

Imagens culturais italianas nos estilos empresariais brasileiros.

Italian cultural image's among entrepreneurs style in Brazil

Paola Cappellin *

Gian Mario Giuliani **

Artigo recebido e aprovado em outubro de 2008

Resumo:

No âmbito desse estudo prevalece a idéia de que as conexões entre as representações identitárias pessoais e a prática empresarial qualificam a gestão da empresa como um fato cultural além de manifestar a estratégia econômica. Perguntamos-nos se a origem italiana dos empresários fundadores pode tornar-se uma questão a ser submetida a uma específica reflexão no âmbito da complexidade das dimensões culturais da vida empresarial.

Palavras chaves:

cultura empresarial; empresas e empresários; desenvolvimento industrial.

* Paola Cappellin, socióloga, professor associado da UFRJ. Diretora de pesquisa sociológica do Arquivo de Memória Operaria do Rio de Janeiro. É autora com A.M. Kirsner e E. Gomes da obra *Empresa, empresários e globalização* (Relumê Dumará /FAPERJ, 2002) e com R. Giffoni, de *As empresas em sociedades contemporâneas: a responsabilidade social no Norte e no Sul* (Caderno CRH, n. 51, Salvador, 2007). Coordena o projeto de intercambio com a Università di Padova, *Lo sviluppo del made in Italy: fonti e immagini culturali venete tra gli stili imprenditoriali Brasiliani*.

** Gian Mario Giuliani, sociólogo, professor associado da UFRJ. Pesquisador sênior do grupo de pesquisa Biodiversidade, áreas protegidas e inclusão social” LATTES/CNPq/UFRJ). É autor com P. Cappellin de *Os herdeiros: estudos de caso das empresas de porte médio da região serrana do estado do Rio de Janeiro*, (ed. Sette Letras, Rio de Janeiro, 1999) e com A. A.Irving e C.F. Loreiro, *Parque estaduais do Rio de Janeiro: construindo novas praticas para a gestão* (ed. Rima,2008). É membro do programa de intercambio com a Università di Padova, *Lo sviluppo del made in Italy: fonti e immagini culturali venete tra gli stili imprenditoriali Brasiliani*.

Abstract:

Within this study the prevailing idea that the connections between the representations personal identity and business practice qualify the management of the company as a cultural fact in addition to express economical strategy. We ask ourselves if the Italian origin of the founding entrepreneurs can become an issue to be referred to a specific reflection in the context of complex cultural dimensions of business life.

Keywords:

corporate culture, businesses and entrepreneurs; industrial development

Introdução

Com este texto estamos prosseguindo na reflexão sobre as formas de *reprodução social* da empresa familiar de porte médio, iniciada em 1995 com o estudo sobre a transmissão do patrimônio econômico e cultural entre famílias de empresários no estado do Rio de Janeiro.¹ O artigo procura conhecer *se e como* as referências culturais da origem italiana podem ser fonte de diferenciações no âmbito da prática empresarial. Também queremos demarcar quais influências poderiam exercer as referências de valores e símbolos da identidade italiana sobre a reprodução social da empresa e a formação de seus dirigentes hoje atuantes no Brasil.² Mais especificamente, colocamos no cerne de nossas interrogações a repercussão, hoje, de elementos subjetivos e coletivos da cultura organizativa italiana.

Para abordar estas dimensões tipicamente culturais nas relações econômicas, nos inspiramos nas formulações de Hobsbawm e Ranger³. Para estes autores, referências dispersas do passado podem conviver no interior do mundo moderno quando se recuperam contribuições abandonadas, rituais, simbolismos, princípios morais, só

¹ O estudo iniciado em 1995 tinha como título *Os herdeiros: a transmissão dos patrimônio econômicos e culturais e a atualização da profissionalidade*, com apoio do CNPq.

² O presente artigo é uma síntese do estudo “O desenvolvimento do Made-in-Italy no Brasil: heranças e imagens culturais italianas nos estilos empresariais brasileiros”. Este é parte do Acordo de Cooperação entre o PPGSA/UFRJ e o Departamento de Sociologia da Università degli Studi di Padova e a Direzione Relazioni Internazionali da Regione VENETO.

³ HOBBSAWN, E. e RANGER, T. (orgs.). *A Invenção das Tradições*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

aparentemente hoje inativos. As tradições inventadas acompanham assim as transformações da sociedade moderna. Seriam adaptações para “conservar” antigos costumes em condições novas. Ou, como dizem os autores, poderiam ser vistas pelo uso de velhos modelos para novos fins. Os dados foram coletados nos estados de Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul.⁴

Expomos a seguir alguns dos resultados da pesquisa, apresentando inicialmente as questões sociológicas postas pela literatura que discute as dimensões culturais nas relações entre nação e empresa.⁵ Analisamos em seguida os conteúdos do que chamamos de “italianidade” evidenciada nos relatos dos empresários de origem italiana residentes no Brasil. Discutimos, enfim, a italianidade “*posta em vitrine*” pelas empresas e as dimensões do *Made-in-Italy* disseminadas no Brasil.

A interação cultural entre a nação e a empresa

A literatura internacional que aborda as conexões entre nação e empresa fornece interessantes suportes para a nossa reflexão sobre as especificidades históricas das relações entre a Itália e o Brasil. Para o debate sobre as interações culturais entre países diferentes, nos referimos aos seguintes autores: SAINSAULIEU (1986 e 1997); BOLLINGER E HOFSTEDE (1987) e D' IRIBARNE (1989 e 2003). SAINSAULIEU (1997) fornece alguns parâmetros gerais de análise que ordenam a complexa conexão entre nação e empresa. Segundo o autor: a) a empresa não é exclusivamente um fato organizacional; b) a empresa é um sistema social e participa da construção coletiva da identidade por ser cenário de relações sociais de trabalho; c) a empresa é um conjunto cultural organizado e, por isso, não evita, mas fomenta formas diferenciadas de regulação de grupo.

Bollinger e Hofstede⁶ discutem a problemática tendo como foco o *management*. Consideram que tal atividade da empresa não está baseada

⁴ Os professores / pesquisadores envolvidos neste estudo foram: Ari Oro e Carla Brandalise UFRS (o estudo do estado do Rio Grande do Sul); Gian Mario Giuliani e Paola Cappellin UFRJ (o estudo do estado de Minas Gerais); Paola Cappellin UFRJ e Raphael J. Costa Lima (aluno do PPGSA/UFRJ) o estudo do estado do Rio de Janeiro.

⁵ Iniciamos a pesquisa de campo contatando entidades empresariais, registrando os valores e as imagens que ainda hoje estão presentes no Brasil sobre o que poderia significar “ser de origem italiana”. Entrevistamos depois as famílias de empresários de origem italiana, recolhendo sua história recente e passada, quando possível, mapeando os desafios da gestão de suas empresas.

⁶ BOLLINGER, D., e HOFSTEDE, G., *Les différences culturelle dans le management*. Bologna: Il Mulino, 1987,

em princípios universais.⁷ Portanto, não necessariamente as formas de gestão das empresas em diferentes países terão que convergir para padrões comuns. Para os autores, a nacionalidade apóia-se no tripé: ordem política, valor simbólico identitário e ordem psicológica. Assim, as relações políticas e sociais conseguem moldar “*por osmose*” as relações e as práticas econômicas. Ao falar de nacionalidade, pressupõe-se que as relações políticas e sociais estejam constantemente presentes nas organizações. Estas relações podem ser identificadas como capazes de reinterpretar as normas gerais do *management*. Uma série de dimensões culturais – como por exemplo, a distância hierárquica entre os membros da organização, a percepção da incerteza com relação ao futuro, o individualismo, a masculinidade – se expressam em cada sociedade-nação com dinâmicas próprias e produzem específicas conseqüências para a gestão das empresas. Nesse sentido, seria possível passar do estudo da sociedade para a análise da empresa, já que haveria *relações osmóticas* entre uma e outra.⁸

D’Iribarne⁹ questiona a possibilidade de estabelecer uma “*interconexão linear*” entre as necessidades universais de gestão e as particularidades de cada sociedade. Para ele, há uma ruptura de natureza histórica e teórica entre a sociedade e a empresa. A sociedade é representada pelo particularismo, pelo peso dos hábitos e dos direitos, pela presença da tradição, pelas facetas irracionais, pela força das instituições e de suas culturas políticas. A empresa, ao contrário, é uma modalidade da “*modernidade racional*” que tem incorporado a perspectiva da ciência e da técnica. Pode-se perguntar, portanto, se a cultura e a modernidade são de fato compatíveis. A resposta de D’Iribarne se distancia da perspectiva de Hofstede. Para o primeiro, não existe um elo de reciprocidade entre nação e empresa; não há na empresa processos de “*absorção por osmose*” das dimensões políticas e sociais próprias da nação. Para D’Iribarne, a reflexão, portanto, deve concentrar a análise sobre as dinâmicas de ajuste e adaptação entre o que é universal (a racionalidade das empresas) e o que é local (a sociedade). Em outras palavras, o pesquisador deve debruçar-se sobre a original “*alquimia*”

⁷ Os autores afirmam que “o *management* não seria uma atividade baseada sobre princípios universais, não existem princípios de boa administração que existem independentemente dos ambientes nacionais”(1989:19) Com isso contestam a hipótese que no futuro, com a universalização das práticas de boa administração, se chegaria a sociedades sempre mais assimiláveis.

⁸ Para os autores haveria uma osmose entre o político, o social e o econômico. O sistema de disparidades no plano político, dos papéis e do poder existente em um dado país, pode ser reencontrado na vida de uma empresa e entre os homens que aí estão empregados. (1989:70).

⁹ D’ IRIBARNE P. *La logique de l’ bonheur*. Paris : E. Seuil, 1989. D’ IRIBARNE P. *Le tier monde qui reussit*. Odile Jacobparis, 2003.

entre a nação e a empresa, da qual transparece uma aliança entre o moderno e as raízes da cultura local. Isto é, deve considerar as formas através das quais os princípios da gerência integram-se no universo mental e, conseqüentemente, cultural das pessoas que os aplicam:

cada sociedade predispõe modalidades que, ao temperar os conflitos, conseguem aplicar os princípios universais da gerência: mobilizar os homens, definir encaminhamentos éticos, ter referências de autoridade, predispor recompensas e sanções¹⁰.

O autor examina as tensões presentes em diferentes correntes de pensamento que abordam as mediações entre empresa e sociedade nacional. Nos Estados Unidos, nos anos 60, explicava-se o desenvolvimento econômico pelas atitudes dos dirigentes das empresas, seguindo os princípios weberianos que ressaltam a mentalidade do empresário moderno como determinante cultural do sucesso econômico. Também no Japão, nos anos 80, os fatores culturais eram considerados os principais responsáveis pelo sucesso econômico. A perspectiva, muito difusa até os anos 80, que enfatizava a capacidade da cultura de permear e até moldar a empresa, contrasta com a literatura americana dos anos 90. Esta última critica os efeitos mágicos da cultura nacional, colocando em primeiro plano a força e o peso da cultura dos gerentes da empresa, como meio fundamental para enfrentar as dificuldades da cooperação¹¹. Através desse confronto, D'Iribarne encontra sua própria reflexão apoiando-se na abordagem etnológica. A cultura (nacional e local) produz sentidos e fornece princípios de classificação e esquemas de interpretação que se somam como novos recursos analíticos às estratégias empresariais. A cultura funciona como mediadora na assimilação das regras e dos princípios universais; os costumes de uma nação são parâmetros culturais que em cada sociedade integram os princípios universais de *cooperação eficaz* praticados pela gerência. Assim, ele vê diferentes formas de orientação para a *cooperação eficaz* nas empresas: ¹² na França, é o *sentido da honra*; nos Estados Unidos da

¹⁰ D' IRIBARNE P. *Le tier monde qui reussit*. Odile Jacobparis, 2003.

¹¹ D' IRIBARNE P. *Le tier monde qui reussit*. Odile Jacobparis, 2003. pp. 217-249.

¹² O autor afirma: "As pesquisa sobre as tres sociedades modernas... tem profundamente transformado nossa percepção das relações entre o moderno e o tradicional... As relações que se estabelecem entre, de um lado, as estruturas e os procedimentos e, de outro lado, as tradições representam uma relação de "adequação", de "sinergia", não de concorrência. As tradições seriam impotentes não fossem materializadas pelas estruturas e os procedimentos; assim como as estruturas e os procedimentos seriam impotentes se as tradições não fossem capazes de proporcionar seu respeito." D' IRIBARNE P. *La logique de l' honneur*, Paris : E. Seuil, 1989. p.263.

América, é o ideal do *contrato entre homens livres*; na Holanda, é o *espírito de conciliação* que ordena a vida em sociedade por sinergias e não por competição.

O autor assim conclui:

A gestão de uma empresa, em todos seus detalhes concretos, não revela um outro universo distante da compreensão geral do caminho apreendido pela sociedade e pelo governo dos homens. Os grandes princípios não revelam um mundo a parte. Eles entram em jogo nas coisas que parecem simples detalhe técnicos, em uma definição de atribuições, de um programa de formação, em um procedimento de controle¹³.

Italianidade: referências da Itália no Brasil

É preciso observar que a comparação entre EUA, França, Holanda e Japão é feita por D'Iribarne em específicas dinâmicas conjunturais: nos períodos de forte concorrência entre EUA e o Japão; na aceleração das ondas de intercâmbio globalizado; quando é preponderante a presença e o peso das empresas multinacionais americanas. Portanto, a análise que decorre desta comparação deve ser considerada com cuidado na problematização das relações entre Itália e Brasil e, particularmente, na análise das influências “das culturas regionais italianas” nos diferentes estados do Brasil. Com efeito, as relações entre as duas sociedades compõem um cenário muito amplo e diversificado. O importante processo migratório de italianos para o Brasil, iniciado já nos meados do Século XIX e mantido até a segunda metade do século XX, torna mais complexa a configuração da identidade de um contingente de 23 milhões de “*oriundi*” hoje residentes no Brasil.¹⁴ O recente processo de mundialização¹⁵ em seus reflexos renovariam o conjunto histórico de referências simbólicas italianas que circulam no Brasil hoje.

Selecionamos um grupo de empresários de origem italiana residentes no Brasil e coletamos aproximadamente vinte depoimentos sobre a origem e o desenvolvimento tanto de suas famílias como de suas empresas. Também consultamos vinte e sete diferentes espaços associativos (seis entidades empresariais; dezoito centros culturais ita-

¹³ D' IRIBARNE P. *La logique de l' honneur*, Paris : E. Seuil, 1989. p. 266

¹⁴ Referimos-nos a ampla literatura sobre as migrações italianas no Brasil. Ver, entre outros: IANNI (1965), DE BONI (1987), TRENTO (1989), FRANZINA e PEPE (1994), VANGELISTA (1997), SECCHI (1998), FAUSTO (2001).

¹⁵ A capacidade da circulação de referências culturais são uma referência importante em THERBORN (1999), ROBERTSON (1998), LASH E URRY (1994)

lianos e três instituições consulares) e três redes regionais das Câmaras de Comércio, órgãos bilaterais Itália-Brasil. Nosso objetivo principal é compreender se a cultura empresarial desse grupo e dessas entidades é permeada de elementos de cultura de uma identidade italiana mantida através das lembranças familiares, das imagens midiáticas. Para nós, o conceito de “italianidade” é expressão do conjunto de elementos simbólicos que compõem as diversas imagens que estes empresários e as próprias entidades de representação italiana no Brasil têm do significado de “ser italiano” neste país. Mais particularmente, buscamos compreender se os empresários na sua prática de gestão da empresa, em seus relacionamentos comerciais e em seus projetos para o futuro, revelam alguma marca de *italianidade*¹⁶. Para nós a *italianidade* combina recordações pessoais ou familiares com um conjunto de imagens públicas, aparentemente desconectadas, que expressam a vontade de recuperar o passado histórico das interações entre a Itália e o Brasil. Em vários depoimentos surgem personagens e eventos que estariam testemunhando como a própria formação do Brasil é marcada pela contribuição dos italianos. Os personagens sempre lembrados são Giuseppe Garibaldi, vindo da Itália para lutar na guerra do Paraguai; a esposa de Dom Pedro II, Dona Teresa Cristina de Borbone, filha de Francisco I, Rei das Duas Sicílias, que teria influenciado sobre as políticas de migração. São muito vivas as imagens de coragem e laboriosidade dos “pioneiros” trazidos pelas políticas migratórias e de colonização promovidas, entre 1860 e 1875, pelos acordos entre os governos nacionais e regionais dos dois países. Há também lembranças dolorosas das pessoas que vivenciaram a onda migratória entre as duas guerras mundiais. Neste contexto as imagens de discriminação e censura (a proibição da língua italiana nas escolas, a interdição ao associativismo, a promoção de campanhas de naturalização dos estrangeiros) demonstraram a dificuldade de integração desta geração de italianos que foram levados vezes a modificar o registro de seus nomes originais.

Em geral, os empresários de origem italiana, quando falam de seus primeiros períodos de instalação e do começo da vivência no território brasileiro, recorrem à imagem do “*migrante pobre*”, condição considerada comum à grande maioria dos que chegaram no século XIX. O prolongamento desta imagem, talvez alimentada também pela vasta literatura internacional e brasileira¹⁷, ao mesmo tempo renova e difunde no Brasil o mito do italiano pobre e sua inserção na sociedade brasileira. São sempre mencionados: o trabalho duro; a ausência do

¹⁶ CAPPELLIN e GIULIANI, 2005

¹⁷ IANNI, 1965; MARTINS, 1976; DEAN, 1977; FRANZINA, 1994.

apoio institucional; a separação ou o isolamento da família de origem e da terra natal; as imposições lingüísticas e a dificuldade de comunicação. É interessante observar que os elementos desta representação estão presentes também entre os atuais empresários dotados de um certo capital cultural e até financeiro.

Italianidade “esquecida”, “em vitrine” e “preservada”

No atual processo de intensificação das relações comerciais, manter uma marca de distinção e aprimorar especificidades que possam ser positivamente reconhecíveis pelos consumidores é um fator que favorece a permanência no mercado. Alguns empresários de origem italiana se valem de algumas representações da “italianidade” hoje difusa no Brasil, com o objetivo de dar maior impulso aos seus negócios. Logo após à imagem do migrante pobre, constantemente repetida, segue rapidamente a consideração das vantagens proporcionadas pela grande abertura da sociedade brasileira. Em particular, os entrevistados sublinham comparativamente a facilidade com que eles conseguiram se integrar no novo país face às dificuldades que, na visão deles, outros estrangeiros teriam enfrentado. Desta primeira consideração muito difusa, há um leque variado, desde o abandono até uma ligação concreta que preserva suas origens italianas. Nos extremos temos, de um lado, os empresários que, apesar de saber de suas origens, em suas falas não mencionam nenhum elemento de “italianidade”. Do outro, os que as expressam, sobretudo em suas atividades de negócio.

Uma parte dos empresários se afasta da trajetória dos antepassados que migraram e não mantêm contato com os parentes na Itália, perdendo até a referência precisa da própria cidade de onde migraram. Esta **italianidade esquecida** deve-se à combinação de diversas razões. Tal atitude é mais freqüente quando os fundadores da empresa são descendentes de segunda ou terceira geração e quando estes não têm conseguido preservar ou desenvolvido nenhum contato com a Itália. Entre este grupo, encontramos seis empresários que não têm se preocupado em associar sua atividade empresarial à origem italiana, não usam nem o nome de família nem qualquer símbolo de italianidade para identificar a sua empresa. Parecem ter abandonado qualquer referência específica da sua proveniência, mesmo que o sobrenome de família não deixe dúvidas sobre esta origem.

Se alguns empresários não mostram nenhuma preocupação em reafirmar suas origens, outro grupo parece convencido de que sua origem pode ser um fator de diferenciação e, por isso, recupera esta mar-

ca para a própria empresa, em diversas perspectivas. Neste meio, ser empresário de origem italiana hoje poderia levar a uma posição mais vantajosa frente aos empresários de outra nacionalidade. O conteúdo desta referência é sustentado por uma série de características que circulam no Brasil da cultura italiana transferidas ao espírito empresarial: o espírito colaborativo; a capacidade de lidar com as adversidades; o igualitarismo adotado nas relações de negócios; o respeito no tratamento dos subordinados. Estas características favoreceriam os empresários de origem italiana frente aos que agem com maior agressividade e espírito especulador no envolvimento nas relações de negócios, considerado típico do estilo empresarial norte-americano, por exemplo. Assim, alcançada uma razoável posição de sucesso no mercado competitivo, o mito do “migrante pobre” que se fez a custa de seu trabalho e estas peculiaridades do espírito empresarial italiano se tornam a base distintiva a ser transferida e cultivada nos negócios e, por isso, posta **em vitrine** no decorrer das diversas relações comerciais que estabelecem no mercado. Para seis dos empresários entrevistados, este conjunto de valores é fixado no nome da empresa que retoma, com fins comerciais de marca, o sobrenome de família. A utilização do sobrenome para identificar a empresa poderia ser motivada exclusivamente pelo desejo de divulgar, também no mercado, a memória da família. É uma estratégia mais ampla porque, se de um lado mantém a tradição preservando a memória dos fundadores da empresa de outro, também coloca no circuito das relações comerciais uma referência de distinção de seus produtos (móveis e vinho) onde justamente os italianos se colocam entre os líderes mundiais por tradição e qualidade. Três outros empresários têm preferido escolher a marca da empresa divulgando localidades e características do patrimônio da cidade de Veneza, um dos territórios italianos mais renomados no mundo. São nomes que mantêm viva a lembrança da cidade italiana de onde os fundadores ou eles próprios migraram e que evocam suas mais originais tradições produtivas de saber artísticos artesanais. Num caso, esta escolha assume mais força já que a localidade é voluntariamente determinada pela força nostálgica do ambiente onde nasceu o empresário fundador.

Entre os empresários que se preocupam em divulgar sua origem e colocar em vitrine as recordações, está quem escolhe o nome da empresa com ortografia que mescla o italiano e o português preocupados mais em ressaltar específicos aspectos do saber tecnológico, referência importante da fabricação do produto final. Uma empresa de móveis tem seu nome por que o fundador o inventou derivando-o da utilização da técnica utilizada na sua anterior experiência profissional na indústria metalúrgica que foi transferida para tratar hoje a fabrica-

ção dos móveis. Outro caso, sempre no setor de móveis, procurou enfatizar a originalidade artesanal na busca de transmitir ao consumidor o caráter não estandardizado de sua produção.

Finalmente, entre os empresários que expressam o interesse de **preservar** a italianidade, há quem, motivado pelo estudo da memória das origens italianas de sua localidade e de seus antepassados, se engaje em análise de documentos e relatos orais para divulgá-los sob a forma de romances ou ensaios. Um empresário, por exemplo, tem realizado pesquisas documentais em arquivos e cartórios municipais, recolhendo depoimentos de vida de famílias de emigrantes italianos na cidade onde encontra-se a sua empresa. Outros ainda, com a preocupação de preservar as raízes culturais italianas, fundaram associações na cidade onde residem. Outros, enfim, se dispuseram a desenvolver atividades de representação política junto às instituições consulares. Estas iniciativas que comportam diferentes graus de envolvimento com a “italianidade”, evidenciam quanto amplo é o desejo de preservar a identidade de origem. Mas também elucidam o quanto a prática empresarial pode vir a ser complementada aliada, até reforçada, por iniciativas que mobilizam recursos econômicos, culturais e políticos.¹⁸

Da italianidade ao Made-in-Italy no Brasil

Como dissemos, a italianidade é uma expressão que usamos para identificar as representações que os empresários de origem italiana têm hoje das características de sua cultura. Perguntamos-nos se estas representações poderiam agregar mais significados à denominada referência do *Made-in-Italy*. Tal conceito, tratado extensamente pela literatura italiana, aponta para uma série de características singulares.¹⁹

Em primeiro lugar, há **dimensões estruturais** que o especificam: uma configuração de média e pequena empresa; a propriedade e

¹⁸ Em outros estudos por nós realizados não é incomum que os empresários assumam trajetórias políticas mais representativas: prefeitos, deputados estaduais ou vereadores, além de assumir cargo de diretoria em entidades de representação dos interesses de classes.

¹⁹ Entre as referências oferecidas pela literatura italiana lembramos, entre outros: PACI, M., 1975, *Crisi, ristrutturazione e piccola impresa*. In: *Inchiesta*. Bologna, n. 20. 1.; CAPECCHI, V. e PESCE, A. *Classe operaria e cultura borghese. Ipotesi di una ricerca in Emilia Romagna*. In: *Famiglia operaia, Mutamenti culturali, 150 ore*. Bologna: Il Mulino, 1978 e L'Émilie Romagne. In: *L'Europe de la diversité. La dynamique des identités régionales*. Paris: CNRS Sociologie, 1993; SABEL, C.F., *Trabajo e política*. Madrid: Ministerio de Trabajo e Seguridad Social, 1985; BUTERA, F. *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni*. Milano: F. Angeli, 1989; BAGNASCO, A. *La costruzione sociale del mercato*. Bologna: Il Mulino: 1988.; e *Tre Italie, la problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: Il Mulino, 1977; SABA, A. *Il modello italiano*. Bologna: F. Angeli, 1995 ABA (1995).

direção está nas mãos dos membros de um núcleo familiar; as vocações empresariais se vinculam a produtos típicos e tradicionais (como a produção de vinho, de móveis, de vidro, a setores da metalurgia leve ou do curtume e calçados, da moda). Em segundo lugar, o *Made-in-Italy* se refere a **modalidades organizativas e de gestão** da empresa, como diria D'Iribarne²⁰, tendentes à formação de “um sistema de cooperação eficaz”. Em terceiro lugar, é freqüente uma base de origem manufatureira ou artesanal que deixa suas marca ao **projeto industrial atual**.²¹ Em outras palavras, as vocações empresariais nascem da combinação de patrimônio fundiário (mesmo que modesto); se desenvolve em um clima social favorável ao modelo empresarial que vem “desde baixo”, isto é, empresas fundadas por ex operários (no Veneto, tais empresas representam 69% do total das empresas da região), de artesãos que se especializam a partir de suas experiências e saberes de alta manualidade. Em quarto lugar, o estilo empresarial é fortalecido por um conjunto de **valores**: forte ética do dinheiro; o caráter paternalista e patriarcal na fábrica; relações industriais que afastam a interlocução com os sindicatos dos trabalhadores e práticas de gestão junto aos trabalhadores e relações com clientes e consumidores pouco formais e muito personalizadas. Fruto do registro comum destas características, alguns autores consideram o *Made in Italy* uma forma alternativa ao Fordismo e um conjunto de modalidades de sucesso do **capitalismo difuso**.²²

Se confrontarmos estas dimensões com a chamada “burguesia imigrante”, poderíamos observar uma ênfase da combinação entre dimensões estruturais e culturais. SOUZA MARTINS (1977) e DEAN (1969) desenham o perfil do empresário imigrante no estado de São Paulo com as seguintes características: está envolvido em setores entre os mais arriscados e menos prestigiosos; é de origem pequeno-burguesa e tem à disposição um certo capital de origem ultramarina; possui instrução técnica e está familiarizado com os gostos e os hábitos urbanos; aproveita as vantagens auferidas pelos compatriotas e mantém conexão com capitais no país de origem. Estes estudos nos inspiraram e, de certa forma, nos guiaram para atualizar os contornos do espírito empresarial que parece resgatar a paixão pelo progresso econômico local e a exaltação do orgulho pela propriedade familiar.

²⁰ D' IRIBARNE P. *La logique de l' bonheur*, Paris : E. Seuil, 1989

²¹ Consideramos importante a contribuição original de SABEL, C.F. *Trabajo e política*. Madrid: Ministerio de Trabajo e Seguridad Social, 1985, que enriqueceu o modelo e a terminologia da industrialização difusa italiana e as contribuições de CAPECCHI (1993).

²² CAPECCHI e SABEL, 1988. SABA, A. *Il modello italiano*. Bologna: F. Angeli, 1995.

No estudo das dezesseis empresas algumas dimensões estruturais parecem se manter constantes, mesmo quando algumas destas foram fundadas em períodos diferentes pelos migrantes. Lembramos que a reconstrução do percurso foi possível por entrevistas junto aos fundadores (oito das empresas estudadas foram constituídas após os anos 70) e várias junto aos herdeiros (oito empresas foram fundadas entre 1910-1960). Assim, foi possível ouvir várias vozes sobre como se conserva a memória do período da formação da empresa no Brasil. Os produtos finais fazem referências aos setores tradicionais da indústria italiana: móveis, vinho, vidro, têxtil e metalurgia. Estes elementos provavelmente reforçam a tradição do patrimônio familiar chegando até a deixar uma marca ou signos de distinção. Por exemplo, para as empresas vinícolas é constante a preocupação dos entrevistados em sublinhar que ainda hoje as suas empresas preservam as terras que foram dos antepassados que aqui migraram na época das grandes ondas migratórias: 1875, 1887, 1950.

Os relatos nos confirmam como as dimensões culturais e estruturais que caracterizam o *Made in Italy* contribuíram para identificar as peculiaridades do estilo empresarial deste grupo de *oriundi*.

Em todas as dezesseis empresas estudadas, a atividade profissional iniciada pelos fundadores foi *mantida pelos herdeiros* que se motivaram a renovar os conhecimentos graças às novas preocupações de inovar seus conhecimentos. A experiência formativa e de educação dos herdeiros alcançou níveis bem mais altos que as gerações anteriores (a universidade, cursos de aperfeiçoamento e atualização às vezes no exterior).

A combinação entre dimensões culturais e estruturais é particularmente evidente ao observar quanto as relações de gênero demarcam ainda hoje as posições entre filhos e filhas. Se por um lado o avanço na formação profissional é comum aos herdeiros de ambos os sexos, não há simetria quanto à passagem do patrimônio industrial. Raramente as mulheres recebem incentivos e apoios caso desejem constituir sua própria empresa. Normalmente as filhas, e nunca as esposas, são inseridas na empresa com funções de gestão em setores que requerem uma especialização profissional, mas nem sempre recebem a partilha da propriedade paterna. Únicas exceções são duas filhas, herdeiras, no município de Ubá, ambas atuantes no setor dos móveis. Uma delas está na direção geral da empresa familiar e a outra, após a partilha da herança paterna, tem constituído uma firma autônoma, inserida no grupo empresarial da família.

Uma última dimensão do *Made in Italy* se refere à modalidade de gestão da empresa, que D'Iribarne²³ define como a forma de “cooperação eficaz”. Nas dezesseis empresas estudadas, os proprietários acumulam as funções de diretor, de gerente, tanto da produção como também dos recursos humanos. Pelos relatos da história de vida, os empresários foram se formando por um estreito contato com o chão da fábrica, o que proporcionou um *savoir faire* concreto da prática produtiva. Tudo levaria a pensar que na gestão das relações prevaleceria um estilo de padrão companheiro dos trabalhadores. No entanto, emerge com clareza que o modelo de gestão da mão-de-obra que prevalece no cotidiano das empresas é de tipo fordista, sobretudo pelo que se refere à necessidade crescente de intensificar a produtividade sugerida pela recente introdução de inovações tecnológicas. Com efeito, se na gestão da empresa o paradigma da “manualidade” é superado com facilidade pela adoção de máquinas e tecnologias inovadoras, as relações interpessoais, no chão da fábrica, continuam sendo conduzidas segundo padrões bem menos modernos. Nos depoimentos dos empresários, prevalece o convencimento de que o aumento da produtividade é alcançado pela extensão da jornada; é alimentado pela rígida divisão entre o trabalho manual, o de criação e o de planejamento; é sustentado pela tradicional divisão entre competências profissionais masculinas e femininas; é garantido pela constante presença do padrão-diretor na fábrica; e, finalmente, é ordenado pela forte inibição de instaurar o diálogo com as organizações sindicais dos trabalhadores. São raros os exemplos de empresários que buscam a cooperação, delegando aos trabalhadores decisões na base de sua experiência ou competência profissional ou proporcionar incentivos para elevar a qualificação dos operadores. Os empresários entrevistados se mostram escassamente interessados a adotar políticas de gestão da mão-de-obra orientadas para a gestão participativa (formação de grupos de discussão; flexibilidade dos tempos de trabalho; rotação das funções; instituição de prêmios de qualidade; participação no lucro) que estão sendo introduzidas nas grandes empresas no Brasil, decorrentes das demandas das organizações sindicais e a vitalidade das relações industriais.

O único exemplo que segue estas políticas faz referência a um proprietário e gerente que tem introduzido uma série de iniciativas sociais para os trabalhadores (café da manhã, cantina, quadra de jogo, consultório dentário) que, segundo ele, incentivam uma maior produtividade. Aliada a estes serviços, ele inaugurou a contratação de mulheres na produção, especificamente no estofamento de móveis. Desta

²³ D' IRIBARNE P. *Le tier monde qui reussit*. Odile Jacob/paris, 2003.

escolha, ele se sente tão orgulhoso que, no seu dizer, “*quebra o paradigma masculino*” nas fábricas de moveis na região.

Os empresários costumam expressar seu desinteresse para as mais modernas políticas de gestão da mão-de-obra, contrastando as preocupações em acompanhar as opções de investimentos tecnológicos. A escolha de maquinário sofisticado leva frequentemente a fazer aquisições que demandam a importação. Nestes casos retorna a opção para manter os contatos com a Itália.

Os estilos empresariais: entre memória da Itália e o mercado no Brasil

A preservação da memória italiana entre os empresários estudados parece proporcionar um estilo empresarial. Seu perfil de agentes econômicos parece ser mais próximo ao modelo de “proprietário-empresendedor-patrão”. As representações de italianidade parecem ser bem mais visíveis no perfil de seus produtos. É, sobretudo, no mercado que eles encontram incentivos para recuperar tais dimensões de italianidade. São os produtos oferecidos no mercado – vinho, moveis e cristal – que carregam estas dimensões de italianidade, de tradição e de prestígio.

A memória das origens e as dinâmicas do mercado não se superpõem simplesmente, mas se alimentam reciprocamente e produzem configurações econômicas e culturais características. Tudo decorre da capacidade dos empresários de reencontrar o sentido de sua origem italiana, adaptando-a aos desafios que eles vivenciam na atual concorrência no mercado brasileiro.

A italianidade desses empresários não necessariamente os conectam com a sociedade Italiana de hoje. É mais um recurso utilizado para interagir no próprio mercado brasileiro e que oferece “algum valor a mais” para competir. A memória italiana funciona como um leque de atribuições valorativas transferidas às empresas, aos produtos, à marca, sem por isso estar ligada a pretensões de atingir o mercado internacional. Não há, ou são raras, as preocupações de reconstruir ou manter vínculos com as famílias de origem residentes na Itália. Na trajetória de 16 empresas, a recuperação da italianidade e a exposição da mesma no mercado não atingem nem formatam percursos e estratégias uniformes, não demonstrando a mesma intensidade. Podemos interpretar que é a conjuntura de maior internacionalização do mercado que está incentivando o resgate e a ativação de formatar uma

memória de italianidade. Lembrando novamente Hobsbawn e Ranger, podemos dizer que, para ganhar posições no mercado brasileiro, são de válido apoio as raízes e os valores de italianidade.²⁴ O *made-in-Italy* é assim, introduzido recentemente, como um complexo de concepções culturais que se combinam às condições estruturais demarcada pelas exigências do mercado. A sua funcionalidade é justamente elaborar alguns novos elos que aproximem a memória ao mercado.

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON, B. *Imagined Communities*. London: Verso, 1989.
- ALBROW, M. *The Global Age*. Cambridge: Polity, 1996.
- AA.VV. *Euroamericani*. La popolazione de origine italiana in Brasile. Torino: Fondazione Giovanni Agnelli, 1987
- ALVIN Z.M. *Italianos em São Paulo, 1870/1920*. Brasiliense, 1986.
- AMBASCIATA D'ITALIA. *Presenza italiana in Brasile*. Cenni sulla collettività. São Paulo: Instituto Italiano de Cultura.
- BAGNASCO, A. *La costruzione sociale del mercato*. Bologna: Il Mulino, 1988.
- BAGNASCO, A. *Tre Italie, la problematica territoriale dello sviluppo italiano*. Bologna: Il Mulino, 1977.
- BLENGINO, FRANZINA e PEPE. *La riscoperta delle americhe*. Lavoratori e sindacato nell'emigrazione italiana in America Latina 1870-1970, 1994.
- BOLLINGER, D., e HOFSTEDE, G., *Les differences culturelle dans le management*. Bologna: Il Mulino, 1987,
- BUTERA, F. *Dalle occupazioni industriali alle nuove professioni*. Milano: F. Angeli, 1989.
- CAPECCHI, V., Classe operaia e cultura borghese. Ipotesi di una ricerca in Emilia-Romagna. In: *Famiglia operaia, Mutamenti culturali, 150 ore*. Bologna: Il Mulino, 1980.
- CAPECCHI, V. e PESCE, A. L. 'Émilie Romagne. In: *L'Europe de la diversité*. La dynamique des identités régionales. Paris: CNRS Sociologie, 1993.
- _____. Classe operaia e cultura borghese. Ipotesi di una ricerca in Emilia Romagna. In: *Famiglia operaia, Mutamenti culturali, 150 ore*. Bologna: Il Mulino, 1978.
- CAPPELLIN, P. Mercado de trabalho e reconversão produtiva: uma revisão da literatura sociológica italiana apos os anos 70. *Contemporaneidade e Educação* n. 5, 1999.
- CAPPELLIN, P., GIULIANI, G.M. Os Herdeiros: estudo de caso das empresas de porte médio da região serrana do estado do Rio de Janeiro. In: A.M. KIRSCHNER. E,R. GOMES. *Empresa, Empresário e Sociedade*. Rio de Janeiro: Sete Letras, 1999.

²⁴ É interessante nesta perspectiva de combinar passado e presente ter como referencia a contribuição de HOBBSAWN, E. e RANGER, T. (orgs.). *A Invenção das Tradições*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.

- CAPPELLIN, P., GIULIANI, G.M. A racionalidade, a cultura e o espírito empresarial. *Sociedade e Estado*. Vol. XVII, n. 1, pag. 123-152. Brasília, 2003,
- DE BONI. *A presença italiana no Brasil*. 3 volumes. Torino: Fondazione G. Agnelli, 1987.
- DEAN, W. *Rio Claro*. Um sistema brasileiro de grande lavoura 1820-1920. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.
- D' IRIBARNE P. *La logique de l' bonheur*, Paris : E. Seuil, 1989
- D' IRIBARNE P. *Le tier monde qui reussit*. Odile Jacobparis, 2003.
- FAUSTO, Boris (org.). *Fazer a América – A Imigração em Massa para a América Latina*. São Paulo: Edusp, 2001.
- FRANZINA, E. *Gli italiani nel nuovo Mondo*. L'emigrazione italiana in America 1492-1942. Milano: Mondadori, 1995.
- HALL, M.M. Emigrazione italiana a São Paulo tra 1880 e 1920. In: *Quaderni Storici*, 1974
- HOBSBAWN, E. e RANGER, T. (orgs.). *A Invenção das Tradições*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1984.
- IANNI, C. *Il sangue degli emigranti*. Milano: Comunità, 1965.
- _____. *Homens sem paz*. São Paulo: Difel, 1963. _
- LASH, S. and URRY, J. *Economies of Signs and Space*. London: Sage, 1994
- PACI, M., 1975, Crisi, ristrutturazione e piccola impresa. In: *Inchiesta*. Bologna, n. 20. 1.
- PESCE, A. *Un'altra Emilia Romagna. rapporto regionale*, E. R. F. Angeli Bologna, 1990
- ROBERTSON, R., KHONDKER, H.H. Discourses of globalization: preliminary considerations. *International Sociology*. ISA. vol.13 (1), 1998
- SABA, A. *Il modello italiano*. Bologna: F. Angeli, 1995
- SABEL, C.F., *Trabajo e política*. Madrid: Ministerio de Trabajo e Seguridad Social, 1985.
- SAINSAULIEU, R. *Sociologie de l'organization et de l'entreprise*. Paris : Presse de de Fondation Nationale des Sciences Politiques dalloz, 1987,
- SECCHI, E. *Un sogno: la merica*. I miei 56 anni di Brasile. Baraldini, 1998,
- UNIONCAMERE. *Impreses e istituzioni nei distretti industriali che cambiano*. Bologna: F. Angeli, 1995
- THERBORN, G. (ed). *Globalizations and Modernities*. Stockholm: FRN, 1999.
- TRENTO, A. *Do outro lado do Atlântico*. Um século de emigração italiana no Brasil. Nobel, 1989.
- _____. *Gli italiani in Brasile*. Ministero degli Affari Esteri e Istituto Italiano di Cultura di São Paulo, 2000.
- WATERS, M. *Globalization*. London: Routledge, 1985.
- WEBER, M. *Economia e Sociedade*. México: Fundo de Cultura Económica, 1944.
- VANGELISTA, C. *Dal vecchio al nuovo continente*. L'immigrazione in America Latina. Torino: Paravia, 1997.