

O PAPEL DA FAMÍLIA NO DESENVOLVIMENTO DA ECONOMIA DOS “FRANCOPHONES” DE QUEBEC*

Éric Forges **
Jacques Hamel***

RESUMO

Este artigo aborda a cultura de empresa articulada nas organizações dirigidas pelos nativos do Quebec de língua francesa. Esta cultura visa redefinir as relações sociais de produção, a organização taylorista do trabalho, a relação entre dirigentes e empregados e o papel social da empresa. Demonstra-se o enraizamento deste novo modo de gestão das empresas em antigas formas econômicas. O estudo de casos de empresas exemplares mostra que as relações de parentesco constituem a base desta cultura de empresa. Com este fundamento, coloca-se em xeque a hipótese de Pierre Bourdieu da reinversão da função da família.

ABSTRACT

An exploration of the new styles of work organization that shape corporate culture, hypothesizing that corporate culture embodies a style of work organization based on old, socially conscious production relations, the transformation of which challenges the traditional rapport between management & unionized labor, as well as Taylorism's organization of work & the social role of the enterprise. The analysis of selected Quebec business enterprises reveals that corporate culture imitates the kinship relations that were once the cornerstone of the economy of Quebec's Francophones. The significance test posits Pierre Bourdieu's reversal theory that societies are evolving from those that model economic dealings on kinship relations to those in which the reverse is true.

*Tradução: Marcelo Dantas - NEPOL/EAUFBA / Revisão técnica: Antônia de Lourdes Colbari - UFES

**Prof. do Departamento de Sociologia da Université de Moncton

***Prof. Titular do Departamento de Sociologia da Université de Montréal, Prof. no Observatoire Jeunes et Société do INRS (Culture et Société) e Prof. do Centro de Pesquisa sobre as Inovações Sociais na Economia Social nas empresas e Sindicatos (CRISES) da Université du Québec à Montréal (UQAM)

Há muito tempo, as empresas “francophones” no Quebec vêm atraindo a atenção de sociólogos daqui e de fora. A organização do trabalho dessas empresas tornou-se muito cedo objeto de numerosos estudos sociológicos em razão de sua forma aparentemente antiga em comparação com as empresas “anglophones” que, também, evoluem no mesmo contexto. As empresas quebequianas seguem, com efeito, caminhos paralelos em universos econômicos diferentes, como bem demonstra a organização do trabalho que elas praticam. As empresas anglophones – britânicas ou americanas – são de grande envergadura, têm faturamentos elevados, operam suas transações em grande escala voltada para o continente norte-americano, são dotadas de um corpo diretivo de natureza burocrática e as tecnologias de ponta que elas usam regem sua organização do trabalho segundo o modelo taylorista. As empresas francophones, ao contrário, são menores, operam em escala local e parecem ultrapassadas tanto no que se refere à sua direção como à sua organização do trabalho. A “família” oferece a imagem por excelência das empresas que fazem parte do quinhão dos quebequianos francophones ou, como se nomeia há muito tempo, dos canadenses-franceses. Como explicar esse estado de coisas?

Inúmeros sociólogos vêm tentando responder a essa questão. Desde o início dos anos 30, sociólogos americanos, adeptos da Escola de Chicago, quiseram explicar essa diferença. Uma pesquisa de campo em Drummondville, que se tornou célebre, conduziu Everett C. Hughes (1972) a pensar que a família adquire uma tal importância nas empresas francophones que em função dela se molda a organização do trabalho dessas empresas. Com efeito, o valor conferido à família faz dela um vetor das empresas.

Sob esse aspecto, outro sociólogo americano, Norman Taylor, realizou em 1956, um vasto estudo onde as empresas canadenses-francesas passaram pelo crivo de uma comparação com empresas inglesas, americanas e, em menor escala, judias. Ficou evidenciado que as primeiras têm como pivô a família, a qual freia, quando não compromete seriamente o seu desenvolvimento. Nas palavras do autor, “os proprietários de empresas [canadenses-franceses] atribuem um enorme valor à família... as considerações familiares prevalecem sobre as exigências de objetividade, a tal ponto que os proprietários adotam comportamentos não racionais no plano econômico, contrariamente aos chefes de empresas anglophones” (Taylor, 1971:74). Norman Taylor reconhece, entretanto, que a família têm igualmente sua importância nas empresas: “o sobrinho do patrão é normalmente mais beneficiado do que um outro empregado... os sentimentos afetam, de qualquer modo, as relações econômicas. A objetividade, entretanto, é uma regra quase imperativa para o homem de negócios anglophone” (Taylor, 1971:74).

Para esse último, os valores familiares são, com efeito canalizados para o sucesso econômico da empresa. Esses valores influenciam a gestão dessas empresas dentro dos objetivos de levá-las ao crescimento. O sobrinho do patrão se beneficia, sem dúvida, dos favores deste último, mas em contrapartida seu comportamento deve ser o de um empregado modelo e ele deve direcionar seu trabalho para a prosperidade da empresa. A família, seu valor na empresa é, pois, parte ativa do seu sucesso econômico. Ela encontra essencialmente seu lugar na empresa onde o proprietário é geralmente ajudado pelos filhos ou parentes próximos, seus irmãos, por exemplo. A família tem, no entanto, pouca influência na composição da mão-de-obra e na organização interna.

A família constitui, ainda, outros valores na empresa quebequiana francophone. Ela é a expressão de um conservadorismo nefasto para o desenvolvimento da empresa. Jamais esse desenvolvimento deve colocar em perigo a “segurança da família. Somente dessa maneira é que se tenta, não sem temores ou dúvidas, a expansão de uma empresa, em razão dos riscos que isso implica”. Em consequência, os recursos que se poderia, eventualmente, destinar ao “crescimento das empresas são normalmente empregados para outros fins – compra de bens imóveis, aplicações financeiras de retorno seguro ou, ainda, despesas para aumentar o bem estar da família” (Taylor, 1971:52). A empresa se alimenta do capital que a família dispõe; o financiamento fora da sua órbita não é considerado.

É da família que provém o conjunto do pessoal administrativo da empresa. Contrariamente ao que se passa com os anglophones, a gestão faz não somente apelo ao proprietário, ladeado de sua esposa e de seus descendentes, mas também aos parentes colaterais que incluem os primos distantes.

Os valores que mobilizam a família proprietária da empresa se estendem a seus empregados sob a forma de paternalismo. Com efeito, os empregados são tratados com uma consideração especial que, por conseqüência, os submete a obrigações da mesma natureza. O recrutamento dos outros empregados tende a se alinhar aos ditames das relações de parentesco. Mesmo quando não estão submetidos ao proprietário por ligações familiares, estão a serviço do patrão na medida em que foram expressamente recomendados pelos membros da parentela. O proprietário da empresa, bem como o pessoal da direção sob suas ordens, leva em consideração as relações que, segundo Taylor, evidenciam o paternalismo.

A empresa atesta, assim, o seu conservadorismo: a "família" e seus "valores", que são o pivô, freiam, quando não comprometem, de início, seu desenvolvimento. Taylor explica: "Em razão de a família estar, assim, no centro das preocupações dos homens de negócio canadenses-franceses, a dimensão da sua empresa está ligada à dimensão e à composição da família, às aspirações e às atitudes dos membros da família. Se a família, por exemplo, possui poucos filhos homens, não se procurará, provavelmente, desenvolver a empresa, bastará que a empresa possa sustentar os membros da família. Só se objetivará o desenvolvimento da empresa se se puder confiar as novas responsabilidades a outros membros da família ou de parentesco próximo" (Taylor, 1971:53).

A família, incluindo o parentesco, é relacionada por Taylor à falta de racionalidade econômica. Com efeito, segundo ele, o valor que ela assume nas empresas francophones emperram o seu desenvolvimento. Ou, melhor dizendo, a família *não é somente um valor* pois é através da sua mediação que se definem a composição da mão-de-obra, a divisão do trabalho e o desenvolvimento das operações. A partir dessa análise, Taylor é levado a constatar que "no contexto onde se situa a maioria dos homens de negócio canadenses-franceses, trata-se aqui de um valor "racional" (Taylor, 1971:299).

Essa conclusão logo colocará em dúvida a parcialidade do estudo desse sociólogo americano, assim como os estudos elaborados por seus pares da Escola de Chicago. Marcados pelo imperialismo americano, esses estudos vão conduzir seus autores a colocar em evidência os valores representativos da economia americana para descrever as empresas francophones que são manifestamente diferentes. Os valores da economia americana são, de princípio, concebidos como modelo em virtude do qual toda empresa pode ou não ser declarada moderna. Um estudo como esse de Taylor se inscreve na linha da "dialética colonizador superior- colonizado inferior" (Sales, 1978:147) em razão de que as empresas americanas dominam a economia de Quebec e, por conseqüência, as empresas francophones.

Esse estudo é, por outro lado, desacreditado pela teoria que ele veicula e que se baseia no fato de que apenas os valores traduzem a natureza da organização do trabalho e com ela repercute nas empresas. Os valores postos em evidência com esse fim levam a pensar que é a cultura o fundamento, em última análise, da explicação. As dificuldades de ordem tecnológica são, de certo modo, ignoradas.

AS PESQUISAS SOCIOLÓGICAS CONTEMPORÂNEAS

Em suma, os estudos sociológicos contemporâneos, como os que conduzimos¹, consideram as empresas francophones no contexto da história do seu desenvolvimento, demonstrando que, em sua órbita, a família não é unicamente

¹ Este estudo foi conduzido, durante dez anos, em três empresas consideradas representativas da economia dos francophones em Quebec. : Forano, Vulcano e Cascades East-Angus. Para conhecê-lo em detalhes, ver Hamel e Fougues (1995) e Hamel (1993).

uma questão de valores. Com efeito, a família se estende às ligações de descendência e de aliança que são as relações de parentesco. Essas relações constituem a pedra fundamental da organização do trabalho, numa dada época do desenvolvimento dessas empresas, ou seja, na primeira metade do século XX. Ela não se reflete apenas em valores, mas também no padrão que configura a direção, gestão e organização dessas empresas.

Os ofícios, numerosos dentre eles, são próprios das "famílias". Os segredos de sua qualidade são transmitidos de geração em geração. As linhas de autoridade seguem a árvore genealógica, em virtude da qual o que nasce primeiro domina os que vêm depois, a descendência tem precedência sobre a aliança. O salário não é apenas determinado pela competência ou pela responsabilidade, mas pelas "responsabilidades familiares", isto é, o número de pessoas que compõem a família. O recrutamento de mão-de-obra recorre ao "reservatório" da família ampliada. A família encontra-se diante da necessidade de aquisição de máquinas e de dispositivos técnicos cujo número crescente pode vir a diminuir a importância de sua presença. Essas empresas têm a tendência a adquirir maquinário usado, comprado a baixo preço, e cuja adaptação e restauração mantém ocupada, durante os períodos de queda de atividade, uma parte da mão-de-obra regular. A inovação técnica reside na modificação astuciosa de máquinas obsoletas, tornando-as eficazes mediante esforços de tentativa e erro. A evolução do seu *know-how* está normalmente ligada a ações discretas de espionagem industrial. Mediante informações repassadas pelos parentes, os empregados se infiltram em empresas anglophones para conhecer os modos de organização e para literalmente piratear o planos de máquinas e dispositivos técnicos, que eles tentam, quando retornam, reconstituir como podem, meio que ao acaso, confiando na sorte.

As relações de parentesco constituem o eixo em torno do qual a organização e a gestão das empresas se desenvolvem, desde o início do século XX até a metade dos anos 30. Noutras palavras, elas lhes dão forma e é sob a sua égide que as empresas se afirmam no contexto de sua dominação pelas empresas anglophones.

Considerando tudo isso, a hipótese desenvolvida pelo antropólogo Maurice Godelier, segundo a qual "as relações de parentesco podem, em certas condições, funcionar como relações sociais de produção", encontra aqui sua pertinência. Segundo o autor, as relações cumprem esse papel quando por seu intermédio "se definem 1) o acesso aos recursos e ao controle das condições de produção; 2) o desenvolvimento do processo de trabalho, isto é, das redes de operações necessárias à realização do trabalho em determinado espaço e 3) a circulação e a redistribuição dos produtos do trabalho individual ou coletivo" (Godelier, 1979:58).

Não se deve considerar de maneira simplória essa hipótese extraída da antropologia econômica. Ela pode fazer crer que Quebec esteja no estágio de uma sociedade pré-capitalista, para não dizer "primitiva", à imagem dos Baruya de Nova Guiné, sociedade de menos de 1.000 membros, estudada por Godelier, onde, nessas condições, a consangüinidade e a aliança prevalecem. Vistas como "relações de produção", as relações de parentesco constituem aqui a forma por excelência - numa palavra, a *mediação* - a partir da qual se opera a regulação das dificuldades que pesam sobre a organização das empresas francophones no contexto de sua dominação pelas empresas anglophones. É nessas condições, próprias para subverter essa dominação, que se manifesta a funcionalidade econômica das relações de parentesco, que se tornam notadamente a pedra angular da organização do trabalho das empresas.

O DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS FRANCOPHONES

A evolução das empresas francophones atravessa o esgotamento dessa fase. A "família", aliás, as relações de parentesco, perde sua força na organização das empresas francophones. Ela se molda, durante os anos 40, em "relações

personais", em virtude das quais a consanguinidade e a aliança não tem mais a mesma importância. A propriedade das empresas francophones e, sob certos aspectos, a direção, são ainda um negócio de família, mas não mais o recrutamento nem a composição da mão-de-obra. Os patrões adotam uma atitude paternalista frente aos seus empregados invocando sempre em sua comunicação com eles a imagem do "bom pai de família". O salário e as condições de trabalho são negociados, na ausência de uma terceira parte, mediante a relação direta entre empregados e patrões que estes qualificam de "pessoal". Se a competência pode ser considerada em seu justo valor, ela não anula as responsabilidades "familiares" quando se trata de fixar os salários que, em consequência, variam de um empregado a outro. A presença de contramestres, de empregados nomeados para esse fim, se manifesta, sem, no entanto, impedir qualquer um de se dirigir diretamente aos patrões. As "relações pessoais" prevalecem no interior das empresas francophones. Essas relações são concebidas como um "sentimento para com os seus [para com os francophones]", fonte de solidariedade entre francophones para modernizar suas empresas. Sobre esta base, elas tornam-se a sustentação do nacionalismo econômico, como provam as primeiras experiências de empresários canadenses-franceses.

A presença do estado de Quebec é conclamada para que as empresas francophones familiares possam transformar-se em "grandes negócios". A Revolução Tranquila² fortalece o estado do Quebec e o transforma em agente econômico privilegiado. As empresas familiares ameaçadas requerem sua ajuda e, a partir de 1963, muitas delas tornam-se propriedade do estado, sob a égide da Société Générale de Financement (Sociedade Geral de Financiamento), por exemplo. Elas se abrem, desde então, a uma forte capitalização, às tecnologias de ponta, à gestão tecnocrática, aos sindicatos. Transformadas em empresas concorrenciais, elas são cedidas a interesses econômicos privados passados às mãos dos funcionários da Société Générale de Financement, transformando, mais tarde, esses últimos, em proprietários de empresas capitalistas.

Privadas do apoio do Estado, submetidas às leis do mercado e enfrentando a rápida circulação de capitais, de técnica e de mão-de-obra, elas se fragilizam ou entram em falência no início dos anos 80. Elas se recuperam nas mãos de gestores convertidos à cultura de empresa que floresce na era da globalização da economia, da qual os francophones querem fazer parte.

A relocação de uma parte dos empregados se efetua sem levar em conta o direito de antiguidade (tempo de serviço) e, na ausência de um sindicato, impõe-se um salário progressivamente reduzido. Se a competência técnica é exigida no ofício, ela não confere, entretanto, a seu titular a obrigação de se restringir a uma especialidade. Essa competência técnica perde seu valor econômico ao mesmo tempo em que emerge a flexibilidade das atribuições de trabalho. A gestão e organização do trabalho são, acima de tudo, pensadas em função de uma rentabilidade econômica indispensável à sobrevivência dessas empresas. Essa rentabilidade determina ainda as relações de produção onde as presenças da família, das relações de parentesco ou das "relações pessoais" ainda são possíveis se facilitam atingir tal rentabilidade. A família permanece então sob o signo da cultura da empresa - hábil metáfora. Com efeito, o parentesco e as "relações pessoais" só encontram seu pleno sentido nessas empresas se direcionam sua gestão e organização para as "exigências de objetividade", aquelas da racionalidade econômica.

² A Revolução Tranquila se refere a um período de mudanças sociais que se desenrola no início da década de 60. A eleição do Partido Liberal do Quebec, sobre a direção de Jean Lesage, traduz a vontade popular de modernizar a sociedade do Quebec. O período do Pós Guerra foi marcado pelo conservadorismo político da União Nacional - partido político dirigido por Maurice Duplessis. As instituições sociais ligadas à educação, serviços de saúde e à economia passaram por vigorosas reformas. Por exemplo, o Estado do Quebec criou a Sociedade Geral de Financiamento e a Caisse de dépôts et de placements destinadas a permitir aos quebequeses de língua francesa controlar a economia que era amplamente dominada por interesses britânicos e americanos. Este período de profundas transformações é qualificado de "Revolução Tranquila" porque, em menos de dez anos, a sociedade quebequesa mudou sem causar mortes. A Revolução tranquila assegurou um vigor nunca visto ao nacionalismo que marcou em 1976 a eleição do Partido Quebequesa abertamente independentista.

A gestão da organização do trabalho, nessas empresas, proclama o "senso de família": os patrões se colocam como "pais" mesmo que evidentemente os empregados sob suas ordens não estejam vinculados a árvore da sua descendência (árvore genealógica) e de suas alianças. As equipes de trabalho na fábrica se formam pela evocação das antigas linhagens, depositárias dos ofícios cujas competências, que seus representantes ainda mantêm, promovem uma coesão e uma harmonia de acordo com a sua produtividade. Essa cultura de empresa atesta, assim, uma evolução da funcionalidade das relações de parentesco como relações de produção. Com efeito, se elas determinavam outrora a forma da economia francophone em detrimento de presumidas "exigências objetivas", elas atualmente reativam a família sob o modelo de uma *cultura* de empresa, estando em primeiro plano uma função econômica.

Resumindo, um reversão se opera na economia dos francophones. De fato, se antes, nessas empresas, a "família" era o fundamento da economia dos francophones e se revelava um freio ao seu desenvolvimento, atualmente, a economia subordina a função do parentesco e do nacionalismo econômico à rentabilidade da empresa. Noutras palavras, se as relações de parentesco eram a alma da gestão e da organização do processo de trabalho, atualmente, sob o pretexto da tecnologia e do mercado, são as modalidades de gestão e organização que determinam a função das relações de parentesco ou de família nessas empresas, em nome das exigências objetivas que caracterizam a economia contemporânea dos quebequianos francophones.

Essa transformação pode ser concebida nos termos de Pierre Bourdieu, que seguindo a trilha de Weber, afirma: "nós passamos de sociedades nas quais os negócios econômicos são concebidos sobre modelos de relação de parentesco a sociedades onde as relações de parentesco elas mesmas são concebidas sobre o modelo das relações econômicas" (Bourdieu, 1994:193).

À GUIA DE CONCLUSÃO

É nessa ótica que deve ser considerada a cultura de empresa, que serve de indicador da modernidade das empresas. O trabalho, as relações entre patrões e empregados, tanto como as relações entre esses últimos, se organizam na empresa em função de uma cultura, que apela à antiga imagem da organização do trabalho marcada pelas relações de parentesco. Sob a tutela dessa cultura, a nova organização do trabalho posta em prática faz eco à antiga, cuja representação pode ser qualificada de *ideológica*, incluindo-se as nuances produzidas.

De fato, a sociologia da economia, a partir da antropologia econômica inspirada pelos trabalhos de Maurice Godelier, admite que a ideologia é uma parte constitutiva da economia. A palavra ideologia designa, nesse caso, o conjunto das representações, dos conhecimentos e dos meios lingüísticos envolvidos no trabalho. Nessa perspectiva, a organização do trabalho na empresa requer, necessariamente, conhecimentos e representações dos objetivos, dos meios e dos canais de operação que os constituem. Sob esse ponto de vista, as representações não têm nada de ilusório como levaria a pensar o marxismo ortodoxo. Elas são, ao contrário, "condições e componentes indispensáveis à realização do trabalho" (Godelier, 1978:170) e, por consequência, devem ser suficientemente partilhadas e legítimas para que o trabalho se realize.

Não é por acaso que essas representações se produzem de maneiras diversas na empresa. O estudo da cultura de empresa em vigor nas empresas francophones de Quebec revela que se a "família" é figura de destaque, ela se concebe diferentemente segundo o dirigente ou empregado. No espírito deste último, ela evoca ainda hoje a organização do trabalho sob a bandeira das relações de parentesco. Ela repercute, desse modo, a importância da solidariedade operária que tecia anteriormente as redes de descendência e de aliança tornadas obsoletas com a nova organização do trabalho. O sindicato é hoje seu depositário e é daí que tira a sua força e sua legitimidade.

A "família" é associada, no caso dos patrões, à imagem, aos arranjos que eles empregam para assegurar o sucesso econômico de suas empresas. Essa imagem é colocada em destaque e tende a esconder as linhas de autoridade, a representar a definição estrita das operações e a outorgar a responsabilidade a cada empregado de maneira a lhe dar voz para gerir a empresa. A flexibilidade está na ordem do dia. Ela encontraria sua forma ideal nas relações de produção que são moldadas seguindo o padrão da família – as relações de parentesco – que, apesar de se enraizar na organização do trabalho, não tem outra razão de ser além de uma imagem ou, mais exatamente, um valor ideológico. Aos olhos dos empregados, esta última é percebida como artificiosa para a maioria e se esgota diante das dificuldades da nova organização do trabalho.

A cultura de empresa é pois a engrenagem onde se articulam o antigo e o novo, sob pena de prejudicar a realização do trabalho. É um mecanismo de regulação das formas contraditórias da organização do trabalho nas empresas francophones de Quebec. Isso tende a sublinhar que a cultura de empresa: a) emana da história do seu desenvolvimento, b) funciona como contrapeso aos obstáculos que enfrentam as empresas, c) preside a transição desconfortável entre o antigo e o moderno, d) autoriza a reversão da dominação dessas empresas em via de se tornarem concorrenciais e e) é um *fato social* irreduzível em direção à transformação das empresas. O estudo do desenvolvimento das empresas francophones é um testemunho eloquente desse fenômeno.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BOURDIEU, Pierre *Raisons pratiques. Sur la théorie de l'action*, Paris: Seuil, 1994.
- GODELIER, M. "La part idéelle du réel. Essai sur l'idéologique", *L'Homme*, vol. XVIII, n. 3-4, 1978.
- GODELIER, Maurice "Anthropologie économique", in *L'Anthropologie en France. Situation actuelle et avenir*, Paris: Éditions du CNRS, 1979.
- HAMEL, Jacques "La transition en acte d'une société dominée", *Information sur les sciences sociales*, volume 32, número 1, p. 147-170, 1993.
- HAMEL, Jaques & FORGUES, Éric "De la famille à la culture d'entreprise, un modèle québécois de développement?", in DUPUIS, Jean Pierre (dir.), *Le modèle québécois de développement*, Montréal: Presses interuniversitaires, 1995.
- HUGHES, E. C. *Rencontre de deux mondes*, Montréal: Boréal Express, 1972.
- SALES, Arnaud *La bourgeoisie industrielle au Quebec*, Montréal: Presses de l'Université de Montréal, 1978.
- TAYLOR, N. W. "L'industriel canadien-français et son milieu", dans DUROCHER, René & LINTEAU, Paul-André (dir.), *Le "retard" du Quebec et l'infériorité économique des Canadiens français*, Montréal: Boréal Express, 1971.