiva com a história da empresa descrita e registrada em papéis e, em lágrimas, explicitou sua opinião dizendo que *o descarte daqueles registros estava apagando a memória da empresa*.

Os trabalhadores interpretam as mudanças organizacionais de formas distintas: enquanto os mais antigos tendem a associá-las à perda de valores tradicionais, os mais novos as veem como adaptações necessárias ao mercado. Nesse contexto, a família fundadora ocupa papel central, sendo percebida tanto como guardiã da história da empresa quanto como instância de autoridade. Mais do que administrar, ela atua como estrutura simbólica que influencia relações de poder, reconhecimento e pertencimento, combinando proximidade afetiva e legitimidade hierárquica.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa com orientação etnográfica, combinando observação participante e entrevistas semiestruturadas em formato de história oral (Thompson, 1988). O trabalho de campo foi realizado em 2025, com amostragem estratificada por local de atuação, tempo de vínculo e nível hierárquico. O tempo de permanência na empresa foi considerado um critério central por sua relação com a construção da memória e do pertencimento.

A pesquisa contou com seis entrevistados distribuídos em diferentes níveis da estrutura organizacional da empresa, buscando contemplar distintas experiências e perspectivas sobre a cultura organizacional. Entre os participantes, um ocupa cargo de direção e os demais atuam como trabalhadores, apresentando tempos de vínculo que variam de quatro a mais de trinta anos de atuação na organização. No nível estratégico

estão inseridos Josué, José e Marcelo, profissionais com maior tempo de permanência e participação nos processos decisórios; no nível tático encontram-se Antônio e Eduardo, responsáveis pela mediação entre as diretrizes organizacionais e a execução das atividades; enquanto Maria representa o nível operacional.

Essa composição permitiu reunir narrativas de trabalhadores situados em diferentes posições hierárquicas e momentos de trajetória profissional, favorecendo uma compreensão mais ampla sobre os processos de pertencimento, memória e relações de trabalho presentes na empresa.

As entrevistas foram gravadas, transcritas e submetidas à leitura compreensiva. Foi também realizada categorização (por exemplo: cultura organizacional, memória, pertencimento, família, profissionalização, conflito geracional), inspirada em análise de conteúdo e na leitura antropológica das narrativas. Todas as falas dos interlocutores da pesquisa apresentadas neste trabalho são trechos das entrevistas e resultam do processo de sistematização.

As narrativas constituem o principal material de análise por revelarem percepções sobre pertencimento, reconhecimento e trajetória na empresa. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo sigilo e participação voluntária, sendo suas identidades preservadas por meio de nomes fictícios. Um aspecto metodológico central é o fato de um dos autores também ser trabalhador da empresa pesquisada. Essa posição favoreceu o acesso ao campo, às narrativas e às práticas cotidianas, mas também exigiu atenção reflexiva diante do risco de naturalização de relações já familiares ao pesquisador. Por isso, a análise buscou transformar a experiência de proximidade em objeto de estranhamento, tomando as situações ordinárias do trabalho como material etnográfico. Nesse contexto, as entrevistas, conduzidas sob a perspectiva da história oral (Thompson, 1988), buscaram compreender memórias, trajetórias e percepções dos sujeitos, permitindo acessar a complexidade simbólica das relações em uma empresa familiar marcada por afetos, disputas de autoridade e processos de mudança.

No contexto da empresa familiar, essa escolha foi fundamental, já que memória, pertencimento e legado são dimensões centrais para compreender como se estrutura a cultura da organização, oferecendo acesso privilegiado aos sentidos e às práticas que ocorrem em uma organização.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL, MEMÓRIA E PERTENCIMENTO

Esta seção tem por objetivo apresentar como a cultura organizacional da empresa familiar pesquisada se expressa no cotidiano de trabalho e como essas práticas se articulam à memória e ao sentimento de pertencimento dos trabalhadores. Parte-se da discussão antropológica sobre cultura e cultura organizacional, para em seguida analisar as narrativas sobre o passado da empresa e, por fim, as formas de pertencimento e identidade profissional construídas pelos sujeitos que dela fazem parte.

O senso comum costuma nos fazer acreditar que a cultura está ligada apenas às grandes construções socio-históricas, mas, na antropologia, o conceito de cultura vem sendo constantemente reelaborado como categoria analítica, capaz de iluminar a vida cotidiana e tornar inteligíveis práticas aparentemente corriqueiras. Roberto DaMatta define cultura como

Um sistema de símbolos e significados, um modo de organizar o mundo, de dar sentido às coisas e às ações. Cada sociedade possui uma lógica própria, um modo específico de ordenar a vida e de definir o que é considerado natural, moral ou legítimo (Da Matta 1987:25).

Ao trazer esse debate para o universo de uma empresa familiar, a cultura organizacional aparece não apenas em discursos formais e documentos, mas, sobretudo, nas rotinas, nos rituais e nas relações diárias entre proprietários, gestores e trabalhadores. Nas narrativas dos entrevistados, a cultura da empresa é frequentemente percebida como herança da família fundadora, marcada pela proximidade com os donos, pela lealdade dos trabalhadores com mais tempo de vínculo e por um *jeito próprio de fazer as coisas*. Esse “jeito” envolve tanto formas específicas de organizar o trabalho quanto maneiras particulares de se relacionar, que distinguem a empresa de outras organizações do mesmo setor.

O conjunto de entrevistas realizadas (com trabalhadores e com um membro da família fundadora) revela que a identidade organizacional da empresa familiar é estruturada por valores, memórias e práticas que se articulam no cotidiano e orientam a forma como os sujeitos se reconhecem e se relacionam no ambiente de trabalho.

Um dos valores mais mencionados pelos entrevistados é a noção de que *cumprir com o que foi combinado e gostar de gente vem de uma base familiar*. Esse princípio é percebido como uma herança ética deixada pelo fundador da empresa, e

expressa aquilo que Lodi (1999) identifica como valores centrais necessários à continuidade das empresas familiares.

Há, nesse ponto, uma coerência notável entre o discurso do diretor e o dos trabalhadores: ambos associam o pertencimento à empresa a uma ética relacional que se origina na família fundadora. A diferença está na ênfase: os trabalhadores veem esses valores como marca do passado, enquanto o diretor os reconhece como fundamento ainda vigente e que precisa ser ensinado às novas gerações.

Essa percepção aparece também nas falas dos trabalhadores. Antônio, por exemplo, afirma que: *Ninguém faz nenhum negócio com você se você não tem confiança*. Esse entendimento dialoga com a noção de Mascarenhas (2002) sobre a cultura administrativa simbólica, segundo a qual laços de confiança e afetividade sustentam as relações produtivas nas organizações.

Mascarenhas (2002), influenciado por Geertz (1989), compreende a cultura organizacional como um fenômeno coletivo, construído, compartilhado e constantemente negociado pelos indivíduos no cotidiano. Diferentemente da perspectiva administrativa, que frequentemente a trata como uma ferramenta de gestão, a abordagem antropológica enfatiza seu caráter dinâmico, ambíguo e simbólico. Nesse sentido, o autor distingue cultura corporativa, produzida e difundida pela administração por meio de discursos, normas e rituais formais, da cultura organizacional, que é continuamente reinterpretada, ressignificada e até mesmo contestada pelos trabalhadores a partir de suas experiências e relações no ambiente de trabalho.

Na empresa pesquisada, essa dimensão cotidiana aparece nas falas que descrevem o ritmo de trabalho, as formas de cooperação entre colegas, os modos de cobrança e de reconhecimento. Evidenciam-se, assim, lógicas distintas que convivem no mesmo espaço: de um lado, procedimentos mais formais, metas e controles próprios de uma racionalidade empresarial; de outro, relações de proximidade, confiança e ajuda mútua, associados a uma racionalidade afetiva e familiar. É nesse cruzamento que o cotidiano se torna um verdadeiro espaço simbólico, no qual se expressam e se atualizam os significados da cultura organizacional.

As entrevistas também evidenciam tensões entre valores declarados e práticas efetivas. José expressa claramente essa discordância ao afirmar: *Um valor que não está na parede é o desenvolvimento da pessoa... Nenhum momento, a empresa pensa em me desenvolver*.

Essa divergência revela a coexistência de princípios simbólicos e relações assimétricas de poder, aproximando-se do que Simmel (2006) descreveu como formas

de sociabilidade, nas quais vínculos de afeto e posições hierárquicas operam simultaneamente. Assim, embora a confiança e a reciprocidade funcionem como pilares das relações, elas também naturalizam expectativas desiguais dentro da empresa.

Durante a entrevista, em um momento mais espontâneo da conversa, o entrevistado José trouxe um ponto que reforça sua percepção sobre a falta de oportunidades de desenvolvimento do trabalhador na empresa. Ele observou que vários trabalhadores mais antigos têm solicitado desligamento para assumir vagas em outras organizações que oferecem planos de carreira mais estruturados. Segundo suas palavras, *a empresa serve de trampolim para outros desafios, para aqueles que não sentem esse pertencimento de desenvolvimento*. Sua fala evidencia que, apesar de reconhecer as mudanças exigidas pelo mercado, há um sentimento de estagnação que atravessa parte dos trabalhadores, especialmente aqueles que já acumulam uma trajetória significativa na empresa.

Barbosa (1996) e Jaime (2003) contribuem para esse debate ao enfatizarem que a cultura organizacional não se reduz a normas ou regulamentos, mas deve ser compreendida como um “espaço vivo” de valores, práticas e identidades compartilhadas. A partir dessa perspectiva, as situações observadas em campo – desde a maneira como se organizam as tarefas, passando pelas conversas informais em períodos de pausa, até com os rituais, por exemplo reuniões e comemorações, são realizados – podem ser interpretadas como momentos em que a cultura da empresa é performatizada e tornada visível, reforçando ou tensionando aquilo que se considera o “modo certo” de trabalhar naquele contexto.

A empresa familiar observada, nesse sentido, constitui-se como um espaço de tensões simbólicas e negociações contínuas entre o passado e o futuro, em que o desafio da profissionalização convive com a necessidade de preservar o legado do fundador. Como destaca Jaime (2003), as organizações são arenas culturais em que se produzem e se disputam significados, e a transição entre modelos familiares e gerenciais implica reinterpretações de valores, papéis e identidades. Essa dinâmica confirma o que Mascarenhas (2006) e Muzzio (2013) observam: a profissionalização, ao mesmo tempo em que moderniza a gestão, reconfigura os laços simbólicos que sustentavam a coesão afetiva e moral da empresa.

A partir do olhar de continuidade, os trabalhadores mais antigos percebem que a empresa está passando por mudanças culturais, embora continue sendo um projeto familiar que envolve diferentes gerações.

Em suas narrativas, surge a ideia de que houve um *antes* e um *depois* da profissionalização e da adoção mais intensa de uma lógica mercadológica. Esse contraste é frequentemente expresso em termos de memória: um passado em que as relações eram mais diretas, marcadas pelo contato com a família fundadora, e um presente em que as interações são mediadas por sistemas, procedimentos e tecnologias.

Uma das falas que expressam essa percepção é a de Marcelo, ao afirmar que *hoje é tudo mais informatizado, mais digital. Antes era olho no olho, hoje é mais pelo sistema*. Nessa perspectiva, a introdução de tecnologias não é vivida apenas como mudança técnica, mas como alteração simbólica na forma de se relacionar e trabalhar: ela enfraquece certas práticas tradicionais e afeta os vínculos pessoais, reconfigurando o modo como os sujeitos se percebem no interior da empresa. O conflito entre tradição e modernidade, portanto, se manifesta também como conflito entre diferentes memórias: a memória de um tempo em que *tudo se resolvia conversando* e a experiência atual, mais mediada e formalizada.

Os relatos dos entrevistados indicam que a empresa familiar se torna um espaço dinâmico de negociações entre tradição e inovação, em que as lembranças sobre o período de fundação, os *sacrifícios* dos primeiros anos, o crescimento e as crises atravessam a forma como os trabalhadores interpretam o presente. Trabalhadores com maior longevidade tendem a narrar episódios do passado como referência para avaliar as mudanças recentes: comparam a relação atual com a família fundadora, o estilo de gestão e o clima organizacional com aquilo que *era antes*.

Entre os elementos mais lembrados estão as confraternizações, que funcionavam como rituais de coesão e pertencimento. Eduardo afirma: *Sempre que é final de ano, a gente fazia uma confraternização. [...] lembro da última festa em que o [fundador] participou e disse que poderia levar o marido ou esposa, foi muito bacana!*

De modo semelhante, Marcelo comenta: *Um evento importante era a confraternização geral que reunia todos os colaboradores. Hoje, por causa da logística, é mais difícil de fazer*.

Essas falas mostram que tais eventos suspendiam o cotidiano, fortalecendo vínculos afetivos e identitários. A ausência atual dessas práticas é percebida como perda simbólica e como enfraquecimento dos laços comunitários.

O diretor da empresa familiar e membro da família fundadora reconhece essa importância e afirma: *É espetacular... a confraternização traz esse elo, a gente tem que assumir esse ônus e trazer de volta*.

No entanto, o diretor relata poucos ritos estruturados além das reuniões comerciais e da confraternização anual, revelando um descompasso entre a percepção simbólica dos trabalhadores e a percepção mais operacional da gestão. Para os trabalhadores, as confraternizações pertencem ao campo da memória; para o diretor, ao campo do processo.

Essas narrativas produzem um sentido de continuidade, ao mesmo tempo em que funcionam como crítica a determinadas mudanças. É o que revela a afirmação de José: *A empresa era mais familiar. Ela está tentando ser mais profissional. Só que ela não está fazendo essa virada adequadamente.*

Lima (2004) mostra, em estudo sobre uma empresa familiar portuguesa, que o entendimento desse tipo de organização ultrapassa a dimensão econômica, abarcando um campo simbólico e afetivo em que trabalho, família e gestão se entrelaçam. Segundo a autora, “a empresa familiar torna-se uma parte integrante da família, a reificação da sua unidade, o símbolo da sua identidade é uma das mais fortes razões para a continuidade das relações familiares” (Lima 2004:132). O caso pesquisado, apresenta narrativas sobre os fundadores, as dificuldades iniciais e como o crescimento da empresa é mobilizado para justificar tanto o orgulho em *fazer parte dessa história* quanto a preocupação com os rumos atuais da organização.

Também aparece, nas falas, a ideia de que essa história precisa ser transmitida às novas gerações de trabalhadores. Em diferentes entrevistas, trabalhadores mais antigos insistem na importância de “contar” o passado da empresa: *Os que estão chegando precisam ouvir mais a história... se não fizer esse trabalho, vai se perdendo; Os mais novos têm um ritmo diferente, querem tudo rápido, mas às vezes não têm paciência para ouvir.* Neste sentido, a memória funciona como critério para avaliar comportamentos: conhecer a história dos fundadores e das primeiras fases da empresa é visto como requisito para compreender o *modo certo* de trabalhar e se comportar.

A análise das narrativas sobre o passado da empresa pode ser aprofundada a partir da noção de memória coletiva proposta por Halbwachs (1990). Para o autor, a memória individual só se organiza dentro de “quadros sociais”, isto é, dentro de grupos que fornecem referências, categorias e linguagens para o lembrar. No caso da empresa familiar estudada, o grupo dos trabalhadores antigos constitui um desses quadros: compartilham histórias semelhantes sobre o início da empresa, sobre a relação próxima com os fundadores e sobre rituais e o esforço coletivo que marcou as primeiras etapas do crescimento. Essas narrativas funcionam como moldura interpretativa que orienta a leitura do presente e legitima posições internas.

Assim, lembrar o passado não é um ato neutro, mas uma forma de situar-se moralmente diante das mudanças em curso. Além disso, a abordagem de Pollak (1992) permite compreender que toda memória é seletiva e marcada por disputas. No interior da empresa, certos episódios do passado são constantemente lembrados. Por exemplo, o processo de expansão informado por Marcelo: *A empresa vem fazendo valer a vivência da cultura, mas hoje é mais profissional, mais processo, mais rígida*, e mesmo que a empresa esteja nesse processo de profissionalização, Marcelo complementa que: *Desde o início da empresa, desde quando eu comecei, a gente já percebia uma movimentação muito grande, uma força, uma vontade de desenvolver, de crescer, expandir, e sair na frente. Então, isso já existiu desde o passado, tanto é que acompanhou a evolução tecnológica.*

Outros trabalhadores relembram tempos de maior proximidade com a família fundadora e de maior participação e compartilhamento de informações, como mencionado por José: *Os gerentes viam o [diretor e membro da família fundadora] mais próximo... os donos participavam mais de frente. Só que eles saíram, mas não se prepararam para essa mudança; ou a gente tinha um informativo, o Gestão à Vista... [informativo local da empresa] todo mundo fazia parte daquele negócio.*

A seleção do que lembrar não é aleatória: ela sustenta identidades e diferencia posições. Os trabalhadores mais antigos mobilizam determinadas lembranças como forma de reivindicar autoridade simbólica – “quem viveu sabe como era” – enquanto alguns membros da nova gestão tendem a destacar apenas momentos de modernização ou profissionalização. Assim, a memória torna-se recurso político e eixo de conflito geracional, definindo quem tem legitimidade para falar em nome da *verdadeira cultura* da empresa.

A memória não aparece apenas como lembrança individual, mas como elemento que orienta práticas atuais e legitima certas posições. A forma como se recorda o passado – quais episódios são realçados, quais são silenciados – contribui para estabelecer o que é considerado legítimo, para definir quem *tem história* na empresa e, portanto, maior autoridade moral para opinar sobre seus rumos. A transmissão cultural se dá, assim, pela circulação de narrativas que conectam o presente a um passado valorizado, fornecendo sentidos para as mudanças em curso.

Os trabalhadores, em suas narrativas, revelam tensões entre o *jeito antigo* de trabalhar, baseado em proximidade e informalidade, e as demandas recentes de modernização, que introduzem procedimentos padronizados e racionalidade gerencial. Isso pode ser percebido na fala de Eduardo:

Hoje os diretores... Então, se distanciaram, mas colocaram pessoas e tecnologia também para estar acompanhando o negócio. E eu sinto falta de... [um dos membros da família fundadora] vim aqui e conversar como era do [fundador]. Deve ter 1 ano que “ele” não vem na loja. Tipo assim, eu não sinto falta disso, mas a equipe sente. Uma coisa é os supervisores falarem. Outra coisa é o dono olhar e falar “como que está,” te “dar os parabéns que está mantendo o negócio bem”. Isso faz toda a diferença. Eu consigo conviver sem isso, mas tem algumas pessoas que gostam disso (Eduardo, entrevista, 2025).

Quando abordamos a intergeracionalidade na empresa familiar, emerge um campo de tensões e negociações em torno do pertencimento e da identidade profissional. Como exemplo, o entrevistado Marcelo disse: *Ser pertencente significa que minha história está aqui. Eu formei pessoas, deixei contribuição ou Eu me sinto parte, porque cresci aqui. Tudo que aprendi foi aqui dentro*, afirma Maria.

Ainda que interlocutores elaborem algumas críticas, é possível perceber o apego afetivo-simbólico e a identificação com a empresa, traço comum em contextos familiares onde o trabalho se mistura ao pertencimento. Tal qual afirma José: *Eu me sinto pertencente a essa empresa, pô, senão não estaria aqui*.

Nesse processo, as narrativas dos entrevistados indicam conflitos e diferenças entre gerações, na medida em que os mais antigos enfatizam a importância da história e dos vínculos afetivos e os mais jovens valorizam agilidade, inovação e reconhecimento. É possível verificar também percepções distintas sobre as mudanças organizacionais, pois parte dos trabalhadores interpreta a profissionalização e a adoção de novas práticas gerenciais como necessidade de adequação ao mercado; outra parte vivencia essas mudanças como perda de proximidade e de espontaneidade nas relações. Ainda, percebe-se a coexistência de interpretações divergentes sobre a *mesma cultura* organizacional: para alguns, a empresa continua *familiar* e para outros, ela se torna cada vez mais *gerencial* e impessoal.

A empresa, nessa perspectiva, torna-se um lugar de construção de identidades profissionais. Para trabalhadores com longo *tempo de casa*, o vínculo com a organização é frequentemente associado a um sentimento de orgulho e de participação em um projeto que atravessa gerações. Ter *história na empresa* é motivo de reconhecimento e diferenciação frente aos que *acabaram de chegar*. Ao mesmo tempo, as mudanças na gestão e na dinâmica do trabalho podem produzir sentimentos de distância, desorientação e até de frustração, sobretudo quando se percebe que o *jeito antigo* de fazer as coisas perde espaço diante de novas exigências.

As narrativas dos entrevistados revelam que a memória coletiva é o principal alicerce simbólico da identidade organizacional na empresa familiar. As lembranças

sobre o *fundador* e sobre o *começo* não são simples recordações pessoais, mas funcionam como dispositivos de coesão e continuidade, modos de preservar o sentido de pertencimento e de legitimar a autoridade dos atuais gestores. Como observa Candau (2011), a memória constitui “a matéria-prima da identidade”, porque é por meio dela que os grupos constroem narrativas compartilhadas sobre quem são, de onde vieram e o que os diferencia dos outros.

Assim, quando Marcelo e Eduardo evocam o fundador como figura moral e carismática, ou quando Maria idealiza o passado como um *tempo de proximidade*, não apenas relembram fatos, mas reafirmam uma identidade coletiva ancorada em um passado comum. Já nas falas de José e Antônio, percebe-se que a distância crescente entre a gestão atual e as origens familiares provoca o enfraquecimento dessa memória compartilhada, o que, na perspectiva de Candau (2011), ameaça a própria continuidade identitária do grupo. A memória, nesse contexto, é tanto um instrumento de coesão quanto um campo de disputa simbólica: sua ausência ou fragmentação fragiliza o sentimento de pertencimento e reconfigura os significados atribuídos ao trabalho e à empresa. O trecho de Eduardo elucida essa afirmação: *Eu lembro do tempo do [fundador]. Ele passava em todas as lojas, conversava com todo mundo, perguntava como estava a família, me sentia próximo.*

O diretor membro da empresa familiar reconhece a importância das narrativas fundadoras (como as histórias que foram contadas), mas admite que há falhas na transmissão da memória: *Temos que resgatar essas memórias... é um ponto importante pro RH [Recursos Humanos] criar esse vínculo.* Enquanto os funcionários mais antigos carregam a memória viva da empresa, os novos desconhecem suas origens. O diretor reconhece essa lacuna, mas a trata como um problema de comunicação institucional, não como algo que é construído, reafirmado e vinculado ao pertencimento.

A relação entre memória e pertencimento pode ser aprofundada com base em Candau (2011), para quem a identidade é estruturada por processos de rememoração e reconhecimento compartilhado. O pertencimento a um grupo depende da capacidade de se inscrever em uma narrativa comum, de se reconhecer em memórias coletivas e de ser reconhecido pelos demais como parte dessa história. No contexto da empresa familiar estudada, trabalhadores com maior longevidade constroem sua identidade profissional a partir de episódios do passado, enquanto os mais jovens buscam outras formas de inserção simbólica – como reconhecimento por desempenho, agilidade ou domínio de tecnologias. Assim, as disputas sobre o que deve ser lembrado ou valorizado não são

apenas debates sobre o passado, mas também negociações sobre quem pertence, em que medida pertence e sob quais critérios.

Tais disputas de sentido podem ser interpretadas como negociações simbólicas entre o legado da família fundadora e as demandas contemporâneas do mercado e da tecnologia. A cultura organizacional aparece, assim, como um sistema de significados em movimento, para retomar Geertz (1989), no qual diferentes atores disputam o direito de definir o que é *ser dessa empresa* e quais valores devem prevalecer. A identidade profissional, nesse contexto, é construída na interseção entre trajetórias individuais (tempo de casa, setor em que trabalha, posição hierárquica) e narrativas coletivas (história da empresa, valores familiares, projetos de futuro).

Lima (2004) mostra que, em empresas familiares, a organização pode ser vivida como extensão da família e como patrimônio simbólico, o que reforça o sentimento de pertença para determinados grupos. De forma semelhante, Barbosa (1996) e Jaime (2003) chamam atenção para a cultura organizacional como espaço de produção de identidades e de distinções: quem é *da casa*, quem é *de confiança*, quem *vestiu a camisa*. Na empresa estudada, essas distinções aparecem nas falas que opõem *os antigos* e *os novos*, *quem conhece a história* e quem está chegando agora, indicando que o pertencimento é graduado e constantemente avaliado.

Esta seção demonstrou que a cultura organizacional da empresa familiar é construída pela articulação entre práticas cotidianas, memórias compartilhadas e formas de pertencimento. Essas dimensões revelam tensões e negociações entre tradição, afetividade e profissionalização, que serão aprofundadas na seção seguinte por meio da análise do papel da família fundadora, das relações de autoridade e dos conflitos entre continuidade e mudança.

2. FAMÍLIA FUNDADORA: VALORES E PERTENCIMENTO

A empresa familiar analisada pode ser entendida como um espaço onde se reproduzem sistemas de significados, relações de poder, valores morais e formas específicas de sociabilidade, estruturada por relações de parentesco, afetos, memórias e disputas simbólicas. Alinhado a essa definição, o trabalho de campo revelou que a presença contínua e ativa da família fundadora representa não apenas a origem do empreendimento, mas o eixo central a partir do qual trabalhadores e gestores organizam

suas interpretações sobre a cultura organizacional, sobre o modo de trabalhar e sobre o futuro da empresa.

Segundo Mascarenhas (2006) e Jaime (2003), empresas não são apenas estruturas técnicas ou unidades produtivas, mas “arenas simbólicas” nas quais diferentes grupos elaboram, negociam e disputam significados. Esta seção analisa a maneira como a família ocupa essa posição estratégica na empresa, articulando autoridade, afetividade e memória na construção contínua da cultura organizacional.

Os trabalhadores entrevistados trouxeram diversas falas que evidenciam a dinâmica da família fundadora na empresa. Nesse sentido, a afirmação de Antônio é ilustrativa: *Família é família..., influenciar: é lógico que influencia!*. Alinhado a isto, José comenta sobre a diferenciação no gerenciamento das lojas que são gerenciadas por algum membro da família em que esse trecho abaixo descreve essa leitura:

As lojas administradas pelo(a) [membro da família fundadora] são muito mais bonitas. Apresenta ter mais investimento. Então, conseguimos ver, é familiar. A gente vê claramente. Então, os laços familiares influenciam nas férias que tem na empresa, em um “monte de coisa”. É tanto que, se alguém fizer alguma solicitação para outro setor, ou pra você, você demora três dias para retornar para essa pessoa. Entende? Se for [algum membro da família fundadora], você responde no dia, todos os setores da empresa são assim. Quando é o contrário, você esquece. É uma semana, duas semanas, que [algum membro da família fundadora] responde, e segue dessa forma (José, entrevista, 2025).

A empresa familiar é caracterizada como uma organização na qual vida familiar e vida produtiva não se separam rigidamente, produzindo formas particulares de convivência, vínculos e hierarquias. Esse ponto é amplamente confirmado pelas entrevistas. Os trabalhadores identificam a família como presença constante e decisiva no cotidiano. A afirmação de Marcelo confirma isto: *A família é muito presente, muito acessível. Eles participam de tudo, seguem o dinamismo do pai*. Essa fala indica que a família não exerce apenas um papel formal, mas participa ativamente do dia a dia da organização, acompanhando operações, conversando com os trabalhadores e reafirmando continuamente o legado deixado pelo fundador. Esta percepção é reforçada quando Eduardo afirma que *Os filhos do dono continuam vindo, participam das decisões, e a gente sente que eles carregam o mesmo jeito do pai*.

A centralidade simbólica e moral da família aparece explicitada também na fala do filho do fundador, que afirma que a empresa funciona movida por *amor e responsabilidade*, embora também declare que *não é porque é da família que vai ganhar um cargo: todos começam por baixo*. Ainda que esta última frase diga respeito a critérios de mérito, ela também explicita que a legitimidade da autoridade está

profundamente associada ao pertencimento familiar. Isto confirma as análises de Lima (2004) e Gagno et al. (2019), segundo as quais empresas familiares produzem uma estrutura de gestão que é também uma estrutura simbólica: cargos, decisões e expectativas são atravessados por laços consanguíneos e por valores herdados.

O Diagrama de Parentesco da Família Fundadora, figura 1 apresentada na Introdução, evidencia essa estrutura ao mostrar quatro gerações organizadas no interior da empresa que ainda ocupam funções centrais.

A cultura da empresa é marcada por valores como confiança, proximidade e compromisso, herdados do fundador. Esses valores aparecem nas entrevistas, como revela José ao afirmar que a forma de aprovação de qualquer mudança na empresa, permanece como no passado, onde a família fundadora precisa referendar o que foi decidido:

E as decisões, eu vejo que a cartada final é deles, da família. Talvez seja uma segurança ou receio de arriscar, mas fazem muita conta. Eu vejo uma leitura diferente, hoje está tudo dinâmico, corrido... e isso deixa as decisões mais centralizadas e devagar (José, entrevista, 2025).

O trabalhador Marcelo afirma que essa mesma centralidade é algo negativo, visto que todos da família aparentam ter [...] *a mesma visão, então isso aí seria um ponto interessante.* As hierarquias também são problematizadas, como é possível perceber na afirmação de Eduardo:

Então, profissionalizou a questão da hierarquia, mas essa hierarquia muitas vezes não é respeitada; porque antes de dar uma resposta, a gente vê qual a resposta de acordo com a hierarquia: de cima para baixo ou de baixo para cima. Tem mais líderes por setores, porém muitas vezes desalinhados. Assim, se for na família fundadora ou em outros cargos [de níveis estratégicos] logo existe uma resposta, e muita das vezes diferente da nossa (Eduardo, entrevista, 2025).

Esses princípios, interpretados enquanto herança familiar, funcionam como fundamento moral que orienta relações e práticas cotidianas. Conforme abordado no capítulo anterior, trabalhadores descrevem o passado na qualidade de um tempo em que *tudo se resolvia conversando*, destacando o valor da proximidade ética e relacional como mecanismo de mediação.

No entanto, a afetividade não elimina hierarquia, ao contrário, pode reforçá-la. As entrevistas mostram que a confiança não se distribui de maneira uniforme. Trabalhadores mais antigos se tornam, simbolicamente, “herdeiros afetivos” da empresa, enquanto trabalhadores mais recentes podem sentir-se menos reconhecidos. Isso se evidencia na fala de José: *Um valor que não está na parede é o desenvolvimento*

da pessoa... Nenhum momento a empresa pensa em me desenvolver. Essa declaração revela o descompasso entre a lógica moral dos valores familiares e a prática gerencial. Como argumenta Simmel (2006), relações de sociabilidade são ambivalentes: aproximam e hierarquizam ao mesmo tempo.

No caso estudado, a confiança como valor produz pertencimento, mas também estabelece fronteiras simbólicas. Assim, afetividade e hierarquia coexistem, moldando relações de poder e expectativas contraditórias. A família aparece, ao mesmo tempo, sendo fonte de acolhimento e instância de autoridade próxima ou muita das vezes distante.

Desse modo, a família fundadora não opera apenas como referência afetiva ou memória institucional, mas como princípio organizador das relações de trabalho. Sua presença estrutura formas de autoridade, expectativas de reconhecimento, critérios de confiança e possibilidades de ascensão dentro da empresa. A profissionalização, nesse contexto, não elimina o peso do parentesco e da memória familiar; ao contrário, reorganiza essas dimensões em meio a novas exigências de gestão, produtividade e controle. Assim, as relações laborais são atravessadas por moralidades familiares, vínculos afetivos e hierarquias formais, produzindo tanto pertencimento quanto tensões. É nessa ambivalência entre proximidade e autoridade, confiança e desigualdade, tradição e profissionalização que se constituem os sentidos contemporâneos do trabalho na empresa analisada.

CONCLUSÃO

Este trabalho buscou compreender como a cultura organizacional de uma empresa familiar da Zona da Mata mineira é produzida na articulação entre memória, parentesco, pertencimento e relações de trabalho. A análise demonstrou que a empresa não se apresenta apenas como unidade econômica ou administrativa, mas como um espaço social no qual se constroem vínculos, hierarquias, expectativas de reconhecimento e disputas simbólicas sobre o passado e o futuro da organização.

As narrativas dos trabalhadores indicam que a memória da família fundadora permanece como referência moral importante, especialmente entre aqueles com maior tempo de vínculo. Para esses sujeitos, trabalhar na empresa significa também participar de uma história compartilhada, marcada por proximidade, confiança, lealdade e identificação com o legado do fundador. Nesse sentido, a memória coletiva não aparece apenas como lembrança do passado, mas como recurso acionado no presente para definir pertencimentos, legitimar posições e avaliar as transformações em curso.

Ao mesmo tempo, os processos de profissionalização, expansão e digitalização introduzem novas formas de gestão, controle e avaliação do trabalho. Essas mudanças produzem tensões entre o *jeito antigo* de trabalhar, associado à proximidade com a família fundadora e à resolução informal das demandas, e as exigências contemporâneas de racionalização empresarial, padronização de procedimentos e maior impessoalidade nas relações cotidianas. A oposição entre antigos e novos, tradição e inovação, afeto e gestão, revela que a cultura organizacional é continuamente negociada pelos sujeitos que participam da empresa.

A família fundadora ocupa, nesse processo, uma posição ambivalente. Ela é percebida como guardiã da memória, referência moral e fonte de pertencimento, mas também como instância de autoridade e centro decisório. Por isso, os laços familiares não podem ser compreendidos apenas como expressão de proximidade ou acolhimento. Eles também organizam hierarquias, expectativas de confiança, formas de reconhecimento e assimetrias internas. A profissionalização da empresa, portanto, não substitui plenamente a lógica familiar; antes, convive com ela e a reconfigura.

No caso analisado, o trabalho é vivido como experiência moral, afetiva e simbólica, atravessada por memórias coletivas, relações de parentesco, vínculos de confiança e disputas por reconhecimento. A empresa familiar revela-se, assim, como um campo privilegiado para compreender como pertencimento, autoridade e hierarquia são continuamente produzidos e negociados no cotidiano do trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert Newton. *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1965.

BARBOSA, Livia Neves de Holanda. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*, v. 36, n. 4, p. 6–19, 1996.

CANDAU, Joël. *Memória e identidade*. Tradução: Maria Leticia Ferreira. São Paulo: Contexto, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAMATTA, Roberto. *Relativizando: uma introdução à antropologia social*. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.

GAGNO, Lara Zagotto; COSTA, Mônica de Oliveira; MARIANO, Farana de Oliveira; PIANZOLA, Sabrina Pereira Uliana; FEITOSA, Weven. Gestão familiar e clima

organizacional: ações e o relacionamento profissional e pessoal entre os familiares da empresa. *Revista Faveni*, v. 8, n. 1, [s. p.], 2019.

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

HALBWACHS, Maurice. Memória individual e memória coletiva. In: HALBWACHS, Maurice. *A memória coletiva*. São Paulo: Vértice, 1990. p. 25-52.

JAIME, Pedro. Pesquisa em organizações: por uma abordagem etnográfica. *Civitas - Revista de Ciências Sociais*, v. 3, n. 2, p. 435-456, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2003.2.3456>.

LIMA, Antônia Pedroso de. Quando a família e a empresa se tornam inseparáveis: homens de negócios e gestoras familiares. *Etnográfica*, v. 8, n. 1, p. 117-136, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/etnografica.3005>.

LODI, João Bosco. *Fusões e aquisições: o cenário brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARIA, Ana Cristina de Souza; FARIA, Teresa Cristina de Almeida; STEPHAN, Italo Itamar Caixeiro. Um retrato da evolução urbana de Viçosa-MG: impactos da federalização da UFV sobre a cidade (1969-2014). In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPUR, 16., 2015, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: ANPUR, 2015.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. *Cultura organizacional e mudança cultural: a contribuição sahlina e o caso CEDEJOR*. 2006. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 2, p. 1-7, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000200008>.

MUZZIO, Henrique. Consolidação da profissionalização da empresa familiar e o legado do fundador: concepções teóricas e implicações práticas. *Teoria e Prática em Administração*, v. 3, n. 2, p. 27-43, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/2238-10152013v3n2p27-43>.

POLLAK, Michael. Memória e Identidade Social. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992.

SANTOS, Milton. *A urbanização brasileira*. 5. ed. São Paulo: EDUSP, 2009.

SIMMEL, Georg. Questões fundamentais da sociologia: indivíduo e sociedade. *Revista Sociologia*, v. 17, n. 1, p. 1-12, 2006.

THOMPSON, Paul. *A voz do Passado: história oral*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

ZACCHI, Raquel Callegario. O espaço urbano da cidade capitalista: um estudo sobre o processo de verticalização da área central da cidade de Viçosa (MG) (1970-2007). *Brazilian Geographical Journal*, v. 5, n. 2, p. 352-370, 2014. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/brazilangeojournal/article/view/24481>.