



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**FERNANDA TARABAL LOPES**

**FOTOGRAFIA DE FAMÍLIA:  
HISTÓRIAS DE PODER EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES**

**Belo Horizonte  
2008**

FERNANDA TARABAL LOPES

**FOTOGRAFIA DE FAMÍLIA:  
HISTÓRIAS DE PODER EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri

**Belo Horizonte  
2008**

Dedico este trabalho aos meus pais, meus maiores exemplos de esforço e dedicação profissional, meus grandes incentivadores na realização de meus sonhos.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri, pela confiança depositada em mim na definição da orientação, pelo exemplo e incentivo na construção da caminhada acadêmica, pela liberdade e entusiasmo nas discussões, que me possibilitaram crescer e, principalmente, ter idéias próprias;

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ana Paula Paes de Paula, pelas contribuições apresentadas à pesquisa e pelo grande aprendizado e amadurecimento desenvolvidos ao longo de suas aulas, as quais tive o prazer de freqüentar;

Ao Prof. Dr. Mozar José de Brito, pelas contribuições e sugestões à pesquisa;

Ao Prof. Dr. Allan Claudius Queiroz Barbosa, por possibilitar o período de estudos em Portugal. Aos professores e colegas do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, por propiciarem esta experiência de grande valor, não apenas acadêmico, mas também pessoal;

Aos demais professores e funcionários do Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, por me abrirem as portas e contribuírem para a realização desta importante etapa;

Aos colegas do mestrado e doutorado, em especial à minha turma (mestrado 2006), pelos trabalhos, pelas discussões, pelos congressos, e pelos momentos de alegria e descontração,

que, com certeza, tornaram esse período muito especial. Agradeço aos amigos Carolina, Clarissa, Werner, Lucílio, Igor; e à Ana Alice, que esteve sempre presente nos momentos mais importantes dessa caminhada;

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, por possibilitar a concretização de meus estudos mediante o fornecimento da bolsa de estudos, permitindo a dedicação exclusiva à pesquisa;

A todos os participantes da pesquisa, que, gentilmente, abriram as portas não apenas da empresa, mas também da sua vida, contando-me corajosamente suas histórias, pelo tempo cedido e pela confiança e presteza em narrar seu depoimento;

Aos meus familiares e amigos, que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta etapa, pelo incentivo, pelas palavras de apoio ou simplesmente por compreenderem meus períodos de ausência;

Às amigas sempre presentes Ana Paula, Renata, Fernanda, Jamile e Débora;

À Tia Vanessa, pela hospitalidade com que me recebeu em sua casa todo este período;

À Vovó Florita, pelo carinho e pelas orações; ao Vovô Antônio, que do Céu deve estar orgulhoso dessa conquista;

Aos meus irmãos, pela amizade tão especial e confiança;

Ao Juliano, pelo amor e apoio constantes, por compartilhar as angústias e dividir as alegrias, por entender minhas ausências;

Aos meus pais, meus maiores incentivadores e grandes exemplos profissionais, pela confiança ilimitada que sempre tiveram por mim, por acreditarem e apoiarem minhas escolhas, pelo amor incondicional que me impulsiona a alçar novos vãos;

A Deus, por estar sempre presente, guiando e guardando meus passos, por abençoar a realização deste sonho!

*“Num sistema de disciplina, a criança é mais individualizada que o adulto, o doente o é antes do homem são, o louco e delinqüente mais que o normal e o não-delinquente. É em direção aos primeiros, em todo caso, que se voltam em nossa civilização todos os mecanismos individualizantes; e quando se quer individualizar o adulto são, normal e legalista, agora é sempre perguntando-lhe o que ainda há nele de criança, que loucura secreta o habita, que crime fundamental ele quis cometer.”*

*Michel Foucault*

## RESUMO

Este trabalho aborda as relações de poder observadas no contexto das organizações familiares. A pesquisa busca compreender os elementos relacionados ao poder, constitutivos do vínculo entre indivíduo e organização, que caracterizam a permanência, ou não, do sujeito na empresa familiar. Para tanto, foi realizado um estudo com sujeitos indicados como sucessores de organizações familiares. A partir das histórias de vida dos sujeitos, buscou-se compreender os vínculos estabelecidos entre aqueles que permanecem no negócio da família e aqueles que são expurgados, pelo entendimento do não-vínculo. Os resultados demonstram que a permanência / assujeitamento ou a saída / expurgo do indivíduo não se relaciona apenas ao poder organizacional, mas também àquele oriundo do âmbito familiar. Dentre aqueles que se assujeitam à dinâmica organizacional, destacam-se vínculos tanto objetivos, relacionados às condições formais de trabalho, como subjetivos, os quais se constituem, em grande parte, por relações de poder familiares que outorgam ao sujeito a submissão e conformação ao modo de vida do trabalho na organização. Dentre os sujeitos que não permanecem na empresa, os expurgados, os motivos do não-vínculo assemelham-se aos mencionados acima, visto que a saída é também marcada por conflitos de ordem familiar. As relações de poder observadas tanto no vínculo como no não-vínculo apresentam-se em suas diversas facetas de forma permanente e discreta nas dinâmicas sociais, padronizando e docilizando os sujeitos e suas subjetividades.

**Palavras-chave:** Poder. Vínculo. Organizações familiares.



## ABSTRACT

This work approaches the power relations observed in the context of Family Business. The research seeks to understand the elements related to power, constitutive of the interest between the subject himself and the organization, which characterizes one's remaining in the family business. Thus, a study has been conducted with people pointed as heirs in the family business. From their background we sought to understand the links established among those who remained in the family business and those who were purged away, through the non-linkage understanding. The results have shown that remaining / subjectiveness or leaving / purging away of the subject himself does not only relate to organizational power but also that of the household environment. Amongst those who subjected themselves to the organizational dynamics of both formal working conditions and subjective linkage are highlighted. The latter constitutes mostly as family power relations which grant the subject himself the submission and conformity of the working lifestyle in the organization. Amongst those who did not remain in the company, those purged away, the non-linking reasons are similar to those mentioned previously, considering the leaving itself is marked by household environmental conflicts. The power relations observed in both non-linkage and linkage present themselves in its various ways of both permanent and discreet forms in the social dynamics, standardizing and breaking the subjects themselves and their subjectivities.

**Key-words:** Power. Link. Family business.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Árvore genealógica resumida da família da Empresa Curtidora ..... 71

Figura 2: Árvore genealógica resumida da família da Empresa Estamparia ..... 84

Figura 3: Árvore genealógica resumida da família da Empresa Metalúrgica ..... 106

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Elementos do vínculo organizacional .....	36
Quadro 2: Níveis e formas de controle de análise .....	46
Quadro 3: Descrição dos entrevistados Joaquim, Maria e João .....	71
Quadro 4: Descrição dos entrevistados Amanda, Adriana, Aline e José .....	85
Quadro 5: Descrição dos entrevistados Beatriz, Pedro, Antônio, Mateus, Marcos e Bruno..	107

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	REFLEXÕES TEÓRICAS .....	20
2.1	Organizações familiares: palco da investigação.....	20
2.1.1	Família e organizações familiares: contextualização e evolução .....	26
2.2	Compreendendo o trabalho: subjetividade, vínculo e poder .....	31
2.3	Compreendendo o poder.....	43
3	CAMINHOS PERCORRIDOS .....	55
3.1	A história de vida.....	55
3.1.1	Em busca das histórias.....	60
3.1.2	Produzindo significados .....	61
3.2	A entrada em campo .....	66
4	ANÁLISE DAS HISTÓRIAS .....	69
4.1	Organização 1 – “A empresa é uma família” .....	69
4.1.1	Contextualização da organização 1 .....	69
4.1.2	As histórias .....	70
4.2	Organização 2 – “Mas eu não posso fugir daqui, porque é uma coisa que é da família. Não tem como sair”.....	81
4.2.1	Contextualização da Organização 2 .....	81
4.2.2	As histórias .....	83
4.3	Organização 3 – “O avô constrói, o pai usa e o neto morre de fome” .....	101
4.3.1	Contextualização da Organização 3 .....	101
4.3.2	As histórias .....	105

4.4	Análises sobre o vínculo organizacional .....	120
4.4.1	A entrada.....	120
4.4.2	A permanência.....	122
4.4.3	A saída .....	124
5	CONCLUSÃO.....	126
	REFERÊNCIAS .....	131
	APÊNDICE .....	138

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho aborda as relações de poder observadas no contexto de organizações familiares. A pesquisa tem por objetivo explicitar os elementos relacionados ao poder constitutivos do vínculo entre indivíduo e organização, que caracterizam a permanência, ou não, de sujeitos indicados como sucessores na empresa da família.

Sobre os motivos para a pesquisa, destaca-se, inicialmente, a relevância do estudo sobre tais organizações. As empresas familiares no Brasil apresentam significativa importância. Até a década de 1950, sua presença era quase absoluta em praticamente todos os segmentos da economia nacional, desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, passando pela indústria têxtil, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação. A partir daí, iniciado o grande projeto de desenvolvimento e modernização nacional, passam a partilhar cada vez mais espaços com as empresas multinacionais e estatais. Ainda assim, destacam-se com significativa parcela do empresariado nacional. Segundo Macedo (2002), representam cerca de 90% das empresas não estatais brasileiras e são responsáveis, em grande medida, pela absorção de mão-de-obra, pela geração de empregos, pela sustentação da economia e pelo aquecimento do mercado do País. Em nível mundial, as organizações familiares respondem por cerca de 90% dos negócios.

Dada sua importância no cenário econômico nacional e no mundial, a temática de pesquisa sobre empresas familiares tem impulsionado uma gama de trabalhos relacionados aos estudos organizacionais. As orientações conceituais e metodológicas destes estudos configuram-se nas mais diversas possíveis. Trabalhos de caráter gerencialista são presença marcante. Na pauta

de assuntos, destacam-se aspectos relacionados a sucessão, questões econômicas, evolução e sucesso da empresa. No entanto, também se observam estudos que vão além desta perspectiva, destacando-se investigações sobre fenômenos culturais, sociais, simbólicos, emocionais e políticos.

É importante refletir sobre os aspectos inerentes e peculiares que permeiam tais organizações. Por exemplo, a relação família e negócio, e as possíveis repercussões que tal união pode acarretar para ambas as esferas. No ambiente da organização familiar, mescla-se o papel profissional, racional e objetivo com o papel familiar, indissolúvel, carregado de afetividade, decorrente das respectivas histórias de vida. Este seria, em destaque, o traço singular dessa modalidade de organização: a onipresença de dimensões humanas influenciando o seu ritmo e lógica de funcionamento (DAVEL; COLBARI, 2003).

Dessa forma, a dinâmica organizacional dessas empresas configura-se como indissociável das particularidades da instituição familiar. Nesse sentido, é importante destacar os aspectos psicológicos/subjetivos relativos à família que interferem na lógica das relações de trabalho. Ou seja, é necessário, para a compreensão da organização familiar, levar em consideração fatores como cultura, emoção e poder. O poder apresenta-se como temática de destaque na pauta de discussão sobre as empresas familiares. Conflitos inerentes às relações de poder estão constantemente presentes na história destas organizações, apresentando feições particulares. Os significados, crenças valores, símbolos e formas de exercício de poder e de dominação instituídos no âmbito familiar são corriqueiramente transferidos para o ambiente organizacional, e vice-versa (CARRIERI, 2005). A afetividade da vida familiar irá refletir em questões relacionadas aos padrões de gestão do trabalho, incluindo as relações de poder. A

dimensão afetiva acaba, muitas vezes, dissimulando outras dimensões da família como instâncias de poder, disputa e competição (DAVEL; COLBARI, 2000).

Os estudos sobre poder são bastante relevantes no contexto organizacional, tendo em vista não apenas a abrangência do tema, como também sua pertinência na compreensão dos fenômenos. Tal qual os estudos sobre organizações familiares, os trabalhos sobre poder atrelam-se às mais variadas correntes teóricas. Observam-se vertentes de cunho predominantemente funcionalista, marcadas pela instrumentalização, previsão e mensuração da relação social. No entanto, são vislumbradas também perspectivas mais críticas, que, desatreladas do objetivo maior de busca de eficiência organizacional, visam compreender o poder por meio de sua construção sócio-histórica, como instância coletiva inerente às relações sociais.

As relações de poder agem sobre os indivíduos sujeitando suas forças em uma relação de docilidade-utilidade, impondo-lhes restrições, limitações, proibições e obrigações. O poder se verifica enquanto formador de sujeitos obedientes e úteis, que enquanto vinculados à organização, têm sua aptidão aumentada e sua submissão acentuada (FOUCAULT, 1987). Dessa forma, o poder encontra-se diretamente imbricado na relação do sujeito com a organização. Nessa perspectiva, reflete-se sobre outra questão de destaque, referente às organizações familiares, que remete à escolha e preparação de membros da família como sucessores, a fim de assumirem posições na organização, que são, muitas vezes, pré-determinadas pela família. Tais sujeitos são incentivados desde a infância a inserir-se na lógica dos negócios familiares, representando papéis outorgados aos mesmos, que podem ou não coadunar com suas próprias escolhas pessoais e profissionais. Nestes casos, observa-se que relações de poder familiares e/ou organizacionais são fatores determinantes na construção



das trajetórias de vida e profissionais desses sujeitos, resultando em sua vinculação ou não à organização.

O vínculo do indicado sucessor com a organização pode demonstrar situações de assujeitamento (submissão, subordinação, conformação) do mesmo aos padrões e normas da organização do trabalho na empresa (FARIA, 2007), bem como ao papel outorgado outrora pela família. Por outro lado, a quebra do vínculo do indivíduo com a organização, sendo esta imposta ao sujeito ou fruto de sua própria decisão, também pode ser compreendida pela análise do fenômeno do poder, que sendo concebido como uma relação, faz-se presente como uma rede produtiva que perpassa todo o corpo social (FOUCAULT, 1979).

Nesta perspectiva, desenvolveu-se o trabalho em questão, que buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: Como as relações de poder observadas no contexto das organizações familiares, constitutivas do vínculo entre indivíduo e organização, interferem na permanência, ou não, do sujeito na empresa da família?

Para maior compreensão desta problemática e do objetivo do trabalho – explicitar as relações de poder envolvidas na permanência, ou não, de sujeitos indicados como sucessores nas organizações familiares –, a pesquisa buscou esclarecer também os seguintes itens, descritos aqui como objetivos específicos:

- Investigar como as relações inerentes ao grupo familiar influenciam as relações profissionais estabelecidas no contexto organizacional.

- Explicitar as histórias de vida dos sujeitos envolvidos na pesquisa e mostrar como estas se interferem na trajetória na organização familiar.

Para a concretização empírica desta pesquisa, realizou-se um estudo em três organizações familiares. Foram investigadas as histórias de vida de treze sujeitos, membros da família das respectivas organizações. Ressalta-se que o núcleo familiar foi eleito como objeto principal da investigação, apesar de entrevistas com outros sujeitos também terem sido realizadas. Além disso, destaca-se a pesquisa em história de vida como base metodológica do trabalho. As histórias coletadas foram analisadas pela técnica de análise lingüística do discurso, utilizada neste trabalho como ferramenta metodológica.

Observou-se que as histórias dos sujeitos na organização não se relacionam apenas ao poder organizacional, mas também àquele oriundo do âmbito familiar. Dentre aqueles que se assujeitam à dinâmica organizacional, destacam-se os vínculos tanto objetivos, relacionados às condições formais de trabalho, como subjetivos (FARIA; SCHMITT, 2007), que se constituem, em grande parte, por relações de poder familiares que outorgam ao sujeito a submissão e conformação ao modo de vida do trabalho na organização. Dentre os sujeitos que não permanecem na empresa, os expurgados, os motivos do não-vínculos assemelham-se aos mencionados acima, visto que o expurgo é também marcado por conflitos de ordem familiar. As relações de poder observadas tanto no vínculo como no não-vínculo apresentam-se em suas diversas facetas de forma permanente e discreta nas dinâmicas sociais, padronizando e docilizando os sujeitos e suas subjetividades (FOUCAULT, 1979, 1987, 2004).

Esta dissertação compõe-se de cinco capítulos, incluindo esta Introdução, em que se apresentam os objetivos do trabalho e a temática em questão.

No capítulo 2, tem-se o referencial teórico, que se encontra dividido em três eixos temáticos: organizações familiares; subjetividade, vínculo e poder; e poder. No eixo temático sobre organizações familiares, segundo uma perspectiva sócio-histórica, revela-se como se deu a formação do sistema familiar vigente, compreendendo as repercussões deste universo na vida do indivíduo. Paralelamente, busca-se explicitar as organizações familiares com um olhar que vai além da utilização de modelos de gestão, compreendendo o desenvolvimento destas organizações a partir das mudanças nas formas de produção e organização do trabalho. No eixo temático da subjetividade, vínculo e poder, abordam-se a centralidade do trabalho na vida do indivíduo e sua vinculação a ele, refletindo sobre a subjetividade nos estudos organizacionais. Também é destacado o vínculo social, compreendido em suas facetas de poder e controle. O eixo seguinte aprofunda a discussão sobre o poder, remetendo aos estudos de Michel Foucault e buscando também a contribuição de outras concepções críticas que irão enriquecer a compreensão do assunto.

No terceiro capítulo, destinado ao método de pesquisa, explicitam-se, com mais detalhes, as escolhas metodológicas. Em seguida, no quarto capítulo, encontra-se a análise das histórias dos sujeitos e das organizações; tecendo-se considerações sobre a vinculação, ou não, dos indivíduos com a empresa a partir da compreensão da entrada, permanência e saída dos sujeitos da organização.

No quinto capítulo, formulam-se as reflexões finais do trabalho.

## 2 REFLEXÕES TEÓRICAS

### 2.1 Organizações familiares: palco da investigação

Segundo Lodi (1998), empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e cujos valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador. Para Bernhoeft (1989), é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família. Gonçalves (2000) esclarece: o que de fato caracteriza a empresa familiar é a coexistência de três situações:

A empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto (GONÇALVES, 2000, p. 7).

Vidigal (1999) aponta que no Brasil a origem da empresa familiar é remota, ligada ao primeiro empreendimento privado nacional, as capitâneas hereditárias, em que prevalecia o sistema de primogenitura na transmissão da propriedade. Ao longo dos anos, configuraram-se outros tipos de empreendimentos, mais relacionados à atividade agrícola. Desenvolvem-se os grandes engenhos de açúcar e, posteriormente, as grandes fazendas cafeeiras. Com o declínio do Ciclo do café, observa-se, no século XIX, uma onda de imigração européia, o que irá contribuir para o processo de modernização do País. Os imigrantes tinham por finalidade inicial servir como mão-de-obra barata na agricultura. No entanto, muitos se fixaram nas cidades, atuando em atividades comerciais. Tais iniciativas resultaram em grandes empreendimentos de sucesso, reconhecidos ainda atualmente. A modernização nacional é

acelerada a partir da Segunda Guerra Mundial, quando ocorre o *boom* da industrialização, com destaque para indústrias sofisticadas, como a automobilística e a de eletrodomésticos. Tais empreendimentos, marcados por sua base eminentemente familiar, caracterizam-se como uma presença marcante no desenvolvimento da economia brasileira.

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

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

Os autores preconizam o desenvolvimento de investigações sobre organizações familiares pautadas na abordagem sociocultural e na relação entre família e organização que permita revelar aspectos da dinâmica organizacional caracterizados pelas particularidades da instituição familiar. Tal perspectiva leva em conta diversos fatores, como emoção, poder e cultura, captando o modo pelo qual os significados, crenças, valores, símbolos e formas de exercício de poder e de manifestação da dominação são instituídos no âmbito da família. Os autores explicitam também as dimensões das organizações familiares ainda pouco estudadas e que necessitam de maior aprofundamento quanto à perspectiva sociocultural, tais como as dimensões *temporal, emocionais, política, discursiva, lingüística, étnica e de gênero*. Tais dimensões estão inseridas tanto na vida familiar quanto no funcionamento das organizações.

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

Para Lima (1999), as relações familiares e profissionais das pessoas envolvidas com essas empresas interpenetram-se continuamente. “Há uma constante sobreposição entre as pessoas que constituem a família e os sócios da empresa, dando origem a uma permanente articulação de distintos valores, comportamentos, sentimentos e formas de ação” (LIMA, 1999, p. 88). Dessa forma, nestas organizações as pessoas se unem não apenas por interesses econômicos, mas uma por uma rede densa de relações familiares. Segundo o autor, tal situação é tida com desconforto, visto a conduta da maioria das pessoas, que afirmam que, apesar de estarem em uma empresa familiar, possuem relacionamento estritamente profissional no trabalho. No entanto, o autor afirma que a análise das ações destas pessoas mostra contradições em tais afirmações.

Em estudo que realizou com grandes empresas familiares portuguesas, Lima (1999) observou que os códigos, valores, atributos e atitudes da família são perpetuados na empresa como concepções de valor central da harmonia e da ordem, representadas por ideais de respeito e obediência ao pai e obediência das mulheres. Tais concepções são centrais nas grandes famílias da elite empresarial portuguesa. Outra característica dessas empresas é a sua

perpetuação como uma manutenção dinástica e sustentação de relações ativas entre os membros de famílias alargadas; a empresa atua como fonte de união entre parentes distantes, mais até, muitas vezes, do que a própria relação de parentesco. Questões de gênero estão também presentes nas empresas portuguesas. Os homens são os mais desejados para a continuação dos negócios, desempenhando as mulheres papéis exclusivamente familiares. A participação de acionistas femininas nas empresas familiares é pequena. Quando ocorre, as mulheres costumam exercer papéis de menor responsabilidade, corroborando com um sistema cultural que atribui primazia simbólica aos homens, centrado no patriarcalismo e na autoridade masculina, no qual homens e mulheres são tratados para assumirem papéis diferentes: aqueles para serem os sucessores do negócio; estas, para serem “gestoras familiares”.

No Brasil verificam-se posturas semelhantes em relação à questão de gênero. Em estudo realizado em empresas familiares gaúchas (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002), observou-se que a gestão feminina ainda sofre preconceitos e discriminação, além de outras barreiras à sua presença nos negócios. As autoras afirmam que sobre as mulheres executivas há preconceitos instalados nas entranhas organizacionais em relação à sua ascensão. Um deles é o preconceito tradicional, que diz respeito às diferenças sexuais, com base nas quais a empresa vê a mulher como inferior ou desigual para assumir postos de comando. Outra forma de preconceito é o funcional, que implica desconfiança da disponibilidade do investimento da mulher no trabalho. A pesquisa demonstrou que as gestoras, ao trabalharem no negócio familiar, conduzem a empresa como se fosse a sua família, relacionando a organização a sentimentos de amor e missão familiar. Além disso, assumem a empresa por se considerarem a base da família, de forma que seus desejos e ou sonhos pessoais são colocados em segundo plano, a fim de buscar o progresso da empresa e a estabilidade da família. Dessa forma, é

nítida a inter-relação entre sentimentos pessoais e sentimentos profissionais. Nas organizações familiares, “as relações econômicas estão imersas em relações de parentesco de uma maneira que torna difícil saber quais prevalecem” (LIMA, 1999, p. 110). Mesmo assim, as empresas buscam separar as esferas negócios e família, anulando essa realidade.

Mas nem sempre foi assim. Vida familiar e vida produtiva comungavam nas sociedades pré-industriais dos mesmos espaços, constituindo-se em realidades entrelaçadas. No entanto, o advento da Revolução Industrial traz consigo o aumento da racionalização econômica, que acaba por separar a esfera produtiva empresarial da esfera familiar. Esta separação reflete-se também nas formas de organização do trabalho. O trabalho artesanal passa a ser substituído pelo trabalho mecanizado. A racionalidade da “visão científica da administração” busca neutralizar qualquer influência da família sobre a vida organizacional (DAVEL; COLBARI, 2003).

Essa lógica racional orienta diversas obras gerencialistas que fazem referência às organizações familiares. De forma normativa, prega-se a separação da vida familiar da vida dos negócios da organização como princípio para o sucesso do empreendimento. Dessa forma, muito da compreensão teórica dessa área encontra-se ligada a modelos de consultores que buscam, por meio da racionalização das relações, aumentar a eficiência organizacional. Nessa perspectiva, Davel e Colbari (2003) citam os primeiros estudos de Donnelley (1964), que prescrevem estratégias para o trato das questões emocionais que possam influenciar a organização. Os autores referem-se também àquelas teorias que pregam a necessidade de profissionalização do negócio e administração da sucessão (DYER, 1989; FOX; NILIKANT; HAMILTON, 1996), o encorajamento ao empreendedorismo e a manipulação das mudanças do ciclo de vida (GERSICK; DAVIS; HAMPTON, 1997).



As teorias sobre o processo de evolução e desenvolvimento das empresas enfatizam que as mesmas passam por um processo de progressão ordenado e seqüenciado, e que as mudanças, padronizadas e previsíveis, alternam-se por meio de estágios (DAVEL; SOUZA SILVA; FISCHER, 2000). Hollander e Elman (1988) reúnem estas teorias em três grupos de pesquisa: o primeiro relaciona o processo de desenvolvimento da empresa à progressão das gerações familiares; o segundo sustenta que há interação entre a necessidade da empresa e o estágio de vida dos indivíduos, e o terceiro inclui em sua análise outros elementos além da empresa e da família. Davel, Souza Silva e Fischer (2000) demonstram o modelo de desenvolvimento tridimensional proposto por Gersick, Davis e Hampton, o qual considera que as empresas familiares possuem três dimensões: família, propriedade e empresa, as quais mantêm independência parcial entre elas. Tais dimensões possuem desenvolvimento próprio e progridem por meio de estágios. A partir da combinação desses estágios, são definidos os modelos característicos pelos quais as empresa costumam passar durante seu desenvolvimento:

[...] (1) a empresa de primeira geração, dirigida pelo fundador, de propriedade de um indivíduo empreendedor; (2) a empresa estabelecida de propriedade e a partir de uma Sociedade entre Irmãos e passando por crescimento e mudanças rápidas; (3) o complexo e maduro Consócio de Irmão; e (4) a empresa a beira da transição, controlada por uma família no estágio de Passagem do Bastão (DAVEL; SOUZA SILVA; FISCHER, 2000, p. 105).

Não limitado a modelos teóricos *a priori*, este projeto de pesquisa aborda as organizações familiares, analisando sua evolução a partir de uma perspectiva sócio-histórica. Busca-se compreender a formação do sistema familiar e suas repercussões na vida do indivíduo. Também importante constitui-se o entendimento da evolução dessas organizações e de sua relação com as mudanças observadas nas formas de produção e organização do trabalho.

### 2.1.1 Família e organizações familiares: contextualização e evolução

De modo geral, a família pode ser compreendida em termos de duas concepções: a naturalista e a historicista. A primeira concebe a família como uma entidade natural e biologicamente determinada, anterior a qualquer forma de sociedade. Já a segunda entende a família em sua dinâmica econômica e sociocultural, compreendendo-a como um fenômeno eminentemente social (DAVEL; COLBARI, 2000).

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

Nessa perspectiva, Sarti (2004) afirma que a família se configura como um mundo de relações, mas que estas costumam se uniformizar no discurso social vigente. O discurso social tende a conceber um modelo único e cristalizado de como deve ser a família: socialmente

instituído pelos dispositivos jurídicos, médicos, psicológicos, religiosos e pedagógicos, enfim, os dispositivos disciplinares existentes na sociedade. Este modelo encontra-se fortemente ancorado numa visão de família como unidade biológica constituída segundo as leis da “natureza”. No entanto, a autora alerta para a necessidade de conceber a família “como uma realidade de ordem simbólica, que se delimita por uma história contada aos indivíduos e por eles reafirmada e ressignificada, nos distintos momentos e lugares da vida familiar, considerando a relação da família com o mundo externo” (SARTI, 2004, p. 11). É necessário atenção à singularidade do grupo familiar. Cada família assimila o discurso oficial culturalmente instituído de forma particular, devolvendo ao mundo social sua imagem, filtrada pela singularidade.

Cada família constrói sua própria história, ou seu próprio mito, entendido como uma formulação discursiva em que se expressam o significado e a explicação da realidade vivida, com base nos elementos objetiva e subjetivamente acessíveis aos indivíduos na cultura em que vivem (SARTI, 2004, p. 13) .

A família constitui-se como importante instância de socialização. Berger e Luckmann (1985) enfatizam que a primeira socialização, ou socialização primária, ocorre pelo intermédio da família. A socialização corresponde à introdução do indivíduo na sociedade, ou parte dela. A socialização primária diz respeito à primeira forma de socialização experimentada na infância, em virtude da qual o indivíduo se torna membro da sociedade. É quando a realidade é interiorizada, ou seja, quando acontecimentos de outrem (pais, responsáveis, etc – a família) se tornam significativos para o indivíduo, de forma que este apreenda o mundo como uma realidade social. Nesta etapa, o indivíduo “assume” o mundo no qual os outros já vivem; um mundo que, uma vez “assumido”, pode ser modificado ou até recriado – “a criança interioriza o mundo dos pais como sendo o mundo, e não como o mundo pertencente a um contexto institucional específico” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 188). No entanto, os autores enfatizam que dessa assunção de mundo não decorrem problemas de identificação, visto que

não há possibilidade de escolha de outros arranjos. “Temos que nos arranjar com os pais que o destino nos deu” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 180). A socialização primária torna o indivíduo um membro efetivo da sociedade; dá-lhe uma personalidade, um mundo.

Carrieri (2005) afirma que à família é conferida a socialização primária, de forma a adequar os indivíduos aos papéis e padrões sociais, introjetando noções de ordem e autoridade, que irão atuar na formação da personalidade individual. Nesse sentido, a família atua “mapeando” comportamentos desejáveis e indesejáveis em um processo de controle e ajustamento social. Dessa forma, a família representa um elo intermediador entre o indivíduo e a sociedade, utilizando aspectos afetivos e emocionais na configuração de um padrão moral e socialmente aceito.

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

É de facto, graças à transformação possível das identidades na socialização secundária que se podem pôr em causa as relações sociais interiorizadas ao longo da socialização primária: a possibilidade de construir outros “mundos” para além

daqueles que foram interiorizados na infância está na base do sucesso possível de uma mudança social não reprodutora (DUBAR, 1997, p. 99).

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

[...] os pais preocupam-se com a transmissão dos seus valores como forma de projetar sentido e justificação às suas vidas. Os filhos, ao contrário, querem estabilizar seus próprios valores recorrendo a estratégias compatíveis com as modernidades tecnológicas, demográficas e políticas (BENINCÁ; GOMES, 1998, p. 178).

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

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

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

Deve ser lembrado que a família é um pequeno grupo social, no qual são desenvolvidos os sentimentos mais fortes que possam marcar um ser humano: amores e ódios; as empatias e as repugnâncias criadas em aparente subjetividade; a proximidade e a rejeição; a proteção castradora e a indiferença; e, muito especialmente, a inveja. Esse mundo familiar, povoado por forças ocultas e alguns fantasmas, pode ser transferido para o mundo da empresa, quando inevitavelmente os resultados serão lamentáveis (GONÇALVES, 2000, p. 11).

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

Nesta perspectiva, as seguintes seções abordam as relações de poder. A seção 2.2 enfoca a relação entre trabalho e subjetividade, remetendo à questão do vínculo social e suas formas de controle e poder. A seção 2.3 trata sobre o poder na perspectiva dos estudos organizacionais, sendo este concebido como inerente à relação social.

## 2.2 Compreendendo o trabalho: subjetividade, vínculo e poder

O trabalho configura-se como uma das principais dimensões da vida do homem. Interfere na sua inserção na sociedade, delimita espaços de mobilidade social e aparece como um dos fatores constitutivos da identidade dos indivíduos. Não é uma atividade dentre tantas outras, na medida em que diferencia-se pela centralidade que ocupa na vida do sujeito, adquirindo uma função psicológica (CLOT, 2006). Lima (2002) sustenta que o trabalho configura-se como categoria central para a condição de o homem realizar-se. Segundo Freitas (2000), o trabalho é uma grande fonte de referência para a construção social dos homens e de sua auto-estima. Viegas (1989) destaca que o trabalho representa a possibilidade de o homem crescer e realizar-se pessoalmente; ou seja, construir a si mesmo enquanto ser, enquanto indivíduo. Nessa concepção, o trabalho significa mais do que uma ocupação ou um ato de servir; também oportuniza o desenvolvimento e o preenchimento da vida do homem.

[...] quanto mais o homem coloca de si no mundo, mais conteúdo interior ele vai adquirindo. E é exatamente esse o sentido de trabalho vinculado à vida. Trabalho é a forma humana de fazer jus à vida, é a forma humana de produzir, não no sentido de criar objetos reificados, simplesmente, mas no sentido de criar significações. [...] o trabalho acrescenta o que sou ao que não sou, acrescenta o que não sou ao que sou. Ele dá uma dimensão virtual para o meu ser (VIEGAS, 1989, p. 10, 11).

Dada a importância do trabalho e de sua centralidade na vida do sujeito, Clot enfatiza a necessidade do resgate da subjetividade e sua importância para o entendimento da atividade laboral, que deve ser compreendida como inerente ao desenvolvimento humano. Para a compreensão das relações do homem no trabalho, é importante, além da análise da organização, observar sua vida subjetiva. “A ação não é situada apenas nas circunstâncias presentes; é situada igualmente na história pessoal e social do sujeito psicológico e inclusive em seu corpo” (CLOT, 2006, p. 199). Para compreender o homem nas organizações é

importante considerá-lo em sua interioridade, subjetividade e universo inconsciente (FREITAS, 2000). Dessa forma, as relações de trabalho devem ser analisadas tanto na situação real do ato laboral como na subjetividade relativa às histórias de vida dos sujeitos. Nesse sentido, o indivíduo deve ser compreendido com um ser sócio-histórico, no qual sua gênese encontra-se inscrita em uma história.

O trabalho pode ser palco de repetições vinculadas a vivências passadas, relacionadas a uma cadeia de significações pessoais, estando, muitas vezes, no campo do inconsciente. O inconsciente psíquico resulta da impossibilidade de uma atividade passar para outra. Dessa forma, uma representação passada não é abolida, e sim “deslocada”, permanecendo ativa. “Essas seqüências psíquicas saturam a ação presente do condutor, imobilizando sua atividade” (CLOT, 2006. p. 178). As situações passadas são re-significadas no momento presente, e o sujeito repete sua história, a fim de responder a uma situação atual.

Freitas (2000) destaca que as organizações são também lugares de transferência. Nestas, os indivíduos podem vivenciar relações novas e genuínas, mas podem também reatualizar seu repertório afetivo, resgatando motivações inconscientes, que possuem suporte em reminiscências de construções passadas. Nesse sentido, as organizações não criam as estruturas psíquicas, mas delas se utilizam. A autora afirma que tal relação é ainda mais destacada em empresas familiares:

Nas organizações, as pessoas disputam umas com as outras lugares, posições privilegiadas, poder e influência. Querem ocupar tronos que pertencem a outros, numa espécie de disputa semelhante à da criança que quer o lugar do pai ou de qualquer outro que lhe impeça o acesso ao objeto de amor, representado pela mãe. Isso é especialmente percebido nos casos de sucessão (e mais ainda na sucessão em empresas familiares), quando o filho, o discípulo ou o jovem destrona o “pai” e buscar instaurar uma nova ordem, mais moderna, mais dinâmica, e com maior potencial. [...] As empresas acabam se configurando como uma caixa de ressonância ampliada de desejos, capaz de absorver e estimular processos de



transferência de afetos que antes ligaram o indivíduo ao pai, à mãe, aos irmãos, aos amigos e à comunidade pátria (FREITAS, 2000, p. 45).

Nessa perspectiva, o resgate à subjetividade faz-se importante para a compreensão do trabalho humano, tendo em vista sua centralidade na vida do sujeito e sua relação intrínseca com o desenvolvimento dos indivíduos. A subjetividade pode ser compreendida como forma de construção da concepção do real, em que o sujeito reconhece a si e delimita sua singularidade, sendo construída, social e historicamente, pelo indivíduo, integrando o domínio de suas atividades psíquicas, emocionais e afetivas, base da tradução racional idealizada dos valores, interpretações, atitudes e ações (FARIA, 2007; FARIA; MENEGHETTI, 2007).

Clot (2006) destaca a necessidade de diferenciar subjetivização de subjetivação. O primeiro conceito corresponde a uma mobilização da atividade pela subjetividade; o segundo refere-se a uma mobilização inversa da subjetividade pela atividade. Subjetivização significa atribuir à subjetividade constituinte caráter de projeção. No trabalho, a vida subjetiva deve ser entendida mais como uma subjetivação da atividade, em que as relações construídas derivam-se das condições atuais e reais de trabalho e a subjetividade outrora constituída atua como ponto de partida para este entendimento.

Na ação, o que vem antes – a subjetividade constituída e as “pré-ocupações” – é naturalmente o ponto de partida, mas não a fonte do que vem depois. Claro que o passado (o do gênero e o do sujeito) promove o presente e o torna possível. Mas, na história do desenvolvimento, é o presente que se aparta do passado, confere-lhe um sentido e promove seu retorno e seu recomeço (CLOT, 2006, p. 183).

Lima (2002) atenta para o fato de que a subjetividade deve ser resgatada para o entendimento das relações de trabalho, sem no entanto cair na especulação da tendência ao subjetivismo. Tal subjetivismo relaciona-se a um relativismo, cuja valorização excessiva mascara as reais

condições de vida e trabalho. Nesse caso, a subjetividade configura-se como algo autônomo, como uma “subjetividade desencarnada”, como instância conformadora do mundo. Ao analisar a situação de trabalho, é importante compreender a subjetividade como atributo do ser, na medida em que ela não se auto-sustenta. Para Chasin (1995), citado pela autora, a subjetividade deve ser entendida como qualidade imanente às individualidades de cada um, enquanto dimensão do sujeito. Fora disso, desfigura-se como irrealidade ou pura abstração.

No intuito de compreender as relações entre sujeito e trabalho, Faria e Meneghetti (2007) afirmam que as relações laborais são também relações de poder; não apenas de produção. As relações de poder incidem na subjetividade do indivíduo, impondo-lhe padrões de conduta que o mesmo deve desenvolver para ser aceito em seu meio, aliviando tensões que possam ser estabelecidas com a sociedade. Os autores empregam os termos *subjetividade fragmentada* e *seqüestro da subjetividade* ao remeterem ao controle exercido pela organização. Nesse sentido, destaca-se que as formas de controle nas organizações visam atingir não apenas o corpo físico dos indivíduos, mas também sua subjetividade.

O conceito de *subjetividade fragmentada* refere-se à perda de autonomia do sujeito quando este “abre mão” de seus desejos, em um sentido amplo, em prol do coletivo, da organização. É o desejo total partilhado em submissão às regras estabelecidas. A fragmentação da subjetividade abre espaço para o seu “seqüestro”, ou seja, a violência psicológica, a manipulação do comportamento com o intuito de submeter o indivíduo aos valores da organização, por meio da apreensão de seus desejos e interesses. No entanto, o termo *seqüestro* remete à possibilidade de fuga, de liberdade do indivíduo em resgatá-la. A liberdade do seqüestro pode se dar pelas seguintes formas:

[...] (i) pela fuga ou pelo rompimento da relação de subordinação, de iniciativa do sujeito (individual ou coletivo), (ii) pela negociação entre o seqüestrador e a associação coletiva representativa do sujeito [...], (iii) pelo seqüestrador e uma instância de mediação (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 51).

Além disso, o valor do regresso à liberdade pode se dar por: pactuação voluntária (acordo entre as partes); punição (demissão, desligamento, humilhação, etc.); transgressão; ou extinção das regras que mantêm as relações de trabalho.

O controle sobre as subjetividades dos indivíduos relaciona-se à sua vinculação, ou não, à organização. Desse modo, uma das formas de exercer controle é mediante a formação e manutenção do vínculo entre indivíduo e organização. Tal controle é sutil, quase sempre imperceptível. Relaciona-se com os aspectos mais íntimos do indivíduo, como seus desejos e necessidade de pertença, filiação e realização. O vínculo se caracteriza como condição fundamental para a relação de troca entre a organização e os sujeitos. No entanto, pode caracterizar, de acordo com a dinâmica exercida, “um meio eficaz de submeter e alienar o indivíduo à organização” (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 42).

Vínculo é a dinâmica psíquica da inter-relação entre sujeito e objeto (objeto/pessoa/coisa visada pelas pulsões), que se dá no espaço subjetivo. É o processo que possibilita ao sujeito reconhecer o outro enquanto objeto de desejo e enquanto sujeito, assim como se reconhecer enquanto sujeito (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 32).

Os autores enfatizam que o vínculo pode ser objetivo ou subjetivo. O vínculo objetivo encontra-se nas relações formais de trabalho, como salário e contrato de trabalho, ao passo que o vínculo subjetivo relaciona-se a sentimento de pertença, filiação, possibilidade de realização de desejos e reconhecimento, entre outros (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 23). As formas de controle que operam no nível objetivo relacionam-se à formalização dos procedimentos das organizações e se explicam pela relação com a realidade instituída. Já o vínculo subjetivo possui caráter psicológico, que se caracteriza pela possibilidade de

satisfazer necessidades psicológicas e de obter satisfação por meio das relações sociais que se delineiam no interior da organização. Freitas (2000) defende que os indivíduos não se ligam às organizações somente por laços materiais, mas também por laços afetivos, imaginários, psicológicos. Para Pagés *et al.*, o indivíduo se liga à organização por laços subjetivos, e não apenas por questões materiais e morais, vantagens econômicas e satisfações ideológicas.

A estrutura inconsciente de seus impulsos e de seus sistemas de defesa é ao mesmo tempo modelada pela organização e se enxerta nela, de tal forma que o indivíduo reproduz a organização, não apenas por motivos racionais, mas por razões mais profundas que fogem à sua consciência. A organização tende a se tornar fonte de sua angústia e de seu prazer. Este é um dos aspectos mais importantes de seu poder (PAGÉS *et al.*, 1987, p. 144).

O quadro 1 ilustra os elementos que permeiam o vínculo organizacional:

VÍNCULO FORMAL Elementos oferecidos pela empresa	Salário
	Benefícios (plano de saúde, alimentação, clube)
	Oportunidades (trabalho, conhecimento, aprendizado, desenvolvimento) e carreira
	Segurança no emprego
	Condições de trabalho
	Autonomia no trabalho
	Investimento no funcionário
	Humanismo e comprometimento com funcionários
VÍNCULO PSICOLÓGICO Elementos de satisfação psíquica	Fama da empresa
	Status por trabalhar na empresa
	Valorização social
	Sonho de trabalhar na empresa
	Respeito no trabalho
	Relacionamentos no trabalho
	Ambiente de trabalho
	Integração com a empresa
	Comprometimento com a empresa
	Reconhecimento da empresa
	Satisfação com o trabalho
	Amor à empresa
	Sentimento de família
Medo do mercado	

Quadro 1 – Elementos do vínculo organizacional

FONTE: Faria; Schmitt (2007, p. 35)

O vínculo psicológico faz parte da subjetividade dos indivíduos e da possibilidade de realização de necessidades psicológicas. O indivíduo se identifica com a organização por sentimentos como fama da empresa, status, respeito no trabalho e sentimento de família, dentre outros, que proporcionam satisfação e prazer ao indivíduo. Segundo os autores, a compreensão da história da fundação e o desenvolvimento da empresa permitem revelar as formas de controle social que atuam nos níveis objetivo e subjetivo, percebendo-se a importância dada às origens do fundador da empresa, seus ideais e toda a vida de dedicação ao desenvolvimento do seu negócio.

Sobre o vínculo social, Enriquez (1990) afirma que para compreendê-lo é necessário debruçar-se sobre os adventos da alteridade, ou seja, da concepção de um homem social, que interage e é interdependente de outros indivíduos. Para o autor, o vínculo social pode ser percebido como uma relação com os outros, que se explica em termos de amor e ódio, aliança e competição, trabalho e lazer.

Sobre a origem do vínculo social, Freud (1974) defende que este tem início na cumplicidade do crime comum. Partindo da compreensão das civilizações primitivas e seus rituais totêmicos, o autor analisa o começo da organização social, compreendendo as restrições morais e a religião. Para Freud, as mais antigas e importantes proibições estão ligadas aos tabus, que correspondem às duas leis básicas do totemismo: não matar o animal totêmico; e evitar relações sexuais com os membros do mesmo clã (proibição ao incesto). O autor afirma que a base destes tabus encontra-se na dimensão mítica: “Certo dia, os irmãos que tinham sido expulsos retornaram juntos, mataram e devoraram o pai, colocando assim um fim à horda patriarcal”. O pai primevo é violento e ciumento, guarda as fêmeas para si próprio e expulsa os filhos à medida que estes crescem. O pai, temido e invejado pelos filhos, é assassino pelo

desejo dos mesmos de obter o seu poder. No entanto, os filhos também o amavam e o admiravam, o que faz com que sintam profundos sentimentos de culpa e remorso. Dessa forma, passam a proteger e venerar a imagem do pai, dando continuidade ao que era pregado por ele e que eles buscavam quebrar com seu assassinato. “O pai morto tornou-se mais forte do que o fora vivo”. O que até então era interdito pela presença real do pai continua sendo proibido pelos próprios filhos, procedimento psicológico conhecido na psicanálise como “obediência adiada”. Desse sentimento de culpa filial nascem os dois tabus fundamentais do totemismo, referidos anteriormente, que correspondem também aos dois desejos reprimidos do Complexo de Édipo (Édipo matou o pai e casou-se com a mãe) e que marcam a ambivalência implícita na relação complexo-pai<sup>1</sup>. Dessa forma, pela concretização do crime comum, tem-se a origem do vínculo social.

Com base nas considerações psicanalíticas, Enriquez (1990) afirma que a civilização nasce com e pela repressão. Não pode existir corpo social sem a instauração de um sistema de repressão coletivo. Para o autor, as formas de dominação são necessárias para que a ordem instituída não seja transgredida:

Veremos progressivamente se desenvolver um movimento que transformará os deuses *imanes* (sensuais) em deuses *transcendentes* (do intelecto), a natureza mãe ou amiga em uma natureza a ser modificada ou dominada, os homens irmãos ou iguais em seres dominados, explorados, alienados, convertidos, tanto quanto possível em mercadoria (e o gozo de viver transformado em infelicidade de existir). Esse movimento nascerá, desde a aurora da humanidade, através da dominação das mulheres e dos jovens, paradigmas de todas as formas de dominação (ENRIQUEZ, 1990, p. 177).

Nessa perspectiva, o autor discute as formas de dominação. Dentre elas, cita-se a dominação da mulher, que esta se configura para o homem como a forma de ele garantir o seu poder e

---

<sup>1</sup> No complexo de Édipo, o menino apresenta desejo sexual pela mãe e tem no pai um rival. Caracteriza-se por sentimentos contraditórios de amor e hostilidade. A criança também ama a figura do pai que hostiliza. Já a menina é hostil à mãe porque ela possui o pai. Ao mesmo tempo, quer se parecer com ela para competir e tem medo de perder o amor da mãe que é acolhedor (FREUD, 1976).

ampliá-lo, por meio de manifestações de submissão. Da mesma forma, cita a relação adulto/jovem, mais especificamente a relação pai/filho, e a ambivalência de sentimentos presentes nessa relação. A experiência primitiva do poder acontece na relação do filho com a figura do pai, na qual se define o que é bom e o que é ruim, o que é permitido e o que é proibido. O filho, dependente do pai, internaliza os interditos parentais ao longo do desenvolvimento de sua personalidade. O pai possui o papel de iniciador e de educador. Ao ser o depositário da lei, transforma-se também em um dominador em potencial, possuindo direitos sobre a criança. O pai é apoiado a fazer com que o filho entre num ciclo submissão-dominação. No entanto, teme a revolta ou animosidade do futuro rival, que pode tomar-lhe o poder. Quantos pais martirizam, estropiam, negam cotidianamente seus filhos ou impedem-nos de viver e de desenvolverem-se de maneira autônoma? Dessa forma, o pai pode desejar o desaparecimento do filho, assim como o filho pode desejar a anulação do pai, obstáculo à sua própria realização (ENRIQUEZ; 1990, 2007).

Enriquez (1990) enumera outros modos de controle social. Por exemplo: o controle direto (físico), que ocorre por meio da violência; o controle organizacional que se dá por intermédio da máquina burocrática; o controle por meio da competição econômica, em que o importante para os grupos, organizações ou indivíduos é o sucesso nos negócios e na vida, sucesso reconhecido e invejado pelos outros, indispensável para não se tornar desacreditado pelo sistema; o controle pela saturação, em que o discurso doutrinador é infinitamente repetido, com o objetivo de condicionar os sujeitos, inibindo-os e reprimindo suas idéias; o controle pela dissuasão, em que a ameaça funciona como represália e indução à desistência de uma idéia ou propósito: “mostrar sua força para não ter que usá-la” (ENRIQUEZ, 1990, p. 289).

Além das formas acima, cita-se o controle social exercido pelo amor, pela identificação total dos sujeitos ou pela expressão de confiança. “Não há como falar de poder sem referência ao amor [...]. Todo poder usa desse artifício, tanto para se estabelecer quanto para durar” (ENRIQUEZ, 2007, p. 60). O discurso amoroso atua por duas formas de funcionamento: pelo fascínio; e pela sedução. O fascínio está próximo da hipnose, corresponde à possibilidade que os homens têm de se perderem em um ser e de nele se encontrarem. É a forma de poder típica de estados que vivem sob regimes ditatoriais ou totalitários. O ser que exerce fascínio sobre os demais se configura como um deus, um herói, um profeta, sendo, ao mesmo tempo, um homem do povo, e um homem fora e acima do povo, induzindo nos indivíduos que o escutam a passividade e a docilidade. Já a sedução reside na aparência. O seduzido não se sente forçado; ele é atraído pelo discurso da sedução, pelas palavras lisas e sem asperezas, mesmo que estas não signifiquem coisa alguma. No entanto, também na sedução há alienação. Ao jogar com o outro, o sedutor busca “amordaçá-lo, aliená-lo”. Destaca-se que nessa tentativa há o risco de o sedutor ser preso ao jogo que ele mesmo instituiu, ao contrário do fascinador, que não é nunca fascinado pelo outro.

Quanto maior o amor vindo do objeto, mais ele será despótico. Mas, ao mesmo tempo, provocará entusiasmo. Também, o amor e o poder encarnam situações de submissão, manipulação e alienação. Nessa perspectiva, Enriquez (1990) discute sobre a imagem familiar que as organizações transparecem ao fazerem uso do discurso do amor como forma de controle.

Os velhos chefes de empresas carismáticos conheciam bem o coração humano, quando sabiam que, designando alguém como um bom operário cheio de futuro, eles garantiam a submissão, a admiração, o reconhecimento e o amor. [...] Essas organizações devem, então, ser vividas sob uma dupla imagem: a da mãe que alimenta e do pai protetor (mesmo que castrador). Essa imagem familiar favorece, nos membros do grupo, a emergência do que assume a aparência de uma “identidade edipiana”, de desejo de rivalidade e de aceitação de castração, fenômenos que se traduzem em comportamentos de competição entre pares, cuja



saída é a ocupação do lugar do melhor filho (o temor do abandono e a angústia de não ser amado tem também poderoso papel no desenvolvimento de tais comportamentos) (ENRIQUEZ, 1990, p. 308).

É importante se destacar também que “as vítimas são ao mesmo tempo cúmplices de seus carrascos”. O controle pelo amor cria nos sujeitos uma relação de dependência para com o objeto. Nessa posição de dependência, os sujeitos sentem necessidade de serem consolados, protegidos por uma autoridade tutelar, podendo ser facilmente manipulados e alienados. Neste estado de alienação em relação ao objeto, os indivíduos são constantemente reformados pelo desejo de auto-alienação, que significa a fantasia de um estado não conflitual do psiquismo, uma coerência entre o que se pensa e o que se realiza e as exigências do mundo exterior. Dessa forma, os sujeitos mantêm o objeto idealizado, fonte de sua proteção.

Nesta perspectiva, cita-se também o vínculo afetivo estabelecido entre o sujeito e a organização que se dá pela idéia do mito do herói fundador e do herói dirigente. O mito atua na organização desde a sua fundação, a partir da remissão à sua história oficial e ao seu passado – o mito fundante – e atua também pelo mito contemporâneo, na crença de que a organização é capaz de preencher todas as necessidades e desejos do indivíduo. O mito fundador é institucionalizado com o intuito de unificar pensamentos e comportamentos que se convergirão em prol do projeto social comum, que será a base de identificação, de relação afetiva com a organização e do vínculo social baseado na crença de pertença e no compartilhamento de sentimentos afetuosos entre os sujeitos. Dessa forma, a estratégia de mitificação atua como fonte de alienação, em que os indivíduos sentem-se “hipnotizados” e se entregam aos ideais da empresa, tomando-os para si, sem questionamentos. O mito do herói fundador materializa-se nas fotografias, estátuas, bustos e demais imagens e narrativas relacionadas à história da organização e seus personagens. A história, muitas vezes, assemelha-se a um romance, por exemplo, do jovem humilde que muito batalhou e com

brilhanismo, conseguiu o sucesso empresarial. Também se destaca que esta tende a servir de guia para os sujeitos, buscando envolvê-los nos projetos da organização, mediante o comprometimento objetivo e subjetivo, “uma vinculação tão plena quanto possível”. As imagens refletem e reafirmam a história e valores da empresa, reforçando a figura mitológica do criador (ENRIQUEZ, 1997; FARIA, 2004b).

Os vínculos estabelecidos do sujeito para com a organização estão relacionados com sua permanência ou saída da mesma. Faria (2007) discute tal situação em empresas familiares. Segundo o autor, é importante analisar em função de quais elementos de vínculo os indicados sucessores destas organizações decidem permanecer no negócio da família, “assujeitando-se<sup>2</sup>” às suas normas e valores. A análise também deve ser feita com os sujeitos que saem, os expurgos familiares (e organizacionais). Neste caso, é importante verificar quais elementos de não-vínculo estão relacionados ao expurgo, identificando se o que ocorre é um auto-expurgo do sujeito (relacionado a uma autopurificação) ou se o mesmo foi expurgado pela família/organização (por ser nocivo a estas). Além disso, o autor destaca que a saída da organização pode caracterizar-se por duas facetas. Uma delas seria a do auto-expurgo devido a uma oposição aos padrões familiares de existência capitalista, assumindo, por exemplo, modos de existência proletários. A outra seria a de o sujeito não se sujeitar aos compromissos inerentes à empresa da qual seria sucessor, mas ainda construir sua subjetividade a partir de valores (normas, moral, atitudes) próprios do capital (e da sua família burguesa). Nesse caso, a saída da empresa caracteriza-se mais por uma contraposição aos poderes patriarcais (poderes constituídos inerentes à relação familiar) ou por uma inadaptabilidade à função (de direção normalmente) do que por uma oposição à burguesia (FARIA, 2007). Nas palavras do autor:

---

<sup>2</sup> Segundo Faria (2007), o assujeitamento é uma forma de tornar o sujeito subjugado (submetido, subordinado, conformado) a algo, constituindo-se em parte da subjetividade desses sujeitos.

[...] Mais especificamente, os expurgados podem construir sua subjetividade a partir de valores (códigos, normas, moral, atitudes, valores) próprios do capital (e, portanto, da burguesia ou da pequena burguesia), ainda que não se sujeitem ao sistema de competição, às regras de gestão, às atividades empresariais, enfim, aos compromissos inerentes à gestão da empresa da qual seria o sucessor. Aqui, parece haver mais um problema de inadaptabilidade a uma função do que uma oposição à burguesia.

Uma oposição (ainda que dicotômica) "assujeitamento" x subjetivação, no caso, só teria sentido [...] se os expurgados tivessem assumido modos de existência ou estilos de vida proletários. Seriam expurgados da família (não apenas das organizações). Mais precisamente, seriam expurgados ou teriam se auto-expurgado das famílias pequeno-burguesas para viver um modo de existência proletário (FARIA, 2007, s/ p.).

É importante salientar que o vínculo social relaciona-se diretamente ao poder – o vínculo social é, antes de tudo, um vínculo de poder (FARIA; SCHMITT, 2007). Dessa forma, após as reflexões sobre trabalho, vínculo e subjetividade, a seção seguinte se destina à compreensão do poder, tendo-se por base que as relações de poder mediam o vínculo social.

### **2.3 Compreendendo o poder**

O debate sobre o poder tem sido constante objeto de atenção e interesse desde o início dos tempos, remontando a pensadores de diferentes períodos históricos, iniciando-se com os primeiros filósofos e prolongando-se até os recentes debates que envolvem conceitos sociais, ao abordar a organização e a distribuição de poder. Datar o início da utilização do poder como conceito e assunto de debate parece ser tarefa impossível, mas sua emergência pode ser notada desde a existência do *homo sapiens* (DAUDI, 1986).

Daudi (1986) enfatiza que a concepção do discurso de poder pode perpassar duas perspectivas opostas: a conservadora e a radical. Pela perspectiva conservadora, o poder é conceituado

como o exercício necessário para legitimar a autoridade. Em contrapartida, a visão radical entende o poder com o significado de opressão. Segundo o autor, em ambas as perspectivas a idéia do poder está relacionada a controle, coerção, dominação e repressão. Também nestas perspectivas o poder é concebido como um atributo que polariza a posição entre quem tem o poder e quem não o tem. Para o autor, estas concepções constituem-se em uma visão reducionista e primitiva do poder, pois tratam-no como uma patologia que atrapalha a harmonia da organização, como uma disfunção.

Procópio (2003) enfatiza diferentes concepções sobre o poder nos estudos organizacionais, agrupando-as em dois grandes grupos: o do poder utilitário; e o do poder comunicativo, causal e simbólico. O primeiro é marcado pela instrumentalização da relação social, em que o poder está atrelado à capacidade estratégica do indivíduo (ou grupo) de realizar os objetivos externos. Já os poderes comunicativos, causais e simbólicos aparecem como concepções mais dialógicas com outros campos das ciências humanas, apresentando-se como alternativas ao poder utilitário para a análise organizacional.

Faria (2004a) analisa as formas de poder e controle nas organizações numa perspectiva crítica marxista, trazendo para os estudos organizacionais abordagens oriundas de outros campos do conhecimento, como as ciências sociais e econômicas, e a psicossociologia. O interesse de Faria é:

[...] identificar, teórica e empiricamente, os níveis, as formas, os processos, os mecanismos de controle desenvolvidos e utilizados pelas organizações capitalistas em um determinado contexto sócio-histórico, bem como seus significados e conseqüências objetivas e subjetivas para os sujeitos que nelas trabalham (FARIA, 2004a, p. 19).

Em sua compreensão do poder, o autor atenta para a complexidade dinâmica das relações sociais e para os possíveis enganos que podem ser cometidos na sua apreensão, seja por suposições ou por simplificações. No entanto, destaca pontos importantes a se considerar em relação ao estudo do poder.

[...] (i) o poder é uma capacidade e não um atributo; (ii) o poder não pertence e nem é exercido por um indivíduo (este possui autoridade do cargo, influência, liderança e outro requisitos pessoais), mas por uma instância coletiva; (iii) o poder, ainda que seja uma capacidade potencial, para ser efetivo implica, necessariamente, seu exercício, o que significa que se deve falar em relações de poder; (iv) o exercício do poder não se esgota em relações de dominação, sendo correta considerar os conflitos, legítimos ou não, como parte de sua prática; (v) o poder não se encontra em um lugar definido, mas pode ser exercido através de determinados lugares, daí a razão das lutas políticas para a ocupação do comando destes lugares (FARIA, 2004a, p. 134).

Faria atenta também para a necessidade de, ao estudar o poder e o controle nas organizações, perceber não apenas o que é passível de observação direta, o que está na aparência, mas também o que não se deixa ver. É importante apreender não apenas o que pode ser expresso e manifesto, mas também o que não consegue se exprimir, o que não pode se exprimir, o que permanece oculto. A partir desse olhar, é possível perceber as relações de poder em suas distintas formas de exercício, expressas pelas diversas formas de controle. “O controle é a mais bem estruturada garantia da permanência do poder” (FARIA, 2004a, p. 150).

Em suma, Faria (2004b) propõe uma teoria crítica das formas de controle nos locais de trabalho sob o comando do capital. O autor desenvolve um modelo referencial tendo por base pesquisas empíricas realizadas que estrutura as investigações neste campo, integrando os níveis e as formas de controle – econômica, política-ideológica e psicossocial, com as instâncias de análise desenvolvidas por Enriquez (1997) – mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual, pulsional. As formas de controle têm origem em processos objetivos e subjetivos. A forma de controle econômica relaciona-se às relações

de produção, com destaque para as relações e os processos de trabalho que se referem à propriedade e a posse, nas formas legal e real. O nível de controle político-ideológico diz respeito ao aparato normativo, que tem como suporte um sistema de idéias que legitimam as ações e que possui como formas de controle: estrutura hierárquica-burocrática, sistema disciplinar, processos de transmissão da ideologia e alienação. O controle psicossocial diz respeito às relações entre os sujeitos individuais e coletivos. Suas formas de controle classificam-se em física, normativa, finalística ou por resultados, compartilhada ou participativa, simbólica-imaginária, por vínculos e por sedução monopolista. As formas de controle cruzadas com as instâncias de análise de Enriquez formam uma matriz que indica os mecanismos que operacionalizam os processos objetivos e subjetivos das relações de poder. Este modelo de estudo das relações de poder e controle nas organizações encontra-se resumidamente descrito no quadro 2:

NÍVEIS DE CONTROLE	FORMAS DE CONTROLE	INSTÂNCIAS DE ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES						
		Mítica	Social-histórica	Institucional	Organizacional	Grupal	Individual	Pulsional
ECONÔMICO	Propriedade Legal							
	Propriedade Real							
POLÍTICO-IDEOLÓGICO	Hierárquico-burocrático							
	Disciplinar							
	Por Transmissão Ideológica							
	Por Alienação							
PSICOSSOCIAL	Físico							
	Normativo							
	Finalístico ou por resultados							
	Compartilhado ou Participativo							
	Simbólico-imaginário							
	Por Vínculos							
	Por Sedução Monopolista							

Quadro 2 – Níveis e formas de controle e instâncias de análise

FONTE: Faria (2004b, p. 133)

O modelo proposto busca sistematizar a investigação sobre as práticas de controle nas organizações sob o comando do capital. Sobre a divisão detalhada dos elementos constitutivos dos mecanismos de poder e controle, o autor afirma que tal divisão apresenta apenas finalidade didática, e não uma descrição partida da realidade, pois “tanto os níveis e formas de controle quanto as instâncias de análise não se encontram separados, ao contrário, pois tanto elementos de uns aparecem em outros, como ocorre uma interação complexa entre os mesmos” (FARIA, 2004b, p. 142). Além disso, o autor destaca também que busca construir um modelo abrangente; no entanto, jamais definitivo ou acabado.

Paes de Paula (2005) reconhece sobre a pertinência do trabalho de Faria (2004a e 2004b) nos estudos organizacionais. De acordo com a autora, a perspectiva marxista observada na obra tem ocupado lugar cada vez mais marginal. Sobre as conseqüências deste fato, segundo ela, “as perdas não poderiam ser maiores, pois juntamente com o marxismo relega-se o potencial de crítica e análise presente no método dialético e nas elaborações de vários autores que o professam” (PAES DE PAULA, 2005, p. 122). A autora defende que os estudiosos das organizações devem estar atentos a isso, buscando opções mais heterodoxas, articulando as contribuições oferecidas pelas diversas correntes de pensamentos.

Também em uma vertente crítica de estudos sobre poder, Souza (2004) recorre aos estudos de Foucault, contrapondo-os aos de Mintzberg e Crozier, autores funcionalistas da administração, analisando as principais diferenças entre eles. Segundo Souza, os estudos de Mintzberg e Crozier apresentam traços do que Foucault denominou de “analítica da verdade”, uma característica da diversidade da modernidade, sendo

[...] uma forma de pensar mecânica, pois trabalha sempre com os pressupostos de que os ‘fenômenos’ estudados podem ser previstos, mensurados e comportam-se de forma linear, ou seja, sempre existe uma relação causa/conseqüência que mantém a

continuidade da história. A principal consequência deste traço da modernidade é fazer com que a vida, em todas as suas instâncias, seja vista como algo completamente mecânico (SOUZA, 2004, p. 158).

Em contrapartida a esses autores, o pensamento de Foucault segue a ontologia do presente, que nega toda forma de generalização, hierarquização e estruturação do poder. Segundo o Souza:

Contrariamente a analítica da verdade, a ontologia do presente não enxerga a vida como algo linear, previsível e que pode ser medida por meio das diversas técnicas desenvolvidas pelas ciências naturais. A ontologia do presente não é algo mecânico e sim maquínico, ou seja, é algo da ordem do imprevisível, sempre se atualizando por meio de rupturas em algo que não pode ser previsto. Desta forma, não existe na ontologia do presente qualquer linearidade entre os fatos, tampouco uma relação causa/consequência (SOUZA, 2004, p. 159).

Dentre seus diversos estudos, Foucault aborda a analítica do poder, temática que se encontra na etapa genealógica de sua obra<sup>3</sup> (MOTTA; ALCADIPANI, 2003). O pensamento genealogista percebe a história como algo em transformação, e não como uma entidade fixa, linear, contínua. A história apresenta rupturas que representam as modificações sofridas de acordo com determinado contexto. “O genealogista procura acompanhar o processo de transformação das relações de poder em lugar de fixar definições colocadas em uma busca da verdade” (SOUZA, 2004, p. 111).

A genealogia seria, portanto, com relação ao projeto de uma inscrição dos saberes na hierarquia de poderes próprios à ciência, um empreendimento para libertar da sujeição os saberes históricos, isto é, torná-los capazes de oposição e de luta contra

---

<sup>3</sup> As obras de Foucault distribuem-se em três “etapas”: arqueologia, genealogia e ética. Percebem-se nesse três percursos de seus pensamentos deslocamentos em relação aos eixos de análise, ou, segundo Silveira (2005), diferentes eixos metodológicos. Destaca-se na primeira etapa o foco no eixo do saber; na segunda fase, a genealógica, o foco no eixo do poder; sendo este, em seguida, fixado no eixo do sujeito, na etapa da ética. A arqueologia trata das práticas discursivas de certos domínios do saber (medicina, psiquiatria, ciências humanas), buscando clarificar as regras que regem os discursos científicos. Nesta etapa, Foucault tenta construir uma história dos saberes que tomam o homem como objeto a partir da reconstrução do sistema geral de pensamento de certas épocas. O foco de seus estudos está na discursividade, na forma como se expressa o discurso, independente de sua falsidade ou veracidade. Dentre os trabalhos desse período, destacam-se as obras *História da Loucura na Idade Clássica* (1962), *O Nascimento da Clínica* (1963), *As Palavras e as Coisas* (1966). A ética discute a questão da constituição do sujeito, estudando os jogos de verdade na relação de si para si e a constituição de si mesmo como sujeito (SILVEIRA, 2005).



a coerção de um discurso teórico, unitário, formal e científico (FOUCAULT, 1979, p. 97).

Na etapa genealógica, Foucault desenvolve a analítica do poder. Tal perspectiva, em concordância com autores já citados neste trabalho, encontra-se como alternativa à ortodoxia das abordagens funcionalistas na Administração. Em geral, os estudos funcionalistas costumam conceber o poder de forma instrumental e utilitária, sendo estudado com finalidade performática. A ortodoxia funcionalista tende a perceber o poder como algo que atua pela negação, pela repressão, pelo controle unilateral, que enxerga o poder como sendo restrito a uma estrutura hierárquica de cargos (SOUZA *et al.*, 2006). “É necessária uma abordagem alternativa que não tenha sido seduzida pelas sirenas do conhecimento instrumental ou do poder instrumental [...]. A vertente de Foucault é uma correção útil ao tornar o processo muito menos instrumental que essas explicações supõem” (CLEGG, 1992, p. 79, 80). É importante ressaltar que Foucault não aborda uma teoria do poder, pois considera que o poder não é uma questão teórica; faz parte da experiência, é uma relação, uma prática social. Conceber o poder como uma teoria significaria datá-lo a partir de um determinado momento.

Se o objetivo for construir uma teoria do poder, haverá sempre a necessidade de considerá-lo como algo que surgiu em um determinado ponto, em um determinado momento, de que se deverá fazer a gênese e depois a dedução. Mas se o poder na realidade é um feixe aberto, mais ou menos coordenado (e sem dúvida mal coordenado) de relações, então o único problema, munir-se de princípios de análise que permitam uma analítica das relações do poder (FOUCAULT, 1979, p. 141).

Ao abordar a analítica do poder, o autor busca determinar quais são, em seus mecanismos, em seus efeitos e em suas relações, os diferentes dispositivos de poder, que se exercem em níveis e campos diferentes da sociedade e com extensões tão variadas. As diversas correlações de forças que se formam e atuam nos aparelhos de produção, nas famílias e nas instituições, atravessam o corpo social como um todo, como uma rede. Tal rede remete ao que Foucault denomina de “microfísica do poder”, em que o poder não é uma apropriação, e sim uma rede,

uma rede de relações sempre tensas, sempre em atividade. Argumenta ainda que não há uma oposição entre dominadores e dominados como a matriz geral e global das relações de poder.

Temos que deixar de descrever sempre os efeitos de poder em termos negativos: ele “exclui”, “reprime”, “recalca”, “censura”, “abstrai”, “mascara”, “esconde”. Na verdade o poder o produz; ele produz realidade; produz campos de objetos e rituais da verdade (FOUCAULT, 1987, p. 161).

Foucault (1979) defende a idéia de que o poder não apresenta apenas um caráter negativo em sua ação, até pelo contrário. Acredita que se o poder fosse apenas repressivo ele não seria obedecido. Para o autor, o que faz com que o poder se mantenha e seja aceito é justamente o fato de ele não transparecer apenas como força negativa, mas também como sua faceta de indução ao prazer, formação de saber, produção de discurso. “Deve-se considera-lo como uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social muito mais do que uma instância negativa que tem por função reprimir” (FOUCAULT, 1979, p. 8).

Ao estudar o poder, Foucault (1979) destaca algumas precauções metodológicas necessárias, tais como: (i) o poder deve ser concebido não em suas formas regulamentares e legítimas de seu centro, mas sim deve ser captado em suas extremidades, onde ele se torna capilar, em suas ultimas ramificações; (ii) analisar não quem tem o poder e o que pretender fazer com o poder, pois “o poder não é visto como uma *commodity*, algo possuído ou personificado, mas como práticas que se tornam aparentes quando são exercidas” (CAPPELLE; BRITO, 2002, p. 3); (iii) o poder deve ser analisado como algo que circula, que funciona em rede, e não como algo que se possa dividir entre aqueles que possuem e os que não possuem; (iv) a análise do poder deve ser ascendente, partindo dos mecanismos infinitesimais, ao contrário de uma espécie de dedução que, partindo do centro, chegaria até os elementos moleculares da sociedade; e (v) o poder, para atuar, põe em circulação um saber. É necessário entender como o saber se constitui e relaciona-se ao poder.

A relação entre poder-saber perpassa a analítica de poder foucaultiana. Todo ponto em que se exerce poder é também um lugar de formação de saberes. Os saberes representam verdades, e estas não existem fora das relações de poder, servindo para sustentá-las. O sujeito se constitui historicamente a partir das relações de poder.

Na analítica do poder, Foucault destaca três mecanismos de poder: os suplícios, as disciplinas e a biopolítica. Os suplícios correspondem às punições dos que atentavam contra a ordem social por meio de práticas violentas, como tortura e humilhações. Seu objetivo era fazer do criminoso um exemplo para que as pessoas evitassem transgredir as regras. Característico do regime monárquico, vai, com o passar do tempo, cair em desuso, sendo substituído pelo regime de biopoder, que corresponde às disciplinas e à biopolítica.<sup>4</sup>

Nas palavras de Michel Foucault, “esses métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade, são o que podemos achar as ‘disciplinas’” (FOUCAULT, 1987, p. 118). Se no regime anterior o poder tinha o objetivo de gerar a morte, sua faceta agora corresponde ao propósito de majorar a vida. Para tanto, o controle dos corpos passa a ser, como diria Silveira (2005), o principal alvo do poder. A disciplina controla os corpos, individualizando-os. Para tanto, o poder deve agir em todas as camadas da sociedade, em todo o tecido social, havendo, assim, uma capilaridade do poder.

---

<sup>4</sup> A biopolítica corresponde ao mecanismo de poder que age sobre um conjunto de processos populacionais, tais como proporção dos nascimentos e dos óbitos e taxas de reprodução, de natalidade, exercendo sobre tais processos efeitos de conjunto e regulação. Enquanto as disciplinas atuam sobre o corpo individual, a disciplina atua sobre o ‘corpo’ coletivo, a população. Destaca-se nessa fase a atenção de Foucault à prática de governar e ao modo como se governa, o que chama de “governamentabilidade”.

As disciplinas constituem-se de uma vigilância exaustiva, ilimitada, permanente e discreta. Ela não é visível como no regime dos suplícios; é subliminar. As disciplinas impõem um modelo, uma norma previamente estabelecida, padronizando os indivíduos e seus comportamentos. Relaciona-se ao adestramento dos sujeitos, tornando-os dóceis e submissos. Para tanto, as disciplinas fazem uso de instrumentos como o olhar hierárquico, a sanção normalizadora e sua combinação num procedimento específico, o exame (FOUCAULT, 1987). A disciplina estabelece uma separação entre o normal e o anormal, o padronizado e o não-padronizado, o disciplinado e o não-disciplinado, agindo sobre o não disciplinado para torná-lo normalizado.

Num sistema de disciplina, a criança é mais individualizada que o adulto, o doente o é antes do homem são, o louco e delinqüente mais que o normal e o não-delinquente. É em direção aos primeiros, em todo caso, que se voltam em nossa civilização todos os mecanismos individualizantes; e quando se quer individualizar o adulto são, normal e legalista, agora é sempre perguntando-lhe o que ainda há nele de criança, que loucura secreta o habita, que crime fundamental ele quis cometer (FOUCAULT, 1987, p. 161).

Sobre as disciplinas, Garcia (1984) discute acerca de suas funções políticas e econômicas. Do ponto de vista econômico a disciplina tem por finalidade aumentar as forças do corpo. Já na perspectiva política, a intenção é a obediência, docilizar os corpos; ou seja, aumentar a produtividade destes, diminuindo a força em sua dimensão ideológica e aumentando-a em sua dimensão utilitária. Nas palavras de Motta (1981), o poder disciplinar se concretiza na organização do espaço, do tempo, na vigilância e nos exames, “quaisquer que sejam as modalidades e a intensidade do poder disciplinar, porém, ele tem sempre o mesmo objetivo: formar corpos dóceis e produtivos” (MOTTA, 1981, p. 41). As práticas disciplinares relacionam-se às microtécnicas de poder, que normalizam não apenas os indivíduos, mas também o coletivo, organizando os corpos. Este conceito compreende, em diversas instâncias,

supervisão, rotinização, formalização, mecanização e legislação, tendo como efeito aumentar o controle sobre o comportamento dos operários (CLEGG, 1989).

Foucault aborda também as resistências. “Não existe relação de poder se não existir resistência, ou seja, se não existir liberdade no campo social” (SOUZA, 2004, p. 138). As relações de poder estão inseridas em todas as relações humanas, o que implica a existência de liberdade para os sujeitos envolvidos nessa relação.

Mesmo quando a relação de poder é completamente desequilibrada, quando verdadeiramente se pode dizer que um tem todo o poder sobre o outro, um poder só poder se exercer sobre o outro a medida que ainda que reste a este último a possibilidade de se matar, de pular pela janela ou de matar o outro. Isso significa que, nas relações de poder, há necessariamente possibilidade de resistência, pois se não houvesse possibilidade de resistência, de resistência violenta, de fuga, de subterfúgios, [...] não haveria de forma alguma relações de poder (FOUCAULT, 2004, p. 277)

As resistências ao poder organizacional devem ser compreendidas levando-se em consideração as subjetividades dos sujeitos. As organizações são constituídas por relações de poder entre pessoas, as quais possuem diferentes subjetividades e identidades. Estas subjetividades e identidades constituem-se em diferentes recursos para a acomodação ou para a resistência organizacional sobre as relações de poder (CLEGG, 1994)

Clegg (1992) afirma que o poder disciplinar rompe com a visão “mecanicista” e “soberana”, apresentando um questionamento histórico. O autor destaca que, apesar de a concepção de poder disciplinar ser compatível ao enfoque marxista, em relação às resistências no trabalho capitalista, é importante notar as diferenças entre as duas abordagens. Foucault não considera que o controle disciplinar teve origem nas fábricas, e sim nas várias instituições estatais. Além disso, sua função não se destina à pura exploração capitalista, e sim à criação de corpos obedientes.

Por fim, Motta e Alcadipani (2003) pesquisaram sobre utilização de Foucault na área de teoria das organizações. Observaram que, muitas vezes, ocorrem equívocos quanto à utilização correta da obra de Michel Foucault. Um fato vislumbrado é a adoção simplificada e, mesmo, instrumentalizada da analítica do poder e uma junção acriteriosa de conceitos e noções oriundas de diferentes matrizes epistemológicas. Outra questão é a inadequação da designação do autor como “pós-moderno”. De toda forma, propor o estudo de Foucault no campo organizacional

[...] abala as estruturas dominantes de pesquisas que pretendem entender um mundo organizacional por meio dos pressupostos da modernidade e traz uma forma completamente nova de se entender a dinâmica dos processos organizacionais, desnaturalizando de uma vez por todas a razão instrumental da modernidade (SOUZA, 2004, p. 184).

### 3 CAMINHOS PERCORRIDOS

#### 3.1 A história de vida

Este estudo consistiu em um trabalho de cunho qualitativo. Buscou-se, a partir de uma postura reflexiva, compreender o conhecimento como produção, apoiando-se em seu caráter construtivo e interpretativo. Segundo González Rey

Ao afirmar que nosso conhecimento tem um caráter construtivo-interpretativo, estamos tentando superar a ilusão de validade ou a legitimidade de um conhecimento por sua correspondência linear com uma realidade, esperança essa que se converteu, contrariamente ao que pensam e sentem seus seguidores, em uma construção simplificada e arbitrária a respeito da realidade, ao fragmentá-la em variáveis suscetíveis de procedimentos estatísticos e experimentais de verificação, mas que não possuem o menor valor heurístico para produzir “zonas de sentido” sobre o problema que estudam, afastando-se, dessa forma, da organização complexa da realidade (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 6-7).

Nessa perspectiva, adotou-se como método de investigação a pesquisa em histórias de vida. A pesquisa em histórias de vida data do início do século XX, com a Escola de Chicago (EUA), quando os relatos biográficos passaram a assumir status de material de pesquisa sociológica. Desde então, as histórias de vida sofreram muito em seu desenvolvimento, em decorrência, principalmente, do predomínio da filosofia positivista nas ciências sociais, ocorrido após a Segunda Guerra Mundial. Nessa época, o uso das histórias de vida mantinha-se atrelado à simples coleta de dados empíricos. No entanto, a partir da década de 1970 inicia-se uma utilização mais ampla do método, que passou a caminhar para um novo limiar epistemológico. Nesse novo patamar, as histórias de vida passam a não considerar apenas os indivíduos, e sim a análise sociológica de grupos. A experiência histórica do grupo é compreendida por meio das histórias singulares. Observa-se “uma ruptura importante para passar de uma leitura

tradicional, ilustrativa ou realista das histórias de vida, para a captação e compreensão multidisciplinar e mais profunda das suas mensagens diversas oriundas da história de um grupo” (MARRE, 1991, p. 137).

A história de vida tem como objetivo “a partir da totalidade sintética – que é o discurso específico de um indivíduo – reconstruir uma experiência humana vivida em grupo e de tendência universal” (MARRE, 1991, p. 89). Consiste na busca de conhecimento a partir da experiência do sujeito (BARROS; SILVA, 2002). É uma maneira de recolocar o indivíduo no social e na história. Inscrita entre a análise psicológica individual e a análise dos sistemas socioculturais, a história de vida permite captar de que modo os indivíduos fazem a história e modelam sua sociedade, sendo também modelados por ela (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Marre (1991) considera a história de vida em um sentido amplo, englobando tanto relatos orais como autobiografias escritas, longas entrevistas abertas e outros documentos orais ou testemunhos escritos. Segundo o autor, a história de vida, em sua faceta contemporânea, não foca sua investigação em sujeitos “atomizados” ou pouco relacionados entre si. Seu foco está na reconstrução da história estrutural e sociológica de determinados grupos sociais, na trajetória de um ou vários grupos sociais. “Nesse caso, a unidade de investigação não é nem uma autobiografia oral ou escrita, mas várias histórias de vida entrelaçadas e constitutivas das várias posições e itinerários da trajetória de um grupo” (MARRE, 1991, p. 108). Além disso, a história de vida apresenta uma leitura descontínua. O significado da experiência do grupo, expressa por meio dos relatos singularizados, não se apresenta de forma neutra ou objetiva.

Pela narração de sua história, o sujeito se afirma como “existindo”. Ao contar sua história, o indivíduo pode “trabalhar” a sua vida, reconstruindo o passado, suportando o presente,



embelezando o futuro. Reconstruir o passado significa mudar a relação com ele, re-significar sua existência, “remexer”, transformar. Contar a vida é um modo de ser re-fazer. Esse aspecto constitui importante faceta das histórias de vida, apresentando uma função de historicidade (*Histoires de vie et choix théoriques*, 1996, trad. p. 4). Para Gaulejac (2005), a função de historicidade significa a possibilidade de o indivíduo analisar e compreender os elementos que o constituem como sujeito histórico, reconstruindo sua relação com sua história. Para o autor, o homem é história, visto que tanto é produzido por ela, como também é produtor de sua própria história. Nesse sentido, as histórias de vida configuram-se como método rico e diversificado, cuja abrangência vai além da pesquisa, englobando intervenções, formação e terapia. Dessa forma, as histórias de vida são consideradas não apenas um método sociológico, mas também um método clínico, visto que os participantes são conduzidos a utilizar desse conhecimento para compreender melhor seu próprio destino.

No entanto, contar sua vida consiste em um encadeamento de recontares, de modo que fantasia e realidade, objetividade e subjetividade, lembrança real e lembrança transformada se misturam, tornando dubitável o que é verdadeiro e o que falso, sendo tal distinção não passível de vir da narrativa ela mesma. “O homem resiste a ver a realidade como ela é; ele ama travestí-la de acordo com seus desejos, com seus medos, com seus interesses ou sua ideologia” (*Histoires de vie et choix théoriques*, 1996, trad. p. 4). No entanto, se convém diferenciar real e imaginário, não se pode perder de vista que o imaginário é também a realidade e que este abre para uma possibilidade de sentidos, de significações, de direções e de explicações. Além disso, o que se busca em um relato de vida não é um espelho do social, e sim o modo como o indivíduo se apropria dele, projetando a sua subjetividade. Nesse sentido, ao pedir ao sujeito que conte a sua história, o que se busca é compreender o universo do qual ele faz parte, segundo seu ponto de vista, ou seja, da sua subjetividade em relação aos

fatos sociais. Na história de vida, é o sujeito que ocupa o lugar central do que se conta. (BARROS; SILVA, 2002). Nessa discussão, Bosi acrescenta:

Qual versão de um fato é a verdadeira? Nós estávamos e sempre estaremos ausentes dele. Não temos, pois, o direito de refutar um fato contado pelo memorialista, como se ele estivesse no banco dos réus para dizer a verdade, somente. Ele, como todos nós, conta a *sua* verdade. Ser inexato não invalida o testemunho, diferentemente da mentira, muitas vezes exata e detalhista (BOSI, 2003, p. 66).

Além disso, destaca-se que não existe no método “a pretensão de demonstrar leis, de buscar a prova empírica de hipóteses teóricas ou encontrar causas últimas. O interesse é o conhecimento de uma situação ou objeto por meio de um saber que jamais é dado a priori, e sim construído na experiência cotidiana e na interlocução” (BARROS; SILVA, 2002, p. 136). Para as autoras é na especificidade de cada história que se encontra o “modo de trabalhar”. Senão, corre-se o risco de recolher o que o pesquisador deseja, e não o que foi construído na dinâmica existencial própria do entrevistado.

Para Gaulejac (2005) o método biográfico permite compreender o que há entre o universal e o singular, entre o objetivo e o subjetivo, entre o geral e o particular, entre o positivismo e o subjetivismo psicologizante. O material produzido pelas histórias de vida expressa as determinações sociais nas trajetórias individuais e a relação dos atores com essas determinações. Também permite compreender a relação entre o indivíduo produto da história e o indivíduo agente da historicidade.

As histórias de vida compreendem o tempo recomposto pela memória (GAULEJAC, 2005) e abordam sobre o tempo passado compreendido através do tempo presente (NEVES, 2001). Há também a distinção entre tempo vivido e tempo pensado. Este, relaciona-se às idéias, aos planos que ainda estão no imaginário do sujeito; aquele, às práticas vivenciadas. As idéias que

surtem no nível do tempo pensado não devem ser desconsideradas; elas são o estado nascente do tempo vivido, na medida em que levam os indivíduos à prática. É importante observar nos relatos coletados “os momentos em que se começa a pensar determinadas idéias (tempo pensado), as que, mais tarde, transformar-se-ão em estratégias, práticas (tempo vivido)” (MARRE, 1991, p. 126).

Neves (2001) cita como importantes fontes de dados os depoimentos de histórias de vida, as entrevistas temáticas e as entrevistas de trajetórias de vida. Os primeiros constituem-se em depoimentos aprofundados que buscam reconstituir por meio do diálogo a história de vida do sujeito desde sua infância até os dias atuais. As entrevistas temáticas focam experiências ou processos específicos, ou podem constituir-se em desdobramentos dos depoimentos de história de vida. As trajetórias de vida são depoimentos de histórias de vida mais sucintos e menos detalhados. A autora ressalta também a complementaridade entre história de vida oral e pesquisa documental, ressaltando a importância desta como subsídio e informação à outra. Para Barros e Silva, as histórias de vida ajudam a ultrapassar os limites das histórias oficiais. Como ressalta Bosi (2003), história que se apóia apenas nos documentos oficiais “não pode dar conta das paixões individuais que se encontram atrás dos episódios” (BOSI, 2003, p. 15).

Na análise das histórias, é importante perceber as influências recíprocas entre os diferentes registros da história do sujeito, entre os aspectos sociológicos e os aspectos psicológicos. O trabalho de interpretação das histórias de vida deve pautar-se, além do relato, nas situações concretas na qual os atores se encontram, na percepção dessa situação pelos indivíduos, à luz de teorias que o pesquisador introduz como referência de sua leitura das histórias (BARROS; SILVA, 2002). Bosi (2003) também destaca a importância de analisar não apenas as lembranças, mas também os esquecimentos.

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

### 3.1.1 Em busca das histórias

Nesta pesquisa, as informações foram coletadas pelos depoimentos dos sujeitos por meio das entrevistas. A técnica de entrevista pode se apresentar desde sua completa estruturação até o uso pouco ou não-estruturado, constituindo-se em entrevistas estruturadas, semi-estruturadas e não-estruturadas. O uso desta técnica permite um contato mais próximo com o sujeito estudado, favorecendo a exploração em profundidade e a observação de nuances não alcançadas sem a proximidade do contato pessoal.

Para os fins deste trabalho foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas (apêndice 1), com perguntas exploratórias, buscando a apreensão dos depoimentos em profundidade. O roteiro versou em torno da temática da história do indivíduo, mais precisamente dos fatos relacionados à sua história na organização da família. Também foi abordada a história da organização, assim como o relacionamento afetivo e o relacionamento profissional, na organização e fora dela, mais a influência dos laços familiares no trabalho na empresa, dentre outras questões. Ao pedir aos entrevistados que contassem sua história, o objetivo principal foi permitir-lhes ao sujeito a livre narração sobre suas vivências. As questões abertas possibilitaram que o informante falasse livremente, sendo realizado apenas o delineamento

anterior de uma “trilha”, na qual constavam os objetivos de investigação. A investigação em profundidade buscou o acesso às interpretações subjetivas dos sujeitos em relação a suas vivências.

A observação também constituiu rica fonte de dados para o trabalho. A técnica de observação é um recurso de coleta de informações importante, pois privilegia o contato com o real. A observação pressupõe a participação do pesquisador no contexto objeto de sua pesquisa. Pode ser estruturada, consistindo na utilização de escalas, campos, etc. para se registrar o que é observado, como também pouco ou não estruturada. Além disso, varia também a postura do pesquisador, que pode se inserir no campo de uma forma mais observadora ou mais participante. Neste trabalho, utilizou-se a primeira opção; ou seja, a inserção da pesquisadora no campo voltou-se à observação, e não à participação ativa.

A busca por informação faz uso de fontes como pessoas e documentos. A pesquisa com base documental utiliza não apenas documentos impressos, mas também recursos audiovisuais e os mais diversos vestígios utilizados pelo homem. As fontes impressas correspondem desde publicações de órgãos até documentos pessoais, sem esquecer as revistas, publicações científicas, etc. Nesta pesquisa, a recorrência a documentos enriqueceu e contribui para a análise que se segue. Foram contemplados vídeos institucionais comemorativos de final de ano, publicações internas (jornalinhos), sites das empresas, documentos sobre a empresa publicados em livros, revistas e outros documentos da empresa, como organograma, planejamento estratégico, pôlderes e fotografias de família.

### 3.1.2 Produzindo significados

Os discursos coletados foram analisados por meio da técnica de análise lingüística do discurso. Pela técnica, observou-se a construção de narrativas, discutindo-se os achados com o saber científico disponível. Os conceitos e ferramentas da análise lingüística do discurso são aplicados a diversos e diferentes objetos sociais resultantes da interação languageira (MELLO, 2005). A análise do discurso, utilizada neste trabalho apenas como ferramenta de análise metodológica, visa compreender como uma mensagem é transmitida, explorando o seu sentido (VERGARA, 2005). A análise do discurso possibilita, por meio da investigação de textos escritos e da interação oral, compreender a passagem do subjetivo para o objetivo, configurando-se em uma rica fonte de conhecimento sobre os fenômenos organizacionais (CARRIERI; RODRIGUES, 2001).

Para González Rey (2005), na pesquisa qualitativa é de grande importância a compreensão do processo de comunicação e do processo dialógico, visto que o homem permanentemente se comunica nos diversos espaços sociais em que vive. Tal ênfase centra-se no fato de que grande parte dos problemas social e humana expressa-se, de modo geral, na comunicação das pessoas, de forma direta ou indireta. A comunicação é uma via privilegiada para se compreender os processos subjetivos que caracterizam os sujeitos, assim como as diversas condições objetivas da vida social que afetam o homem. Dessa forma, através do entendimento da comunicação busca-se compreender as diferentes formas de expressão simbólica utilizadas pelo sujeito, que se configuram como vias para o estudo da sua subjetividade.

Faria e Linhares (1993) enfatizam a importância do discurso, compreendido como a combinação de elementos lingüísticos utilizados como forma de expressão de pensamentos e de ação no mundo. Para Maingueneau (2005), o código lingüístico é individual, representa as visões de mundo de cada sujeito.

Na análise do discurso, destacam-se as relações que a linguagem mantém com a ideologia. A ideologia é um fenômeno da realidade “que oculta as relações mais profundas e expressa-as de um modo invertido. A inversão da realidade é a ideologia” (FIORIN, 2005, p. 29). Não há um conhecimento neutro, pois este sempre expressa o ponto de vista de uma classe. Como afirma este autor, “uma formação ideológica deve ser entendida como a visão de mundo de uma determinada classe social, isto é, um conjunto de representações, de idéias que revelam a compreensão que uma dada classe tem do mundo” (FIORIN, 2005, p. 32). Essa visão de mundo se reproduz, então, por meio do discurso. As formações ideológicas ganham existência nas formações discursivas, ou seja, na linguagem, entendida em seu sentido amplo de instrumento de comunicação verbal e não-verbal. Por formação discursiva entende-se que esta

[...] é ensinada a cada um dos membros de uma sociedade ao longo do processo de aprendizagem lingüística. É com essa formação discursiva assimilada que o homem constrói seus discursos, que ele reage lingüisticamente aos acontecimentos. [...] Assim como uma formação ideológica impõe o que pensar, uma formação discursiva determina o que dizer (FIORIN, 2005, p. 32).

Dessa maneira, a formação discursiva deve ser compreendida, a fim de se depreender as determinações ideológicas que nela se materializam. A análise do discurso se propõe a desvelar a visão de mundo dos sujeitos inscritos no discurso. Para tanto, faz-se necessário compreender sua estrutura. Nesse sentido, é importante a diferenciação do que corresponde à sintaxe e à semântica discursiva. Fiorin (2005) afirma que a sintaxe discursiva compreende aspectos como a introdução, ou não, da primeira pessoa no discurso e a utilização de discurso

direto, indireto e indireto livre, dentre outros. São estratégias argumentativas utilizadas a fim de persuadir o leitor, garantindo ao discurso efeito de verdade. Já a semântica discursiva é o campo da determinação ideológica.

Há no discurso, então, o campo da manipulação consciente e o da manipulação inconsciente. A sintaxe discursiva é o campo da manipulação consciente. [...] O campo das determinações inconscientes é a semântica discursiva [...]. A semântica discursiva é o campo da determinação ideológica propriamente dita. Embora esta seja inconsciente, também pode ser consciente (FIORIN, 2005, p. 18-19).

Para a compreensão do discurso e de sua relação com a ideologia, é fundamental o entendimento de duas dimensões: a interdiscursividade e a intradiscursividade. Todo discurso é atravessado pela interdiscursividade, uma relação multiforme com outros discursos, em geral, categorias de oposição. O discurso remete a uma concepção no qual se constrói e a uma oposição desta concepção. Faria propõe “a oposição como categoria para análise das relações entre o intradiscurso e o interdiscurso; essa categoria analítica permite, a partir de um dado discurso, caracterizar o outro discurso, a outra ‘visão de mundo’ em oposição à qual aquele discurso dado se constitui” (FARIA, 2005, p. 257).

Para perceber o contexto interdiscursivo no qual o texto se insere, deve-se tomar como base o intradiscurso presente na narrativa, ou seja, as trajetórias de sentidos desenvolvidas ao longo da narrativa, os percursos semânticos. Na percepção dos percursos semânticos, é importante desvelar os temas e figuras observados, bem como os aspectos explícitos, implícitos e silenciados no decorrer do discurso. As metáforas e metonímias são também elementos importantes presentes no intradiscurso que indicam suas relações com a interdiscursividade e sustentação da argumentação discursiva. As metáforas e metonímias são dados lingüísticos que contribuem para a formação do plano de discurso proposto do enunciador ao enunciatário. A metáfora reside na relação comparativa, ao passo que a metonímia expressa relações de



contigüidade entre parte e todo, e vice-versa (FARIA, 2000). Carrieri (2001) reconhece que a utilização das narrativas e das metáforas construídas pelo sujeito é valiosa fonte de informação sobre os fenômenos organizacionais, destacando que ambas resultam de um processo, de uma construção social da realidade na qual os sujeitos e os grupo estão inseridos. O autor enfatiza também sobre a importância das metáforas como meio de compreensão da apreensão que os sujeitos têm da realidade, além de possibilitar o entendimento dos universos simbólicos envolvidos.

Na análise discursiva, é de grande valia identificar também as estratégias de persuasão ideológica presentes no discurso. Faria e Linhares (1993) identificam como estratégias de persuasão importantes: as personagens discursivas, as relações estabelecidas entre as afirmações explícitas e as implícitas, o silenciamento sobre determinados temas e a seleção lexical. Os autores afirmam que as estratégias discursivas de persuasão ideológica constituem parte da formação discursiva – ou seja, do que é socialmente dito, do que deve ser dito, da visão de mundo do sujeito. O entendimento das relações descritas é importante para se compreender o discurso em profundidade.

Concluindo, compreende-se a dimensão discursiva como uma perspectiva da subjetividade, como produção essencial desta, sem, no entanto, desconsiderar outras dimensões do subjetivo e tampouco o sujeito individual em sua capacidade geradora e crítica em relação aos aspectos discursivos em que transita (GONZÁLEZ REY, 2005). A análise discursiva é utilizada neste trabalho é como ferramenta, auxiliando na compreensão do tecido informacional produzido pelos sujeitos.

A análise dos depoimentos das entrevistas e das fontes documentais foi norteadas por um roteiro de análise do discurso<sup>5</sup>. Dessa forma, buscou-se identificar aspectos como: seleção lexical utilizada, temas e figuras (explícitos ou implícitos) recorrentes, principais percursos semânticos, discurso(s) presente(s) no texto, principais aspectos ideológicos defendidos no(s) discurso(s), principais aspectos ideológicos combatidos no(s) discurso(s) e posição do discurso hegemônico no texto, com relação aos discursos hegemônicos na sociedade em que ele se situa.

### **3.2 A entrada em campo**

Para a concretização empírica da pesquisa, realizou-se, inicialmente, contato com quatro organizações familiares, localizadas em um mesmo município do estado de Minas Gerais. Primeiramente, era necessário que a empresa fosse de cunho familiar. Para tanto, foram consideradas empresas cuja propriedade e gestão encontram-se concentradas na família. Favoreceu a escolha o fato de a pesquisadora ter contatos próximos aos gestores, os quais puderam atuar como facilitadores no processo de aceite em participar da pesquisa.

Uma das organizações contatadas não autorizou entrevistas com os membros da família; apenas permitiu que fosse entrevistada a gerente de Recursos Humanos. Dessa forma, os dados desta entrevista não se encontram na análise da dissertação, visto que a impossibilidade de contato com os familiares inviabilizou sua utilização no trabalho.

---

<sup>5</sup> Roteiro desenvolvido por Faria, A. A. M. (2006), fornecido aos alunos da disciplina Seminário de Tópicos Avançados em Análise de Discurso: Discurso e Ideologia do Programa de Pós-graduação em Estudos Lingüísticos da Universidade Federal de Minas Gerais

Os contatos ocorreram entre julho de 2007 e janeiro de 2008, segundo a disponibilidade dos depoentes. Algumas entrevistas tardias foram feitas no decorrer do trabalho de análise, concomitantemente ao processo de reflexão e construção da pesquisa.

O primeiro contato ocorreu na organização 1. Todas as entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa, nas salas dos respectivos entrevistados. Também houve conversas informais com a responsável pelo Setor de Recursos Humanos, que auxiliou no agendamento das entrevistas e forneceu informações sobre o funcionamento da organização: atividades diárias e processo de produção, dentre outros. A pesquisa no *website* da empresa também auxiliou em relação a estes aspectos.

Na organização 2, foram feitas diversas visitas, tanto para o conhecimento da empresa como para realização das entrevistas. Os gestores mostraram-se bastantes disponíveis, atenciosos, solícitos e dispostos a contribuir ao máximo para a riqueza da pesquisa. Na primeira visita, foi apresentado todo o processo produtivo da empresa, explicado minuciosamente por uma das filhas do fundador. Também foram apresentadas as dependências físicas, escritórios, refeitório, etc. Durante a visita, foi servido o café no refeitório da empresa. Também nessa visita inicial conversou-se com o fundador e com sua filha do meio (que orientou a visita). As conversas não se basearam em nenhum roteiro anteriormente estruturado, no entanto as informações ali relatadas foram utilizadas no processo de análise (o gravador foi utilizado em alguns momentos). Posteriormente, foram agendadas entrevistas em dias alternados, de acordo com a disponibilidade dos sujeitos, sendo realizadas nas dependências da empresa, na sala de reuniões. Apenas uma das entrevistas não foi realizada na empresa, visto que esta pessoa encontra-se desligada da organização, e sim no estabelecimento de comércio de sua propriedade, onde hoje trabalha. Também foram analisados vídeos institucionais, material

interno disponibilizado sobre o planejamento estratégico, organograma da empresa, fôlderes, *website* e matéria em revista sobre a organização.

Na organização 3, os contatos foram diversos. As entrevistas com os membros da família que ainda atuam na organização foram realizadas em dias alternados, nas dependências da empresa – mais especificamente, na sala de reuniões. O processo produtivo e outros aspectos administrativos da organização também foram apresentados ao longo das visitas. Foram disponibilizados “jornaizinhos” de circulação interna, além de indicações de livros que abordavam sobre a história da empresa. Também se recorreu ao *website*. As entrevistas com membros da família que não atuam na empresa foram realizadas nas respectivas residências. As visitas às residências foram bastante proveitosas. A informalidade do local propiciou aos sujeitos tranqüilidade no relato das informações. Soma-se a isso a maior disponibilidade de tempo para as entrevistas, que tiveram mínimas interrupções (no ambiente de trabalho há, algumas vezes, necessidade de pausas para atender o telefone, resolver assuntos de urgência, etc). Durante as entrevistas nas residências, pôde-se ter acesso a fotografias de família e material bibliográfico sobre empresa mantido no arquivo pessoal de um dos depoentes.

O capítulo seguinte analisa as histórias dos sujeitos das três organizações. Como foi solicitado sigilo em relação à identidade por alguns depoentes, optou-se pela utilização de nomes fictícios para todos os casos em questão. Dessa forma, tanto o nome do respondente como da organização foram substituídos, a fim de resguardar a identidade dos sujeitos. Com os mesmos propósitos, também foi omitido o nome da cidade na qual as empresas se inserem. As organizações 1, 2 e 3 foram caracterizadas apenas pelo seu segmento industrial, sendo assim chamadas por “Curtidora”, “Estamparia” e “Metalúrgica”, respectivamente.

## 4 ANÁLISE DAS HISTÓRIAS

### 4.1 Organização 1 – “A empresa é uma família”

#### 4.1.1 Contextualização da organização 1

A organização 1, aqui designada por Curtidora, foi fundada em 1960. Sua atual gestão é formada pelos três filhos do fundador. Inserida no segmento de beneficiamento de couro, encontra-se hoje em nítida expansão. Com uma equipe de 282 funcionários, a Curtidora possui negócios não apenas no Brasil, mas principalmente no exterior, com cerca de 70% das vendas destinadas ao mercado internacional, principalmente Europa e Ásia. A empresa produz couro para calçados, artefatos, acessórios, vestuário e estofamento, além de artigos em wet-blue, semi-acabados e acabados, em flor e raspa.

A análise da história da organização mostra uma empresa de nascimento modesto e que se consolidou com o passar do tempo. De grande tradição na comunidade em que se insere, é fortemente ligada à imagem da família e principalmente à do fundador, figura que transmite rigidez e conservadorismo, que podem ser atribuídos à cultura de sua região, à época em que nasceu e à formação: tendo estudado até o 3º ano do ensino primário, filho de sapateiro, inicia sua vida profissional como servente de pedreiro.

A empresa vivencia no momento um período de transição. A sociedade entre irmãos foi recentemente destituída, pois o filho mais velho do fundador comprou as ações que antes eram repartidas entre os irmãos, sendo hoje o único proprietário do negócio. No entanto, seus irmãos continuam na empresa, exercendo os mesmos cargos de diretoria que antes já ocupavam. O pai/fundador, já ausente do contexto societário há mais tempo, não se afasta da empresa, fazendo visitas quase diárias e opinando sobre a gestão dos filhos. Infelizmente, não houve abertura para que o mesmo prestasse seu depoimento. Também não houve abertura para entrevistas com funcionários não-membros da família, fato que não prejudicou a análise, tendo em vista não ser este o foco do estudo em questão.

#### 4.1.2 As histórias

Foram entrevistados os três únicos filhos do fundador, todos inseridos no negócio em cargos de gestão: Joaquim, Maria e João<sup>6</sup>, com idades de 48, 47 e 45 anos, respectivamente, identificados, nessa ordem, como entrevistado 1 (E1), entrevistado 2 (E2) e entrevistado 3 (E3). A figura 1 e quadro 3 explicitam a organização da família e a caracterização dos entrevistados. Na árvore genealógica, os membros da família marcados com um ponto são aqueles que participaram das entrevistas, estando o nome do entrevistado demarcado abaixo.

---

<sup>6</sup> Foram utilizados nomes fictícios para todos os entrevistados.

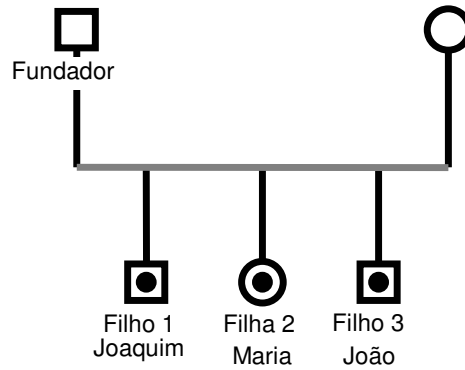


Figura 1 – Árvore genealógica resumida da família da organização Curtidora

Fonte – Elaborado pela autora<sup>7</sup>

Nome	Joaquim	Maria	João
	Entrevistado 1 – [E1]	Entrevistado 2 – [E2]	Entrevistado 3 – [E3]
Idade	48	47	45
Sexo	Masculino	Feminino	Masculino
Formação	2º grau completo	Graduação em Direito	2º grau completo
Cargo	Diretor da indústria	Diretora financeira	Diretor comercial
Tempo na empresa	36 anos aproximadamente	30 anos	33 anos aproximadamente

Quadro 3 - Descrição dos entrevistados Joaquim, Maria e João

Fonte: Elaborado pela autora

<sup>7</sup> Inspirado em Barcelos (2007).

As falas dos entrevistados, compreendidas pela análise do discurso, remeteram a temáticas e figuras recorrentes utilizadas pelos sujeitos. Inseridos no percurso semântico do trabalho, pode-se depreender os seguintes temas: “trabalho braçal”, “trabalho infantil”, “trabalho feminino”, “estudo”, “família” e “trabalho profissionalizado”. A análise buscou evidenciar os discursos presentes, os principais aspectos ideológicos defendidos e combatidos no discurso e a relação interdiscursiva observada.

A temática do trabalho braçal apareceu com bastante frequência na fala dos entrevistados. O trabalho braçal aparece como característica daquele realizado pelo pai/fundador na época da fundação da empresa, conjugado com a luta e as dificuldades enfrentadas pelo mesmo para conseguir seu patrimônio. O tema em questão caracteriza-se por um quadro típico quando da fundação da empresa. Segundo Davel, Souza Silva e Fischer (2000) o desenvolvimento de empresas familiares tem como característica, durante a fundação, a propriedade de um indivíduo empreendedor, que tudo faz para alavancar o negócio.

[01] [...] ele começou a trabalhar como servente de pedreiro. Não estudou também, ele fez o grupo incompleto. Me parece que até o 3º ano. Mas aprendeu mais foi com a madrinha e tia dele, que na escola ele era muito vadio, muito moleque. Então ele não conseguiu completar o grupo e partiu mesmo foi para o trabalho. E em 1960 ele ingressou no negócio sem conhecer nada, com a cara e a coragem. Ele tinha feito uma poupançazinha porque ele evoluiu no trabalho de servente de pedreiro. Ele aprendeu a profissão de pedreiro e começou a tocar pequenas obras. Com isso ele foi criando um grupo, também de pedreiros e serventes trabalhando para ele. Então, ele conseguiu alavancar um primeiro degrau aí de suporte [...] [JOAQUIM]

[02] [...] Ele era um pedreiro. Pegou um dinheiro emprestado [...] até que ele foi conseguindo erguer a empresa. É uma pessoa batalhadora. Só viveu para trabalhar. Tá hoje com 80 anos, ainda está trabalhando. [MARIA]

Tais discursos remetem ao mito do herói fundador. A forma como a história da organização é contada à maneira de um romance, mediante a exaltação do mito do herói fundador, caracteriza-se como forma de alienação (ENRIQUEZ, 1997; FARIA, 2004b). Os indivíduos sentem-se “hipnotizados” e se entregam aos ideais da empresa, tomando-os para si, sem



questionamentos, o que pode ser percebido nas falas seguintes. Nelas, os valores relacionados ao trabalho do pai são incorporados pelos filhos ao descreverem sua entrada na organização e trajetória profissional. Desse modo, o esforço associado ao trabalho físico surge de forma valorativa quando recordado pelos sujeitos. Além disso, observa-se que a socialização primária (BERGER; LUCKMANN, 1985) dos filhos homens ocorre concomitantemente ao trabalho na organização, pois os mesmos são levados pelo pai ainda criança para a empresa. Dessa forma, a incorporação de valores relacionados ao pai e ao trabalho no negócio da família foi precocemente interiorizada e, assim, mais fortemente enraizados na subjetividade dos sujeitos.

[03][...] E eu era criança, queria ficar acompanhando o meu pai, ver o que que ele fazia, e fui tomando gosto pela coisa... [...] Começamos a trabalhar de peão, né, com exceção da Maria. Mas eu e o Joaquim trabalhávamos em piso de fábrica. [...] tinha vida boa, não. [JOÃO]

[04] Mas o meu pai foi um homem que colocou a gente na indústria desde criança, desde criança. Tinha que varrer chão, recolher o lixo, fechar portão de tarde enquanto ele resolvia as coisas no escritorzinho que ele tinha. A gente tinha que estar fechando os portões, manter a indústria varrida todo dia porque ele sempre foi de muita limpeza. Então, essa era a rotina nossa. E comecei também fazendo pequenas tarefas de refilar couro, que é pegar uma faquinha e recortar as bordas dele, entendeu, para dar o acabamento... Também acumulava a tarefa de aguar a horta, que eu me recordo muito bem disso. Meu pai tinha uma horta muito grande. Acumulava a tarefa de aguar horta... [JOAQUIM]

Como se observa no trecho acima, a temática do trabalho braçal aparece aliada à do trabalho infantil. Os entrevistados Joaquim e João, ambos do sexo masculino, descrevem sua inserção na empresa como ocorrida desde que eram crianças, como algo natural e incentivado pelo pai/fundador, que os colocava nas mais diversas atividades. Dessa forma, o trabalho na empresa se inicia ainda na infância, amalgamado à socialização primária (BERGER; LUCKMANN, 1985), ou seja, às formas iniciais de interiorização da sociedade. Além disso, ao serem socializados no mundo do pai – neste caso, no trabalho na empresa –, os sujeitos são também controlados e disciplinados, inseridos numa relação docilidade-productividade

(FOUCAULT, 1987) que os torna obedientes e eficazes conforme os comportamentos desejados pela figura paterna. Tais padrões, ao serem interiorizados ainda na infância, tornam-se fortemente enraizado nas subjetividades dos sujeitos – “a criança interioriza o mundo dos pais como sendo *o mundo*” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 188).

Em contrapartida, a inserção de Maria, única irmã, no negócio da família ocorre de forma diferenciada, vista com maus olhos e preconceito por parte do pai, que, ao contrário da conduta de incentivo tida com os outros filhos, retarda a entrada da filha na organização e direciona-a para serviços administrativos. A dificuldade na aceitação do trabalho feminino remete ao interdiscurso da subvalorização desta atividade e expressa questões culturais de gênero de uma época (década de 1970) em que a atividade da maioria das mulheres remetia ao serviço doméstico.

[05] A minha entrada foi difícil, porque na época meu pai não aceitava mulher trabalhar, porque a minha mãe sempre foi do lar. Então, foi muito complicado. Eu tive que peitar mesmo: “Eu quero”, “Não, você não pode. Lá não entra mulher”. E naquela época o escritório era muito pequeno. Não tinha, assim, departamento. Então, praticamente, quem trabalhava no escritório fazia tudo: era telefonista, era departamento pessoal, ia dentro da empresa, convivia com os empregados. Então, assim, tinha contato com os homens diretamente, e aquilo pra ele, na cabeça dele era um escândalo. Então, eu lembro que eu peitei mesmo e fiz um concurso na Brahma e passei. Aí falei: “Então, se o senhor não deixar eu trabalhar com o senhor eu vou trabalhar na Brahma”. Aí, ele falou: “Não, lá não pode de jeito nenhum. **Então, você vem comigo porque aqui eu te olho**”<sup>8</sup>. Aí começou meu histórico de empresa, foi quando eu tinha 17 anos. [...] Aí eu vim para o escritório... [MARIA]

Destaca-se neste trecho do discurso de Maria a relação de poder oriunda da figura paterna como determinante de sua trajetória profissional e do vínculo estabelecido entre ela e a empresa. A tentativa de trabalho em outra organização e a posterior vinculação da filha ao negócio familiar podem ser percebidas como estratégias de resistência perante a relação de poder instituída pelo pai que proibia o trabalho feminino na empresa (FOUCAULT, 2004;

---

<sup>8</sup> Grifo nosso.

SOUZA, 2004, CLEGG, 1994). O trecho destacado na fala acima “Então, você vem comigo, porque aqui eu te olho” exprime a vigilância exaustiva, ilimitada, permanente e discreta, e também a imposição de uma disciplina ligada ao controle da filha (FOUCAULT, 1979, 1987, 2004). Além disso, o discurso remete também à dominação feminina, preconizada por Enriquez (1990), que afirma ser esta uma estratégia masculina para garantir e ampliar o poder. Tal qual destacado por Lima (1999), ideais de respeito e obediência ao pai e obediência das mulheres são valores preconizados no seio familiar que tendem a ser transferidos para o trabalho na empresa. Além disso, observa-se um sistema cultural que estabelece primazia ao homem, sendo este o indicado ao negócio, cabendo à mulher a “gestão familiar”. É presente o preconceito tradicional atribuído à mulher (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002), no qual ela é tida como inferior ou desigual para assumir postos de comando nas empresas. As diferenças nas relações de gênero apontam para práticas que refletem e distribuem manifestações de poder e resistência – o gênero é uma forma de expressão das relações de poder no espaço organizacional (CAPPELLE, *et al.*, 2004).

Também no percurso semântico do trabalho destaca-se a temática do estudo. A ausência de estudo, em concorrência da disciplina do trabalho braçal, aparece na fala dos entrevistados, que lamentam não poder ter estudado mais em decorrência da autoridade paterna, que, por valorizar mais o trabalho, pouco contribuiu para a continuidade prolongada da educação dos filhos. Destaca-se nesse aspecto a relação de poder oriunda da relação pai-filho, na qual o pai, ao assumir o papel de iniciador e educador, determina também as experiências do filho, o que é bom e o que é ruim, o que é permitido e o que é proibido (ENRIQUEZ, 1990). Além disso, o pouco estudo dos filhos pode contribuir para a permanência do poder do pai. Se os filhos não estudam, não ameaçam ao pai, pois o poder permanece com ele. Os filhos ficam submissos ao seu poder-saber (FOUCAULT, 1979), mantendo uma situação de submissão.

[06] Ele abriu mão de estudar, no conceito dele, que era o oposto do conceito da minha mãe, para que a gente desse prioridade ao trabalho. [...]  
Então quer dizer, se meu pai tivesse tido no passado uma cultura de ter estudado os filhos, o sucesso seria outro, muito maior, muito maior, entendeu? [...]  
eu não tive a formação de capacitação pedagógica pra ser o profissional que gostaria de ter sido porque eu não tive a base lá atrás [JOAQUIM]

O tema da família é recorrentemente abordado nos relatos dos entrevistados. A preconização de uma relação familiar harmoniosa na organização é veementemente defendida nos discursos dos sujeitos como ponto positivo tanto para a vida familiar quanto para a sobrevivência da organização.

[07] Porque a gente vê a família romper laços por causa do negócio. E a experiência mostra que você, na maioria das vezes, perde a família e perde o negócio. E para você preservar o negócio, o meu conceito é que você primeiro preserve a família. O negócio é uma consequência de preservar a família. [JOAQUIM]

Também a organização é percebida como uma grande família. Os laços familiares, relacionados a sentimentos de “amor”, “dignidade” e “respeito”, ampliam-se para a esfera do trabalho. O sentimento de família relacionado à organização configura-se como forte vínculo subjetivo, que remete à possibilidade de realização e satisfação de necessidades de cunho psicológico (FARIA; SCHMITT, 2007). Enriquez (1990) também defende que a imagem da organização, tal qual a de uma família apresenta-se como importante forma de controle dos sujeitos, garantindo submissão, admiração, reconhecimento e amor, de maneira que a organização transpareça como imagem tanto da mãe que alimenta, como do pai protetor (mesmo que castrador). Nessa perspectiva, também se destacam aspectos da análise sintática, como a utilização de termos relacionados à afetividade, caracterizando um comportamento de “pessoalismo” em relação ao trabalho, o que remete neste caso à influência de emoções oriundas da família na empresa. Esta afirmação é ainda mais nítida no discurso de Joaquim, que sintetiza a empresa na palavra *família*.

[08] (Sobre o relacionamento com os irmãos depois que entraram para a empresa) Sempre para melhor. Sempre para melhor. Apesar de que a gente tá junto desde a infância, entramos no trabalho desde novos, nós não temos essa diferença... Aliás, tem, porque a minha irmã saiu e voltou. Pra nós foi uma alegria muito grande. Só melhorou porque ela foi embora, ficou dez anos fora e voltou<sup>9</sup>. Se a família não tem harmonia, quando ela volta, a primeira coisa que nós iríamos fazer é barrar a entrada dela, não é isso? Nós não só acatamos a volta dela como inserimos ela no contexto societário. [...] Então, quer dizer, só enriqueceu o convívio, só enriqueceu. [...] A empresa é uma família, entendeu? A empresa é uma família. Se não o é no todo, nós sempre buscamos que seja. A vida é uma família, né? [JOAQUIM]

[09] (Sobre o motivo de ocupar o cargo de diretora financeira) Foi definido porque sempre tem aquela idéia, né: quem mexe com dinheiro tem que ser da família. Então, foi definido assim. Foi ficando na minha mão, foi ficando na minha mão. Relação de confiança, família. [MARIA]

No entanto, a valorização da influência familiar na empresa aparece menos exaltada quando da ocorrência de temas como “profissionalização” e “sucessão familiar”. Nestes casos, a influência dos laços familiares, antes assimilada como benéfica, surge como interferência, que pode ser prejudicial ao negócio. Nesse momento, metáforas como jogo, tabuleiro de xadrez e locomotiva são utilizadas, reforçando a idéia da racionalidade na empresa, em contraposição aos valores afetivos relacionados à família outrora percebidos.

[10] A minha meta é profissionalizar a empresa. Nós estamos trabalhando hoje para profissionalizar a empresa. [...] E o tabuleiro de xadrez aqui dentro da empresa, a nível de funções, ele tá bem arquitetado. O plano tá muito bem formado. As peças estão muito cimentadas nas posições que ocupam. O jogo tá bem traçado, entendeu?

(Sobre a influência da família na organização) Influencia negativamente porque a pessoa não pode estar tomando as decisões, direcionar uma locomotiva que é uma empresa e buscar o trilho que quer, que é o caminho, ou buscar o norte da empresa, o nicho de mercado se ela não tem conhecimento do caminho o qual ela tá buscando ir, entendeu? [JOAQUIM]

Outro ponto de destaque refere-se à entrada dos filhos dos entrevistados – a terceira geração – na organização. Ora percebida como indesejada, ora como desejada, observam-se no discurso

---

<sup>9</sup> Maria casou-se e foi residir no estado de Goiás, mas regressa, segundo ela, devido à contaminação por césio ocorrida na época, na localidade.

dos sujeitos reflexos da contradição positividade *versus* negatividade da influência familiar na organização.

[11] Eu não gostaria que eles entrassem na empresa. Gostaria que eles estudassem e fossem conduzir a vida por si próprio. Mas se tivesse que entrar eu ia dizer para eles que é uma empresa familiar, que pode ter alguns problemas de sucessão, principalmente na terceira geração. [...]

A gente tem assistido aí no mercado é que muitas famílias, muitos filhos ficam focado na empresa familiar. Às vezes, esquecem de outros caminhos, até de se formar e procurar seu próprio caminho. A carga fica pesada em cima da empresa. Afinal, são muitas pessoas ali em cima, com retiradas altas, com altos salários, e no final a empresa não agüenta, não suporta, entendeu? Então é por isso que eu coloquei que se cada um procurasse seu caminho, eu preferiria. É por isso...  
[JOÃO]

[12] No fundo, no fundo, a gente sempre quer que o filho dê seqüência naquilo que o pai faz, seja um médico, um dentista, ou profissional da área industrial, qualquer que seja. Eu também não sou diferente, eu gostaria que eles viessem para cá.  
[JOAQUIM]

Interessante observar nesses depoimentos as divergentes opiniões em relação à vinculação ou não da terceira geração à empresa. Enquanto Joaquim (o atual dono) é favorável a tal situação, João posiciona-se contrário, desejando que os filhos sigam caminhos próprios, sem submeter-se ao tio e primos, desejando assim livrar os filhos da teia familiar de poder. O termo “problemas de sucessão” funciona como implícito, sugerindo que tal situação já ocorreu. Uma questão que reforça tal afirmação refere-se ao fato de Maria e João terem vendido suas partes na empresa antes que a segunda sucessão (que seria a entrada da terceira geração) ocorresse. A venda das ações é justificada no discurso de João, que afirma que ele e seus irmãos já vislumbram possíveis conflitos quando da entrada da terceira geração. “Irmão com irmão combina; primo com primo, não”. Dessa forma, planejam que apenas um deles permaneça “100% com os filhos”. No entanto, é silenciado em seu discurso e também no do irmão o motivo pelo qual decidiu-se pela hegemonia de Joaquim na propriedade do negócio. Apenas Maria justifica a venda de suas ações, que, segundo ela, se deu pelo fato de suas filhas (ela

possui duas filhas), já universitárias, almejem seguir por caminhos diferentes do trabalho empresarial industrial. Dessa forma, achou mais sensato vender a sua parte.

Apesar do silenciamento no discurso dos entrevistados em relação a possíveis problemas de sucessão que resultariam na venda das ações, é possível pensar em tal ocorrido, visto o desejo de João para que os filhos não ingressem na empresa, alegando a probabilidade de ocorrência de conflitos. Outra questão de destaque refere-se ao fato de João almejar que os filhos sigam caminhos próprios (não quer que os filhos façam como ele fez), o que também funciona como implícito de que ele não pôde seguir por outras áreas profissionais, vinculando-se ao negócio da família. João refere-se à sua permanência na empresa utilizando o termo “vou ficando”. Corroborando com as afirmações acima, uma possível análise do fato seria a de que o entrevistado não possui outras opções profissionais senão o trabalho na empresa, e por isso “vai ficando”. Mesmo já tendo vendido sua parte ao irmão, ele continua como empregado da empresa, o que demonstra o desinteresse na propriedade do negócio, ou em seus filhos, que são ainda crianças, tornarem-se herdeiros. Dessa forma, sua acomodação na posição atual pode demonstrar sentimentos de incapacidade ou inabilidade para outra ocupação profissional, fato reforçado nas poucas oportunidades de estudo quando mais novo (pois tinha de privilegiar o trabalho em detrimento à educação formal escolar) e pelo fato de ter sido o trabalho na empresa praticamente o único desempenhado em toda sua vida.

Destaca-se ainda o discurso amoroso, que funciona como poderoso controle social. Configurando-se de forma entusiásticas, o controle pelo amor mascara as relações de poder que se traduzem em situações de submissão, manipulação e alienação (ENRIQUEZ, 1990). A idéia da empresa como uma grande família e permeada por sentimentos de afetividade, que atuam no imaginário dos sujeitos, inculcando neles, sensações similares àquelas vivenciadas na

relação familiar, pode se tornar “um meio eficaz de submeter e alienar o indivíduo à organização” (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 42).

[13] Amor... em tudo, amor... Amor mesmo, muito amor, em tudo, tudo, tudo, tudo amor.

[...] porque a gente apaixonou com o couro, a gente apaixonou com o couro...  
[JOAQUIM]

[14] Aí eu fui ficando, e a gente vai tomando amor [JOÃO]

Um controle social comum às falas dos três entrevistados refere-se à importância dada às origens do fundador, seus ideais e toda a vida de dedicação ao desenvolvimento do seu negócio. Tal fato é presente nas histórias dos três sujeitos, atuando possivelmente como fator de vínculo dos três ao negócio da família. A continuidade ao legado do pai constitui-se em uma situação de transmissão familiar, sendo esta não apenas material, mas também afetiva e simbólica (CARRETEIRO; FREIRE, 2006). Dessa forma, o trabalho na empresa significa se apropriar do “sonho do pai” dando-lhe prosseguimento, reproduzir os desejos paternos, perpetuar a própria família.

Os três sujeitos entrevistados encontram-se vinculados à organização. No entanto, a compreensão do vínculo relativo a cada trajetória apresenta nuances particulares. No caso de João, o assujeitamento às normas e valores da empresa familiar aparece como resultado de devoção ao pai/fundador, sua história de vida e dedicação ao negócio (FARIA, 2007; FARIA; SCHMITT, 2007). No entanto, os implícitos já citados, percebidos ao longo de seu discurso, dão pistas de um possível desejo de seguir um caminho próprio, diferente da atuação no negócio da família. Outra questão que corrobora esta afirmação é o fato de o mesmo ter vendido suas ações ao irmão, abdicando do papel de proprietário do negócio. A filha do meio, Maria, apresenta na análise de sua história, uma trajetória de busca de autonomia e resistência à situação de controle e poder do pai, mediante sua inserção no negócio onde “mulher não



entra”, o que também coaduna com uma busca de libertação da submissão feminina, conforme já comentado. Em contrapartida, o vínculo de Joaquim com a empresa demonstra estar em harmonia com as normas e valores da organização. Em todos os casos, ressalta-se o forte vínculo subjetivo estabelecido entre os irmãos e a figura do pai/gestor. Tal situação se configura como uma relação de poder, imbricada por sentimentos familiares e profissionais, que irá atuar na permanência dos indivíduos na organização.

## **4.2 Organização 2 – “Mas eu não posso fugir daqui, porque é uma coisa que é da família. Não tem como sair”.**

### 4.2.1 Contextualização da Organização 2

A organização 2, referida neste trabalho como Estamparia, em decorrência do segmento no qual atua, foi fundada em 1969. Surgiu na época com “data para acabar”. O fundador era sócio de outra empresa, e a Estamparia surgiu para “fazer dinheiro” em determinado momento. Naquele tempo, ele e seu sócio vislumbraram uma carência no fornecimento de fornos para fogão a lenha no Nordeste e resolveram investir no negócio. O objetivo era fabricar peças que atendessem ao segmento de mercado do sistema doméstico de aquecimento. Havia no País deficiência no suprimento de energia elétrica. Em face dessa situação, a empresa desenvolveu o forno, o cilindro para serpentina e a chapa térmica de aquecimento a lenha, os quais, apesar do desenvolvimento tecnológico atual, continuam sendo fabricados na empresa. Na década de 1970, a Estamparia agregou ao negócio a produção e

distribuição de equipamentos de movimentação de materiais, como carros de tração manual para a construção civil, a agropecuária e a jardinagem<sup>10</sup>.

Na década de 1990, os sócios desfazem a sociedade, ficando o atual presidente como único proprietário da empresa, que se torna então uma organização familiar. Segundo depoimentos de suas filhas, a separação se deu por motivos relacionados a conflitos de gestão. Devido às brigas entre o fundador e o outro sócio, resolveram desmanchar a sociedade. O depoimento da filha mais nova do fundador (sujeito descrito mais abaixo) evidencia traços desses conflitos que marcaram o início da história da empresa e foram decisivos para a concentração da propriedade com a família atual.

[15] [...] só que o meu pai com o Luiz<sup>11</sup> nunca foram sócios de combinar muito bem, nunca foram. Com formas totalmente diferentes de se viver, de se administrar, pra tudo, totalmente diferente. Cada um com a sua competição. Então, começou-se as brigas, todo mundo sabe das brigas [...] Foi onde eles tiveram que determinar cada um ficar em algum lugar. [ALINE]

[16] Foi até a gente insistir na separação da sociedade porque não dava mais pros dois conviverem. Aí, é... então foi onde surgiu a idéia. Nós ficamos insistindo. Os dois começaram a brigar muito. [...] Aí, a Estamparia já estava feita no mercado, já estava conhecida com o carrinho de mão e tudo mais. Então, começamos a insistir com meu pai pra largar. O Luiz tem quatro filhas, meu pai, três filhas. Nós somos totalmente voltadas para o meu pai. Nós fomos criadas com ele. Não tem jeito de ser diferente. As filhas dele, são totalmente voltadas pra ele. Então, não tinha nada pra nós, sete mulheres darmos conta da outra empresa e da Estamparia juntas. Se dois não estavam dando certo, que dirá sete? [ALINE]

Atualmente, a empresa conta um número reduzido de produtos voltados para o sistema doméstico de aquecimento, sendo a maior parte de sua atividade destinada à pintura eletrostática e industrialização de derivados de produtos siderúrgicos, fabricando produtos como carros de tração manual, caixas protetoras para hidrômetro e escadas de uso doméstico e

---

<sup>10</sup> Informações obtidas de reportagem comemorativa do 35º aniversário da empresa, noticiada em veículo de comunicação local sobre aspectos econômicos do município (ano III- nº V – maio de 2003).

<sup>11</sup> Nome fictício.

profissional. A empresa conta hoje com cerca de 70 funcionários e ocupa uma área total de 48 mil m<sup>2</sup>.

A organização passa por um momento de transição, no qual o fundador, hoje com 66 anos, procura se desligar do cargo da presidência, voltando-se para o Conselho Administrativo. Sua sucessão está sendo preparada de modo que sua filha do meio assuma a função de presidente. A filha mais velha também trabalha na empresa, assumindo uma das diretorias. A mais nova encontra-se atualmente desligada da gestão da organização, sendo proprietária de um estabelecimento de comércio.

#### 4.2.2 As histórias

As entrevistas foram realizadas com o fundador (atual presidente) e suas três únicas filhas. Também foram entrevistados cinco funcionários da organização, não membros da família, com tempo de serviço na empresa entre 27 e 34 anos, ocupantes dos seguintes cargos: gerente de vendas, auxiliar de vendas, supervisor de logística, encarregado de expedição e embalador. Os depoimentos destes entrevistados auxiliaram na compreensão da história organizacional e de outros aspectos da realidade da empresa, visto o elevado tempo de serviço dos mesmos. No entanto, seus relatos não foram utilizados no foco principal da análise, visto não se enquadrarem na perspectiva do vínculo em relação aos membros da família com a organização.

A filha mais velha tem 41 anos e trabalha na empresa há 23 anos, sendo este seu único emprego. Este é o mesmo caso da filha do meio, que possui 36 anos e há 20 anos trabalha na empresa. A mais nova, com 34 anos, permaneceu na empresa por 13 anos, até o seu afastamento, no ano de 2004. Todas as filhas, juntamente com o pai, são cotistas da empresa. A entrevista com o fundador ocorreu para maior conhecimento da organização, sua história e fundação, sendo importante para a compreensão da dinâmica organizacional e das histórias das filhas. No entanto, estes dados não foram utilizados para o entendimento do vínculo, visto que o fundador não se enquadra nessa perspectiva de análise. Para tanto, entrevistaram-se então suas três filhas. A figura 2 e quadro 4 explicitam a organização da família e a caracterização dos entrevistados. Na árvore genealógica, os membros da família marcados com um ponto são aqueles que participaram das entrevistas, estando o nome do entrevistado demarcado abaixo.

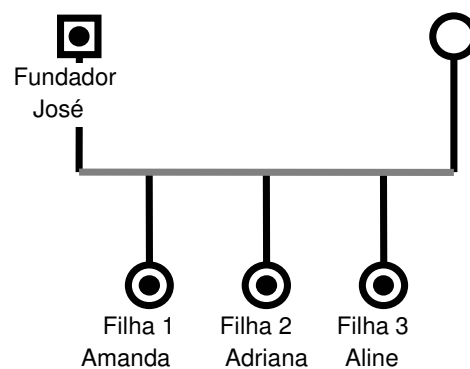


Figura 2 – Árvore genealógica resumida da família da empresa Estamparia

Fonte – Elaborado pela autora<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Inspirado em Barcelos (2007).

Nome	Amanda	Adriana	Aline	José <sup>13</sup>
	Entrevistado 4 - [E4]	Entrevistado 5 - [Adriana]	Entrevistado 6 - [E6]	Entrevistado 7 - [E7]
Idade	41	36	34	66
Sexo	Feminino	Feminino	Feminino	Masculino
Formação	Graduação em Letras	Graduação em Economia Pós-Graduação em Gestão Empresarial	Graduação em Administração	2º grau completo
Cargo	Gerente Administrativo e de RH (em transição para o financeiro)	Gerente Financeiro (em transição para presidência)	Gerente Comercial (antes do afastamento)	Diretor Presidente (em transição para o conselho de administração)
Tempo na empresa	23 anos	20 anos	13 anos	Desde a fundação

Quadro 4 – Descrição dos entrevistados Amanda, Adriana, Aline e José

Fonte – Elaborado pela autora

O discurso das entrevistadas perpassa por dois percursos semânticos: trabalho e família. Ambos se encontram interlaçados, muitas vezes, por temáticas em comuns. O percurso semântico do trabalho é marcado pelos temas da trajetória profissional e na empresa e pelo tema da gestão do pai na organização familiar. No percurso semântico da família, destaca-se a temática das relações com o pai no ambiente familiar.

No percurso semântico do trabalho, o tema da trajetória profissional das irmãs apresenta diversos pontos de convergência. Inicialmente, cita-se a influência dos pais na escolha do

<sup>13</sup> Foram utilizados nomes fictícios para todos os entrevistados.

curso superior. Eles fizeram pressão para que as filhas fizessem o curso existente na cidade onde moravam, demonstrando facetas da experiência mais primitiva do poder, aquela que ocorre na relação pai-filho (ENRIQUEZ, 1990, 2007; FREUD, 1974; FREUD, 1976). O pai em seu papel de iniciador e educador define o que é bom e o que é ruim para o filho. Ao ser o depositário da lei, transforma-se em um dominador em potencial, outorgando do filho a capacidade de escolha. Devido a isso, por exemplo, Aline só foi cursar o que desejava, Administração, quando este foi oferecido na cidade vizinha: “[...] eu sempre amei o curso. Administração é tudo na minha vida”. A filha mais velha só atualmente pode fazer um curso na área que realmente gosta (arte, decoração), devido à subordinação outrora apresentada em relação aos desejos do pai. Hoje, faz o curso de Design de Interiores, segundo ela, “porque realmente é alguma coisa que eu gosto de fazer”. No entanto, frequenta o curso “só aos sábados, para não atrapalhar o andamento” da empresa. A relação de poder paterno expressa-se desde a escolha profissional na juventude até sua relação com o curso atual, o qual é colocado num segundo patamar, sendo segundo ela, “levado em paralelo” com a empresa.

[17] [...] na época que eu fui pra fazer o vestibular, aquele negócio todo, meu pai falou que eu não podia ir pra Belo Horizonte estudar Belas Artes. Nada desse negócio, não. Naquela época era só ou medicina ou veterinária. Então, vou ficar por aqui mesmo porque eu não quero nenhuma dessas coisas. Então, fui enrolando. Eu fiz mais um curso de segundo grau, terminei o magistério, comecei a fazer contabilidade porque eu já tava aqui dentro. Então, aí depois passou muito tempo que eu estudava. Eu queria fazer vestibular, aí minha mãe falou: “Vai fazer!” Aí, fui fazer Letras que eu estudei inglês muito tempo. [AMANDA]

Sobre a entrada na empresa da família, todas as filhas tiveram sua primeira experiência profissional na empresa, por volta dos 16 anos. No início, exerciam atividades mais simples como atendimento de telefone e serviços de *office-boy*, dentre outros, passando, em geral, por todas as áreas da empresa. Ressalta-se a entrada na organização como algo “automático”, natural, como que inerente aos indivíduos que possuem negócio familiar. Tal situação reflete o caráter discreto e subliminar das relações de poder (FOUCAULT, 1987). Ou seja, o poder

se configura de modo que o sujeito nem sempre toma consciência dele, como no caso – é “natural”. Além disso, o fato de trabalhar no negócio da família, como se isso fizesse parte da “natureza natural das coisas”, atua como uma justificativa que mascara relações desiguais. Tal comportamento relaciona-se ao mascaramento da luta pelo poder, que se dá pela justificação (a desigualdade é algo natural) ou pela negação (não há desigualdade de poder) (ENRIQUEZ, 2007). Apesar disso, observam-se na fala de Aline indícios de uma conscientização de que a entrada na organização como algo “automático” não é fato tão “natural”, tendo em vista a metáfora utilizada pelo sujeito, “cair de helicóptero” na empresa, que remete a algo imposto às filhas, sem que houvesse um desejo anterior ou busca e planejamento por este caminho.

[18] Nós três caímos lá dentro da Estamparia de helicóptero, entendeu? Você nasceu naquela família, você cai lá dentro automaticamente. Por que que você vai procurar emprego? Por que você vai trabalhar pra alguém se você tem um negócio que é seu? Não vai! Nem pensa. É automaticamente. Fez dezoito anos. Na verdade, foi dezesseis. Cai lá dentro. [ALINE]

[19] (sobre a entrada) [...] foi no susto, mas automaticamente porque as pessoas assistem, a família tem alguma coisa automaticamente você vai trabalhar no negócio da família, e foi o que aconteceu comigo. Foi praticamente automático. Quando eu entrei, foi praticamente automático. [AMANDA]

Em relação à trajetória de cada uma na empresa, as histórias se divergem. A filha mais nova enfatiza o gosto pelo trabalho na organização. Relata que gostou do trabalho, e daí não quis mais sair. Ela afirma sua tendência e gosto pela Administração como algo inato: “Você nasce desse jeito”. Isso está enfatizado, várias vezes, na metáfora “está no sangue”, fato, segundo ela, herdado de seu pai. “A tendência administrativa do meu pai é toda minha”. O gosto pelo trabalho na empresa pode ser percebido como fator de transmissão familiar, como uma herança imaterial, simbólica, afetiva, que mantém forte ligação da filha com o pai (CARRETEIRO; FREIRE, 2006). Sua predisposição e sua disposição para a gestão são, freqüente e fervorosamente, enfatizadas em seu discurso, no qual se orgulha de feitos

realizados em sua gestão que surtiram lucro para a empresa. Era a filha mais indicada a suceder o pai na organização, fato que não ocorre devido ao seu desligamento da empresa.

[20] [...] a Aline ama. Aline ama, ama. É o que ela nasceu para fazer. [...] É a pessoa que tem mais perfil é a Aline. Ela é o meu pai de novo. Ela é dinâmica e ela corre atrás... A gente sabia que ela ia assumir o lugar dele. [ADRIANA]

A saída de Aline ocorre devido a sérios conflitos em relação à gestão do pai, que acarretaram grandes frustrações e descontentamentos no trabalho. Segundo ela, tais conflitos começaram quando ela foi cursar a formação gerencial. Afirma que o estudo pôs em xeque a admiração ora cultivada pelo pai. Daí surgiram conseqüências negativas não apenas na empresa, mas também no ambiente familiar. Além disso, cita que após começar a estudar Administração e assumir uma posição de sucessora, tomando frente em questões da empresa, “começou-se a briga pelo poder”. Os conflitos do pai em relação à filha que estuda sobre gestão e intenta sucedê-lo na organização remetem a um posicionamento de defesa diante da possibilidade de perda de poder, suscitado, inclusive, pela possibilidade de perda do poder-saber (FOUCAULT, 1979), visto que a filha põe em xeque os saberes do pai na organização, saberes que sustentam sua posição de controle.

[21] Então quando eu fui pra formação gerencial, ate então meu pai era meu ídolo. Aí, quando eu comecei a ver as coisas, eu comecei então a achar que já que eu fazia o curso que eu tinha direito e obrigação de levar pra dentro da Estamparia, começaram os conflitos por aí. [...]

Fui tomando a minha posição ali na empresa. E, na medida em que eu fui tomando, os conflitos com meu pai aumentaram, porque o dia que eu fazia qualquer coisa que ele percebia que foi bom, ele falava assim com a gente: “Foi péssimo! Você não podia ter feito. Você tinha que ter me perguntado. Afinal de contas, **quem manda na Estamparia ainda sou eu**”. [...] “**Afinal de contas, o dinheiro que está aqui dentro é meu.**” Todo dia a história era a mesma. Então, começou-se a briga pelo poder<sup>14</sup>.

Chegava num ponto, chegava domingo à noite, eu começava a chorar porque eu não queria trabalhar de jeito nenhum. Eu não agüentava mais a Estamparia. Eu não agüentava mais o ambiente. [ALINE]

---

<sup>14</sup> Grifo nosso.



A irmã do meio também afirma gostar do trabalho na organização. Atualmente, ela passa por um período de transição na empresa, pois vem sendo preparada para assumir o lugar do pai na sucessão. Com a saída da irmã mais nova, a provável sucessora, Adriana encontra-se diante de um grande desafio, para o qual vem, em um curto período de tempo, preparando-se, fato que lhe causa certa ansiedade:

[22] Nada fala com você que eu não goste. Eu gosto, muito, mas pesou a responsabilidade porque era uma coisa que era para ser mais dividida. E aí começou a direcionar pra mim [...].

[...] de repente apareceu uma responsabilidade muito grande pra mim, porque era uma coisa que era para ser dividida entre eu e a Aline. Ficou só para mim, porque ela está magoada. Ela não aceita nem pisar aqui. Hoje, ela vai lá naquele portão, mas vai lá no portão e pede para me chamar. Ela não entra. Então, hoje ficou a responsabilidade pra mim. Então num período aí de um ano eu tive que abraçar tudo. [ADRIANA]

[23] (...) a Adriana está aprendendo agora, a duras penas, sabe, faz até dó. Porque você olha pra Adriana, tem dia, que está desesperada. E é um caso assim, fácil de resolver, mas não está no sangue. [ALINE]

Já a irmã mais velha mostra-se insatisfeita com o trabalho: “Não morro de amores por Administração. Não é a minha área. Não sirvo para isso”. Diante de sua insatisfação, Amanda procura estar nos bastidores da organização, exercendo funções burocráticas e operacionais, ficando, segundo ela, “no meio do caminho”, expressão que reforça sua inadaptabilidade à atividade profissional. Apesar de não gostar do trabalho, ela permanece na empresa sem motivação para assumir uma postura gerencial e de liderança, nem galgar uma ascensão profissional na organização.

[24] Então, eu sou muito mais de ficar nos bastidores do que ir pra frente, de dar ordem, sabe, aquela coisa de estar pensando: eu não consigo. Faço, às vezes, sou focada pra fazer muitas coisas, mas assim, me troca. Eu prefiro ficar lá no operacional fazendo, pagando, sabe? Vai em banco, essa parte do administrativo que eu acho chato, estar sempre olhando, encaminhando, um passo à frente. Pra mim, é mais complicado. [AMANDA]

[25] Ela fala claramente (que não gosta do trabalho na empresa). Ela tá fazendo até terapia. Ela não gosta, ela chora, ela não quer. Tudo que pede para ela fazer ela xinga, ela reclama. Ela faz funções operacionais e aquela assim que não tem jeito mesmo. Ela não gosta. Ela deixa claro: ela gosta de artes. Amanda nasceu para

fazer... ela está fazendo agora no INAP, que não tem nada a ver: decoração. Mas é o que ela gosta. E a gente não pode atropelar, não, sabe. Ela já foi muito atropelada.  
[ADRIANA]

Aline atribui a estada da irmã na empresa ao comodismo. Segundo ela, a permanência da irmã na organização ocorre pelo vínculo econômico: “A Amanda está lá pelo seguinte, porque ela já tem uma estabilidade financeira [...]. Ela só fica pelo lado financeiro”. Ressalta que esta permanência no negócio da família se reflete em frustrações para a irmã, somada a outras não-realizações em outras esferas da vida: “Por que a Amanda tem depressão direto? Porque ela nunca está satisfeita com o que ela faz. A Amanda está lá. Ela não tem nada na vida dela que ela realizou”.

No entanto, Aline ressalta que a irmã deveria “aprender a gostar”: “Amanda, se dá dinheiro, se o negocio é seu, vai para um psicólogo, vai para um psiquiatra, quem você quiser, e exija de você aprender a gostar”. O discurso de Aline para com a irmã ressalta seu posicionamento a favor da subordinação e conformação da mesma aos padrões do trabalho na administração da organização da família. Ou seja, seu assujeitamento, que impede suas possibilidades de auto-realização em outras atividades. Esse aspecto de seu discurso entra em oposição em relação ao seu posicionamento diante de seu próprio percurso na empresa, onde é defendida a necessidade de saída da realidade profissional tensa e conflituosa da organização familiar, tal qual ela o fez.

A temática da gestão do pai é caracterizada como autoritária, marcada pela imposição de vontades, permeada de conflitos oriundos das relações de poder. O uso da metáfora “ele tem que ter só índios e ele, o cacique” ressalta a afirmação.

[26] [...] meu pai não admite erro, né. A perseguição, o perfeccionismo e a cobrança muito grande. [ALINE]

[27] O meu pai tem um papel de autoridade muito grande. Uma das coisas que me impediu de crescer mais é o excesso de autoridade do meu pai, porque ele não admite erros, ele é extremamente centralizador. [ADRIANA]

O autoritarismo é presente não apenas no relacionamento com as filhas no trabalho, mas no trato com os funcionários em geral. Estes demonstram sinais de resistência em relação à política do “berro”.

[28] [...] eu comecei a descobrir internamente tantos problemas que a Estamparia vivia que eram relacionados com meu pai. Quantas máquinas nós tivemos quebrada? Quantos produtos não chegaram na expedição a tempo de faturar e expedir? Quantos problemas de chapa não chegaram a tempo e a hora? Eu fui descobrir, ao longo do tempo, que era só boicote. A gente achava que funcionário, porque meu pai era bravo, funcionário andava só certo. Boicotaram meu pai muitos anos. O boicote até hoje. Cada vez que ele berra, o boicote tá pronto, armado. [...] Ele vence tudo no berro. [...] Ele berra. [...] “O senhor grita, pai. Para que o senhor grita?” [ALINE]

Aline afirma que os conflitos gerados pelo autoritarismo e pela imposição da vontade do pai estão relacionados a questões de poder, refletindo uma inabilidade do mesmo em tratar as questões relacionadas à sucessão e à idéia de ser substituído por outra pessoa que pode fazer melhor ou tão bem quanto ele, o que acarretaria a perda do saber que sustenta a sua posição de poder (FOUCAULT, 1979). As outras entrevistadas também afirmam sobre o autoritarismo da gestão do pai.

[29] Então, eu tinha ou que ter ficado menos esclarecida a respeito de administração, que ele seria meu ídolo eternamente. Eu não sei qual que seria a situação da Estamparia, com relação a funcionário, o que que teria dado, mas que eu e ele estaríamos muito bem, isso estaria. Eu seria submissa a ele eternamente sem preparar pra sucessão. [...] Porque então a única frase que a gente ouvia: “Aqui, quem manda sou eu. O dinheiro que ta aqui é meu.” [...] Então, ele é uma pessoa que tem tanto **medo de perder o poder** que ele prefere não te treinar. **Ele não te treina, pra você não ser igual a ele nunca. Você tem que pensar sempre menos do que ele pra ele manter no poder.**<sup>15</sup> [ALINE]

---

<sup>15</sup> Grifo nosso.

[30] (...) ele é uma pessoa autoritária e ele não consegue. Tanto é que tem muita coisa na mão dele que ele não conseguiu delegar até hoje, entendeu? Então, é porque ele quer tudo debaixo da asa dele ali. [AMANDA]

[31] Então quando você está perto de uma pessoa que é extremamente centralizador e que não admite erros você arrisca pouco, quase nada. Demora o processo seu. Esses dias atrás eu falei com ele: “Pai, deixa, me delega pequenas coisas. Se eu tiver que errar, eu não vou fazer nada que vá prejudicar a Estamparia. Se eu tiver que demitir algum funcionário, se eu tiver que ter alguma postura diferente, alguma decisão, sem ter que passar pelo senhor que não vá prejudicar, eu não sou doida que eu vou fazer alguma coisa que vá deixar a Estamparia numa situação complicada”. São situações corriqueiras do dia a dia. Então, ele tá fazendo um esforço enorme para mandar para mim as coisas. [ADRIANA]

As dificuldades de relacionamento com o pai no trabalho são enfatizadas nas escolhas lexicais *guerra, cacique, berro, grito, mandar, vigiar, brigar, xingar, ser tratada igual cachorro e falta de humildade*, dentre outras. As características do pai/gestor enumeradas pelas filhas remetem à figura de liderança narcísica (PAES DE PAULA, 2003). A autora, baseada em estudo de Ket de Vries e Miller (1990), afirma que tal liderança é caracterizada por uma necessidade intensa de poder e prestígio, dentre outras disposições narcisistas, necessitando explorar / subjugar o outro para satisfação de seus próprios desejos, descrição que coaduna com o perfil do pai traçado pelas filhas.

Além disso, o relacionamento familiar é constantemente inserido no ambiente empresarial, o que constitui mais fonte de conflitos. No entanto, as irmãs consideram a influência da vida afetiva na organização como algo inevitável, sendo difícil separar a esfera familiar da vivência empresarial. Em oposição ao discurso das filhas, o discurso do pai prega que tal inter-relação não acontece ou é evitada ao máximo para não ocorrer: “Coisa da empresa é coisa da empresa; família é família. A gente não deixa a coisa misturar de jeito nenhum”. O discurso do pai busca neutralizar a influência da família na organização, numa tentativa de exclusão do conflito, buscando em seu discurso transparecer a funcionalidade harmônica do sistema (DAHRENDORF, 1980).

[32] [...] todos os problemas que tem dentro de casa são levados pra empresa, 100%. [...] No livro fala o seguinte: que coração a gente tem que ter um fora da empresa e um dentro. Dentro da empresa as coisas não podem misturar. [...] isso é balela, porque você leva todo sentimento lá pra dentro, sim. [ALINE]

[33] [...] mistura problema lá de casa com problema daqui, entendeu? E muitas vezes meu pai não consegue nos enxergar como profissionais aqui dentro. Às vezes, ele trata como filha mesmo e chama atenção como se fossemos só filhas, como se não fizesse parte de mais nada, como se eu tivesse dentro de casa, e isso estressa e isso atrapalha muitas vezes o andamento da coisa, porque, por mais que assim: “Eu não gosto, eu não misturo.” Misturar, ele mistura. Muito mais que eu e a Adriana, entre nós no trabalho aqui. Ele mistura mais porque ele esquece que nós já crescemos e que temos responsabilidade aqui e chama a atenção como se tivesse chamando a atenção só da filha dele, entendeu? [AMANDA]

[34] Mistura sua cabeça tanto assim, **O patrão e o pai, a punição do pai com o filho**<sup>16</sup>. Dá aquela misturada boa, você fica assim: “Ele vai me chamar atenção”. [...]

Porque o meu pai ele só me vê aqui como filha. Então, ele nunca vai... nunca consegue me enxergar aqui como profissional, e acontece a mesma coisa comigo. Ao invés de me chamar atenção em casa, ele chama minha atenção aqui, na frente. E isso todas as vezes causa um maior transtorno, uma maior dificuldade. Além de eu ter que trabalhar o meu profissional - tem muita coisa que eu não sei, tem muita coisa que eu tenho que aprender, tenho que voltar a estudar, estar sempre informada com tudo que está acontecendo no país. A gente tem sempre o desafio de estar provando que a gente pode ser, que a gente cresceu. Eu amadureci, eu posso ser, ter, dar algum retorno, eu posso dar conta. [ADRIANA]

O trabalho das filhas é tido como desvalorizado em relação ao trabalho de outros funcionários: “As pessoas de fora têm valor, mas as de casa não precisa pensar”. O “não-pensar” pode garantir ao pai o domínio do saber e a sustentação de seu poder perante as filhas. As políticas de gestão são mais “duras” em relação às filhas, que, por serem da família, devem trabalhar mais que os funcionários comuns. Cita-se como exemplo a ausência de período de férias estendido. O trabalho na empresa permeado por relações tensas e conflituosas é tido como fator de adoecimento psíquico.

[35] Então, assim, todo mundo tomava remédio pra stress e pra depressão. Para stress, para calmante. Eu tinha que tomar calmante senão eu sofria um troço. Então, assim, stress lá em casa ninguém nunca deixou de tomar remédio. Desde que nós trabalhamos lá, vinte anos de idade, que eu devo tomar remédio pra stress. Hoje, eu não tomo mais, não. Então, é o seguinte, é muito caro. Empresa familiar custa caro pra saúde da gente, no nosso caso. [ALINE]

---

<sup>16</sup> Grifo nosso.

A gestão do pai e sua relação com Aline no trabalho culminaram em sua saída da empresa. Com enormes sentimentos de frustração e descontentamento em relação aos conflitos com o pai e sentindo-se profundamente “ferida”, ela enfatiza o dia de sua saída da empresa como o mais feliz da sua vida. Sua saída da organização acarretou o distanciamento do pai tanto no contexto empresarial quanto no contexto familiar. Parou de freqüentar a empresa: “Não passava nem mesmo na porta”, como também parou de freqüentar a casa do pai. O pai utiliza artifícios financeiros para puni-la, como em uma tentativa de reafirmar o controle de gestor/pai. Tal qual preconizado por Foucault (1987), a punição ocorre para aqueles que transgridem a regra, de forma a padronizar o não-padronizado, disciplinar o não-disciplinado.

[36] E aqui na Estamparia nós tivemos um momento, nós estamos saindo de um momento de um grande conflito familiar e empresarial.[...] Todos os desentendimentos, desencadearam um grande desentendimento na empresa. Com isso a Aline teve, ela recuou... porque mexeu mesmo com os brios dela, sabe. Sabe o que é mexer? Pisou mesmo. A Aline então recuou e não teve outra alternativa que a Aline se afastar. [...] Eu estou te abrindo para você ver o que é uma empresa familiar. [...]

Saiu com uma mão na frente outra atrás. Nem o salário que ela recebia aqui mais ela passou a receber. Foi uma forma que meu pai encontrou de **punir**<sup>17</sup> a Aline, sabe. Então assim, foi cruel. [ADRIANA]

Além disso, aspectos positivos em relação à gestão de seu pai também são mencionados. Cita-se o fato de ele ter construído o patrimônio sem ter cursado educação superior, possuir tendência administrativa inata: “Tudo que meu pai administrou até hoje foi por natureza. Está no sangue”. Além de seu enorme conhecimento sobre a empresa, também se destaca o uso de *lexemas* como *responsabilidade*, *seriedade*, *luta*, *esforço*, que caracterizam aspectos positivos da gestão do pai e do empenho empregado por ele na fundação da organização. Esta passagem remete às características do fundador, sujeito empreendedor, trabalhador, que, de origem modesta, empenha-se fortemente na edificação da empresa. O caso é semelhante ao ocorrido na Organização 1. Conforme já destacado, a exaltação do mito do herói fundador e do herói

---

<sup>17</sup> Grifo nosso.

dirigente atua no imaginário dos sujeitos como instâncias de caráter mítico, funcionando como forma de controle. Nestes casos, o indivíduo passa a incorporar os ideais do fundador e da empresa, que irão unificar seu pensamento e seu comportamento (FARIA, 2004b).

[37] Meu pai teve uma vida muito difícil e isso fica em mim, sabe. Meu pai começou a vida dele como engraxate. Depois, ele foi caixeiro, ele vendeu doce. Então, ele tem uma infância muito pesada. Depois, ele foi taxista. E, depois, o meu avô era representante comercial. Ele falou: “José você tem que ir, que vai ser bom. Você vai ganhar dinheiro”. E ele começou. Mas meu pai sempre teve um tino muito grande para negócio [...]. E isso foi muito tempo. Eu nasci, cresci, escutando Estamparia, escutando a outra empresa, vendo meu pai sair 5h da manhã para acompanhar empregado chegando em turnos. Aquela confusão toda. [ADRIANA]

Os conflitos mencionados no âmbito da empresa repercutiram nas relações familiares, caracterizando o segundo percurso semântico observado no discurso dos sujeitos: o percurso semântico da família. Nele se destaca a temática das relações com o pai. A saída da Aline da empresa abalou a estrutura familiar, como já mencionado, afastando do convívio do pai não apenas ela, mas as filhas em geral.

[38] Então no que a Aline afastou ficou eu e a Amanda, por um período assim no silêncio, no vazio. Só que a empresa agüentou. Foi muito bem, mas a família estragou. [...] Aí, a empresa subiu, mas a família acabou. [ADRIANA]

[39] Ele (o pai) ficava sozinho do amanhecer ao anoitecer. Ninguém sentava perto dele, ninguém conversava com ele. E isso acho que foi deixando ele mal. A família dele cobrava muito dele. Meu avô que foi o intermediador de todo tamanho. Então, meu avô falava pra ele: “Você tá perdendo família por causa de dinheiro, tá perdendo família por causa dos outros, tá dando bobeira. No final, o que vale pra gente é família”. [ALINE]

Outra faceta de destaque da relação das filhas com o pai refere-se ao fato de ele não ter tido filhos homens. Segundo Amanda: “Ele sempre quis ter um filho... E tudo mulher!”. Aline afirma que o pai sempre a tratou como homem, como o filho que não teve, delegando-lhe responsabilidades e autonomia que não foram repassadas para as outras filhas. Acredita que, devido a esse tratamento, pode “engrenar” na carreira profissional. No entanto, sobre este fato diz: “Para mim, foi bom. Hoje, eu já melhorei. Já acho bom”. Ou seja, percebe-se

implicitamente na sua fala que ela já achou ruim os desejos do pai em tratá-la como filho, fato este que pode contribuir em sentimentos conflituosos em relação à figura paterna.

[40] Então, lá em casa, precisou de um homem. Meu pai fala que faltou um homem na vida dele e meu pai sempre me tratou como tal. [...] Então, eu podia tudo porque eu acho que a vida inteira ele me focou como um homem que ele não teve [...]. Então, ele, automaticamente, sem ele perceber, ele foi me colocando na função de filho, entendeu? [ALINE]

A vontade de ter tido filhos relaciona-se, no percurso semântico do trabalho, ao desejo do pai de que fosse um homem o seu sucessor. Segundo o fundador, como “não veio o filho homem” e como o genro não apresentou interesses pelo trabalho na empresa, pois já possui negócio próprio, também familiar, restou-lhe aceitar a idéia de uma mulher na sucessão. Esta passagem remete ao aspecto interdiscursivo das desigualdades na relação de gênero, no qual o pai, imbuído por uma cultura conservadora e tradicionalista, almejava que fosse um homem o seu sucessor, mesmo que este não fosse um filho. A desigualdade nas relações de gênero nas empresas familiares é ressaltada por Lima (1999), que afirma que os homens são mais desejados que as mulheres na sucessão do negócio, corroborando com um sistema cultural de primazia masculina. Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) defendem que a gestão feminina nas empresas familiares vem despontando como fato em ascensão. Seus estudos confirmam que habilidades relacionais, vinculadas historicamente ao papel da mulher no ambiente doméstico, estão sendo valorizadas no ambiente empresarial, descaracterizando a imagem do sexo frágil. No entanto, ainda afirmam que “apesar dos avanços ocorridos nas últimas décadas em relação às mulheres que ocupam cargos gerenciais nas empresas, o preconceito e a discriminação ainda são poderosas barreiras à presença feminina nos negócios” (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002, p. 186).



Aline aborda também a relação do pai com seu casamento. Após o casamento da filha, começou a exigir mais dela no trabalho, enfatizando que sua prioridade devia ser a empresa, e não o marido. No entanto, a entrevistada ressalta que este discurso do pai entrou em contradição com o discurso pregado antes de ela se casar, discurso que defendia que “mulher nasceu foi pra acompanhar homem.[...] que a prioridade, a partir do momento que você casa, a prioridade é o marido”. Segundo ela, esse discurso tinha como finalidade o controle da sua mãe, no qual ele exige dedicação absoluta ao casamento. Dessa forma, o casamento de Aline é percebido pelo pai como perda de domínio sobre a filha, o que o faz mudar a idéia outrora defendida. O casamento é percebido pela filha como um forte gerador dos conflitos decisivos para seu afastamento da empresa. Ao se casar, Aline quebra a relação primitiva do poder que acontece na relação do filho com a figura do pai (ENRIQUEZ, 1990, 2007). A hostilidade do pai no tratamento com a filha após o seu casamento, sem sombra de dúvidas, alude a uma série de análises psicológicas que fogem ao escopo do trabalho. No entanto, destaca-se a perda de poder, fato corroborado na atitude do pai em ser mais “linha-dura” com ela após o seu casamento, como numa tentativa de resgate de controle.

[41] Meu casamento pra ele sempre foi uma situação, o seguinte, ele viu como **perda de controle, me perder**<sup>18</sup>. E isso irritou ele, irritou, entendeu? Então, ele queria manter, porque meu pai, para aceitar o casamento de uma lá, era complicado, porque ele pôs todo mundo de baixo da asa a vida toda. Então, o casamento pra ele, eu acho que foi uma afronta, apesar de não ter sido, apesar de ter sido tudo do jeito que ele queria. [ALINE]

A história de Aline na organização familiar é marcada por relações de poder, muitas delas fruto de um relacionamento turbulento com o pai, que exhibe conseqüências não apenas na vida empresarial, mas também na esfera familiar. Os conflitos vivenciados na trajetória profissional da empresa imprimem a ela sentimentos negativos em relação à empresa familiar em geral.

---

<sup>18</sup> Grifo nosso.

[42] [...] empresa familiar não é, não é, coisa de Deus, não é. Só serve pra destruir. Na minha situação, só serviu pra destruir a nossa família, só, e pra impedir o crescimento da Estamparia. [...] a empresa familiar foi só frustração. Só frustração. Então, sociedade, empresa familiar, vou te dizer o seguinte: em resumo, ela não pode existir, devia ser terminantemente proibido, porque acaba com a vida das pessoas e da empresa. [ALINE]

No entanto, apesar da percepção negativa em relação à empresa familiar, ela acena a possibilidade de voltar para a Estamparia: “Porque se amanhã, se eu voltar para a Estamparia [...]”, e também demonstra sentimentos positivos em relação à empresa:

[43] A Estamparia foi a menina dos meus olhos a vida toda. [...] Tudo meu foi pela Estamparia. Tudo meu foi focado para a Estamparia.[...] Me sentia 100% realizada com a Estamparia. Amo. Amo aquele lugar. Se você perguntar pra mim se eu amo aquele lugar, eu ainda amo, mas no que diz respeito à empresa familiar, foi só frustração. Só frustração. [ALINE]

Na realidade, o auto-expurgo de Aline da empresa familiar aparece mais como reflexo da relação conflituosa com o pai, fruto não só do ambiente de trabalho, mas de vivências turbulentas também no âmbito familiar. Seu auto-expurgo pode ser percebido por frustrações relativas ao conflito com a figura paterna (aspecto discursivo relevante em toda sua narrativa) e como forma de resistência diante do autoritarismo da figura pai/gestor (FOUCAULT, 2004; SOUZA, 2004, CLEGG, 1994), e não por uma inabilidade à função ou, mesmo, uma oposição à burguesia (FARIA, 2007). Ou seja, seu afastamento relaciona-se a uma busca de um não-assujeitamento ao poder e ao controle do pai, e não à prática administrativa em si. Esta afirmação é corroborada nos lexemas escolhidos para expressar seus sentimentos em relação à empresa: *realização e frustração*.

[44] É porque isso que eu tô te dizendo, se for envolver administração, meu sentimento de quando eu lembro dela e só de frustração. Palavra que eu sintetizaria é frustração. Agora, a Estamparia, vou falar, pra mim ela é o lugar de maior prazer da minha vida, realização.[...] Tudo que eu penso na Estamparia, eu penso em realização. Eu estaria, profissionalmente, 100% feliz. Realização minha seria plena,

mas questão da administração, frustração total. 100% frustração. (Choro). Então acho que você pode resumir nessas duas palavras: realização e frustração. [ALINE]

Adriana mantém-se vinculada à organização por questões afetivas familiares. Ela demonstra constantemente a necessidade em dar continuidade ao que o pai outrora construiu, assumindo para si as idéias defendidas por ele, incorporando os ideais do fundador e da empresa, que irão unificar seu pensamento e seu comportamento de modo a controlá-los (FARIA, 2004b). No entanto, tal idéia é resgatada como algo positivo, como possibilidade de crescimento profissional. Tal fato remete à questão de o poder não transparecer apenas como força negativa, como repressão, mas também por meio de sua faceta de indução ao prazer (FOUCAULT, 1979). Dessa forma, o assujeitamento de Adriana à empresa e aos ideais do pai está relacionado à oportunidade vislumbrada por ela no negócio da família, que é tido como algo promissor, caracterizando também uma vinculação de caráter formal e objetivo, relacionada a laços materiais, a satisfações ideológicas e a vantagens econômicas, que também caracterizam formas de controle (FARIA; SCHMITT, 2007). É o controle por meio da competição econômica, aquele que se dá pelo desejo do sucesso nos negócios e na vida, sucesso reconhecido e invejado pelos outros, indispensável ao sujeito para que ele não se torne desacreditado pelo sistema (ENRIQUEZ, 1990). Tal afirmação é evidenciada na expressão de seus sentimentos em relação à organização.

[45] Eu peguei pronto. Agora, ele, não. Cada tijolo que tem aqui tem uma história para contar. Então, essa história dele, eu pego, eu guardo como se fosse minha, sabe. O sofrimento que ele teve e as glórias, eu pego como se fosse minha... Não foi fácil, principalmente nesse caso. A responsabilidade, ela dobra, porque eu tenho que trabalhar e dar seguimento a tudo aquilo que ele construiu, né. Já pensou meu pai hoje com a idade que ele tem, 64 anos, de repente, ele vê o negócio dele todo no chão por falta de alguém para acompanhar. Então assim, eu abraço a causa dele. Além de eu gostar, eu sei de tudo que ele passou, as histórias que ele conta. [ADRIANA]

[46] Desafio. Vem muito assim, seriedade, responsabilidade. Mas a Estamparia hoje para mim ela representa um grande desafio, uma grande oportunidade. Hoje, eu vejo a Estamparia como uma grande oportunidade pra mim. É oportunidade. [ADRIANA]

Além disso, a incorporação dos ideais do pai por Adriana também pode estar relacionada ao projeto familiar comum. Ao dar continuidade à empresa da família, ela garante a continuidade de laços familiares, atribuindo união à família. “A empresa torna-se um importante símbolo da identidade familiar e a sua continuidade é um estímulo fundamental para a continuidade das relações familiares” (LIMA, 1999, p. 92). O trabalho na empresa possibilita a apropriação do “sonho do pai”, reproduzindo os seus desejos, perpetuando e dando continuidade aos legados da família, o que a mantém unida à figura paterna. A própria empresa atua como objeto de transmissão familiar (CARRETEIRO; FREIRE, 2006). Grzybovski, Boscarin e Migott (2002) afirmam que na gestão feminina de empresas familiares a mulher tende a conduzir a empresa como se fosse a sua família, como que para cumprir a missão familiar e por se considerar a base desta instituição. No entanto, ao assumir tal papel, ela pode ter seus desejos e ou sonhos pessoais rejeitados em detrimento dos sonhos e desejos empresariais.

A rejeição de sonhos e ou desejos pessoais em detrimento dos desejos empresariais é ainda mais evidente no caso de Amanda. O assujeitamento de Amanda à organização também mantém relações com questões familiares, fato reforçado na metáfora da empresa como uma família. Há que se destacar que a entrevistada mantém-se há 23 anos numa atividade profissional à qual não possui predileção. Apesar da possibilidade de uma vinculação econômica mencionada pela irmã, Amanda atribui sua permanência na empresa à necessidade de ter que trabalhar no negócio da família e à impossibilidade de se realizar em outras áreas profissionais devido ao controle dos pais. Seus desejos quanto a outras atividades profissionais são colocados em segundo plano em comparação ao negócio familiar, no qual a mesma afirma não ter como sair. Apesar da densidade do caso, no qual análises mais aprofundadas fogem ao escopo deste trabalho, a situação de subordinação que determina o assujeitamento de Amanda pode ser identificada ao poder, controle e autoritarismo da figura

paterna mencionado por ela na narração de sua história. Nesse caso, a idéia de um sujeito adestrado, dócil, submisso, padronizado às normas, ao modelo e ao modo de ser do poder disciplinar, conforme vislumbrado por Foucault (1987), são evidentes. A afirmação de Amanda de não gostar do que faz e sua atitude como coadjuvante na gestão da organização podem ser encaradas como formas de resistência à situação. Afinal, “não existe relação de poder se não existir resistência, ou seja, se não existir liberdade no campo social” (SOUZA, 2004, p. 138). No entanto, é digno de destaque o poder oriundo de relações familiares como algo determinante de sua vinculação à organização.

[47] Eu digo o seguinte, porque hoje eu sou muito voltada pra área de artes. A minha praia é muito isso. Eu gosto de mexer com decoração, mas **eu não posso fugir daqui, porque é uma coisa que é da família. Não tem como sair.**<sup>19</sup>  
[AMANDA]

Em todos os casos, verifica-se a influência da figura autoritária paterna como determinante da trama organizacional, que vem enredando a trajetória das sucessoras e da organização. Dessa forma, observa-se que situações passadas são re-significadas no presente, a fim de responder à situação atual, que tem como cenário o trabalho na organização (CLOT, 2006; FREITAS, 2000).

### **4.3 Organização 3 – “O avô constrói, o pai usa e o neto morre de fome”**

#### 4.3.1 Contextualização da Organização 3

---

<sup>19</sup> Grifo nosso.

A organização 3, denominada aqui de Empresa Metalúrgica, foi fundada em 1924. Possui 84 anos de existência e membros da quinta geração em sua direção. O fundador é um imigrante italiano, que veio para o Brasil, juntamente com a esposa, em 1883, à procura de melhores condições de vida. Inicialmente trabalhou na construção de rodovias; posteriormente, atuou na construção de alto-fornos. Chefiou a construção de um alto-forno de estrutura de pedras, o primeiro da América do Sul, localizado no interior mineiro. Com o tempo vislumbrou a possibilidade de montar um negócio com os filhos nesse segmento, dando origem à empresa Irmãos Ferreira.<sup>20</sup> Começou a fabricar peças e implementos para o pequeno agricultor, como arados, debulhadores, engenhos para moer cana, trepes para fogão, etc (produtos fabricados ainda hoje, “por honra da casa”).

Durante a gestão dos filhos do fundador, a empresa sofreu processos de alteração societária, entrando pessoas que não eram da família. Passou a se chamar Ferreira e Cia. Em 1947, os sócios dessa empresa “resolveram ficar somente com o alto-forno e a respectiva jazida de minério de ferro e vender a parte de fundição mecânica. Foi então que surgiu a Fundição Ferreira S/A<sup>21</sup>”, que voltou à propriedade exclusiva da família. Nesta empresa, permaneceu o último remanescente dos irmãos Ferreira, liderando com três de seus filhos (netos do fundador) a fundição. Estes permaneceram e tornaram-se os três únicos sócios do negócio por um longo tempo, tido como época áurea da organização. Cada um possuía o capital de 27%, 51% e 22% das ações, do mais velho para o mais novo, respectivamente. Os filhos destes sócios também foram para a empresa (bisnetos do fundador), e hoje apenas a família do neto, com maior número de ações (51%), permanece na gestão do negócio. Com o desligamento dos irmãos/sócios minoritários da empresa, os familiares relacionados a eles também acabam se afastando. Tal desligamento ocorreu há cerca de dez anos e se deu, em relação ao neto mais

---

<sup>20</sup> Sobrenome da família fictício.

<sup>21</sup> Informações obtidas de pesquisa sobre o início e penetração da siderurgia na região (1977), encontrada em documentos do acervo pessoal da família.

velho, por motivos de saúde, e ao outro, por ele ter se demitido. Posteriormente, suas ações foram vendidas aos familiares que permaneceram no negócio.

Localizada no interior de Minas Gerais a empresa evoluiu sua produção de peças para o pequeno agricultor para uma linha de peças pesadas, fornecendo produtos para fiaria, indústrias de máquinas e equipamentos. A empresa, hoje denominada Metalúrgica Ferreira (apesar de ainda ser conhecida popularmente pelo nome anterior), é referida como locomotiva, comboio ferroviário que percorre os trilhos da história.<sup>22</sup> Produz cerca de “350 toneladas/mês de fundidos, atendendo principalmente ao mercado de São Pedro. Fabrica, dentre outros produtos, lingoteiras, mandaris e carcaças de motores elétricos, mantendo, também, a tradição na fabricação de produtos agrícolas<sup>23</sup>”. A empresa conta com cerca de 108 funcionários diretos e é hoje liderada pela bisneta do fundador, que ocupa o cargo de diretora-presidente, e por seu filho, o tataraneto, que ocupa a posição de vice-presidente.

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

---

<sup>22</sup> Informações obtidas do “jornalzinho” de circulação interna da empresa (fevereiro de 2007 - edição 3 - ano 1).

<sup>23</sup> Informações noticiadas em veículo de comunicação local sobre aspectos econômicos do município (ano III- nº V – maio de 2003).

Por sua longevidade e história, a empresa apresenta grande inserção na comunidade em que se insere, sendo descrita como uma “empresa do povo”, tendo em vista a simplicidade e popularidade dos membros da família envolvidos na época de sua fundação. A imagem do fundador é ainda hoje cultuada. Na entrada da empresa, encontra-se um busto com a sua figura. A imagem é reforçada por mais dois quadros com retratos do fundador e de um de seus filhos (o filho 7 descrito na figura 3), localizados na sala de recepção. Além disso, a história da organização foi recentemente narrada como matéria de capa de uma recente edição do “jornalzinho” de circulação interna, onde também constam fotografias de membros de representantes de cada geração.

[48] Hoje em função do desenvolvimento da cidade, da economia da cidade, ela é tida como uma empresa tradicional, com a relevância de ser tradicional, com certo respeito dela ter conseguido superar as dificuldades na transição desses governos [...]. Mas no início ela era um ponto de referência muito grande. Falava em Ferreira todo mundo sabia que era *da cidade*<sup>24</sup>. Então, os meus tios e meu pai eles eram, não eram venerados, mas eram estimados, mas muito estimados por todo mundo, porque a empresa veio trazer progresso para a cidade, e eles tinham uma vida sempre pautada por dificuldades: carvoeiros, moldadores, mecânicos, etc e tal, [...] e eles então eram muito do povo. Eles ficaram realmente sendo uma gente que tinha uma empresa respeitada, conhecida do povo, uma gente que tinha muita ligação com o povo, e isso continua até hoje. A família Ferreira tem uma ligação muito grande com o povo. Isso realmente até hoje. Quando se fala Ferreira se fala com muito respeito, fala: “Ferreira, ah os Ferreira... é lutadores, pioneiros é gente que está enfrentando a dificuldade e não abaixaram a cabeça, seguiram em frente”.  
[ANTÔNIO]

Importante ressaltar, já neste trecho, que a história da organização, narrada por um dos familiares, assemelha-se ao conto de um “romance”, de forma similar aos casos das outras organizações, e com base na figura do mito do herói fundador. As imagens do fundador (busto, fotografias, “jornalzinho”) encontradas na empresa refletem e reafirmam sua história, reforçando seus valores. Para Faria (2004), a institucionalização do mito fundador ocorre como uma tentativa em justificar as ações e decisões tomadas pelos dirigentes em nome de sua missão original definida na fundação. Além disso, cria-se uma unidade entre os sujeitos e

---

<sup>24</sup> O termo “da cidade” foi utilizado na fala dos sujeitos em substituição ao real nome do município, com intuito de preservar a identidade dos depoentes.



os grupos, que irão se identificar afetivamente com a organização, partilhando sentimentos de afeição e amor, relacionados ao vínculo social. Dessa forma, destaca-se que a narrativa atua na trama organizacional como forma de controle e relações de poder.

#### 4.3.2 As histórias

Foram entrevistados os membros da família que não trabalham mais no negócio e também aqueles ainda atuantes. Não houve abertura para entrevistas com funcionários não-membros da família, fato que não prejudicou a análise, pois não era esse o foco do estudo em questão. Da terceira geração, foram entrevistados dois dos sócios que compunham a sociedade entre os netos do fundador: o antigo diretor-presidente, possuidor de 51% das ações, Antônio<sup>25</sup>, 75 anos, que há pouco cedeu a presidência à filha e aposentou-se; e Marcos, 72 anos, proprietário anterior de 22% de ações na empresa e que há cerca de oito anos pediu demissão e também se aposentou. O outro irmão/sócio não pôde ser entrevistado, pois encontra-se com idade avançada e acamado por problemas de saúde. Também desta geração foi entrevistado o cunhado dos irmãos, Mateus, que ainda trabalha na organização como funcionário, não possuindo cotas. Na quarta geração, entrevistou-se Beatriz, que sucedeu seu pai, tem 51 anos e é a diretora-presidente atual; e Bruno, 45 anos, que se desligou da empresa há cerca de oito anos. Também foi entrevistado o filho de Beatriz, Pedro, de 26 anos, membro da quinta geração, que vem sendo preparado para a sucessão e ocupa atualmente o cargo de vice-presidente. A figura e o quadro 5 explicitam a organização da família e a caracterização dos

---

<sup>25</sup> Foram utilizados nomes fictícios para todos os entrevistados.

entrevistados. Na árvore genealógica, os membros da família marcados com um ponto são aqueles que participaram das entrevistas, estando o nome do entrevistado demarcado abaixo.

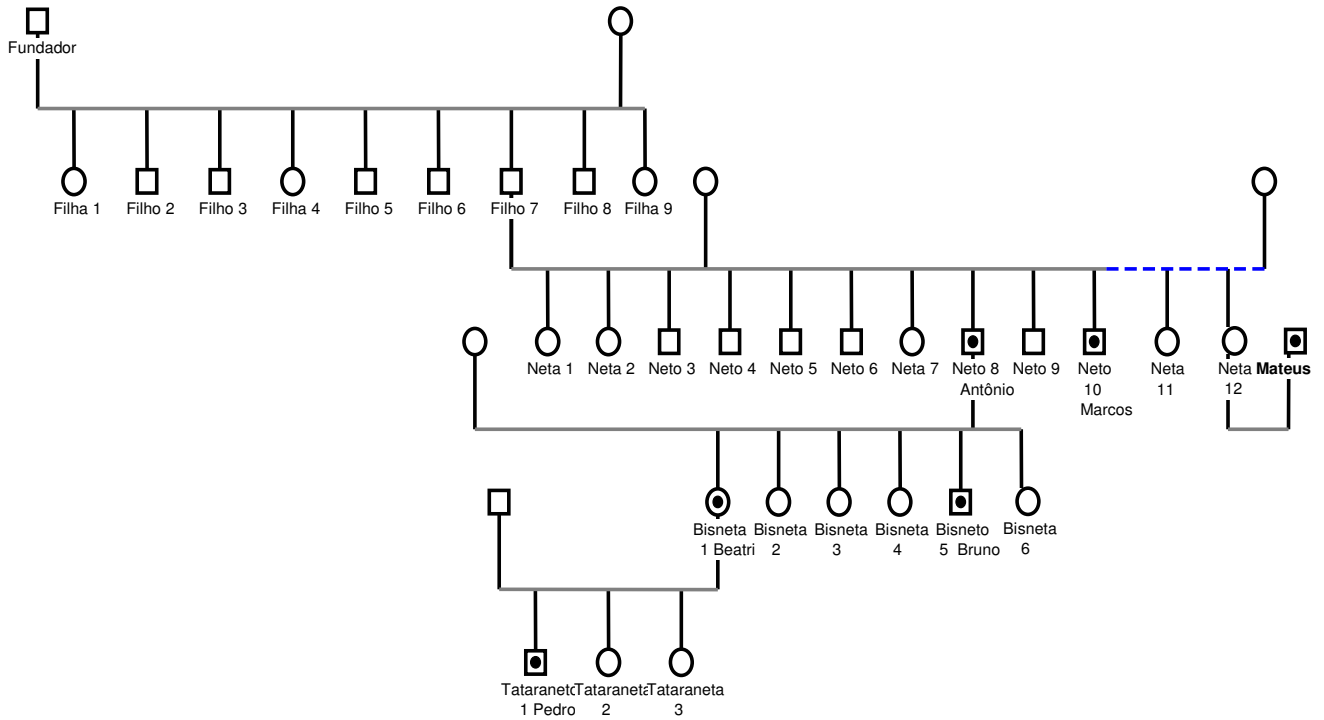


Figura 3 – Árvore genealógica resumida da empresa Metalúrgica

Fonte – Elaborado pela autora<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Inspirado em Barcelos (2007).

Nome	Beatriz	Pedro	Antônio	Mateus	Marcos	Bruno
	Entrevistado 8 - [E8]	Entrevistado 9 - [E9]	Entrevistado 10 - [E10]	Entrevistado 11 - [E11]	Entrevistado 12 - [E12]	Entrevistado 13 - [E13]
Idade	51	26	75	63	72	45
Sexo	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Formação	Graduação em Administração de Empresas. Pós-Graduação em Gestão da Qualidade	Técnico em Administração. Graduação em Direito. Pós-Graduação (em curso) em Controladoria e Gestão Empresarial. MBA (em curso) em Direito da Economia da Empresa.	Técnico em Contabilidade	Graduação em Economia	Técnico em Contabilidade	Graduação em Economia
Cargo	Diretora-Presidente	Vice-Presidente	Diretor-Presidente (aposentado)	Diretor-Presidente da Fundação (antiga empresa). Coordenador da área esportiva	Diretor (aposentado)	Diretor Financeiro (antes do afastamento)
Tempo na empresa	28 anos	7 anos	60 anos	46 anos	50 anos aproximadamente	28 anos

Quadro 5 – Descrição dos entrevistados Beatriz, Pedro, Antônio, Mateus, Marcos e Bruno

Fonte – Elaborado pela autora

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

Sobre a entrada na organização, as histórias são divergentes. A geração mais nova, Beatriz e Pedro, apesar de freqüentarem a empresa desde novos, ingressaram na mesma durante/após o curso superior. Dessa forma, eles se inserem na empresa já assumindo cargos de maior responsabilidade, como na área fiscal ou desenvolvendo projetos específicos.

Já a entrada da antiga geração ocorre na adolescência por volta dos 16, 17 anos. Mateus começa a trabalhar na organização a convite de Antônio. Após quatro anos de trabalho na empresa casa-se com a irmã de Antônio e Mateus, a décima segunda neta do fundador, e passa então a fazer parte da família. Estes sujeitos ingressam em cargos operacionais, por exemplo, *office-boy*, e evoluem para cargos de direção/gerenciais. O trabalho na empresa é considerado praticamente o único exercido por eles em toda a vida. Tal fato também ocorre na entrada de Bruno, em exceção ao ocorrido na geração mais nova, com os entes Beatriz e Pedro. Bruno ingressa na empresa aos 9 anos de idade trabalhando na limpeza, como faxineiro. Ao longo do tempo, progride em cargos na empresa, passando da faxina e serviços na produção, para faxina do escritório, serviços no almoxarifado e contabilidade até chegar ao setor financeiro, onde permaneceu na diretoria financeira até o momento de sua saída. Destaca-se que a socialização primária (BERGER; LUCKMANN, 1985), experimentada na infância, ocorre juntamente com o trabalho na empresa, o que certamente solidifica ainda mais o significado das experiências ali vivenciadas para o sujeito.

[49] Eu entrei no mais baixo escalão. Quando eu entrei lá, desculpa a expressão, mas eu limpava privadas para a produção. Eu tinha 9 anos. Foi uma sugestão que foi dada pelo meu pai, para eu começar de baixo. Na época eu achei até um pouco esquisito “Pô, o dono, diretor do negócio vai me tacar limpando privadas lá na produção?” E hoje eu agradeço ele muito por isto, por ter me colocado lá. E eu fui de faxineiro a auxiliar de produção, ou seja, carregar caixa, carregar ferramentas, limpar a área, varrer a área, para turno de produção. Pé no chão mesmo, para fazer as caixas. Se você conhece produção, sabe que é uma coisa muito suja, muito pesada, ambiente muito poluído, e eu amei essa colocação lá. Agradeço muito ao meu pai por isto até hoje. E, continuando meu processo, eu fui para mecânica.

Ficava cortando os vergalhões dos ferros no auxílio à produção e virava implementos de alguns produtos lá, agrícola dentre outras peças. Anos depois passei para o escritório, como faxineiro também do escritório e fazendo almoxarifado, guardando papeis e coisas organizacional. Depois, eu já estava começando com contabilidade, curso técnico de contabilidade, passei no auxiliar, no contador, na digitação, nos dados, nos balancetes diários, no diário razão [...]. Depois fui para o caixa, auxiliar do caixa, tesoureiro, depois passei para caixa, depois passei para área financeira, fui assumindo a gerência financeira, depois diretoria financeira. Quando chegou na diretoria financeira, eu me desliguei. Isto aí compreende entre os 9 anos de idade até o ano de 99/2000. [BRUNO]

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

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

[51] Eu morava muito tempo com meu avô. Desde os 15 anos, eu fiquei um bom tempo morando com meu avô. [...] E meu avô como acionista majoritário, controlador da empresa. Então, eu sempre vivi, mesmo na infância eu vinha muito aqui, nem que fosse para ficar pentelhando aí, para brincar e tal. Então eu vivi muito esse ambiente da empresa [...], então eu sempre vivi muito ligado ao ambiente da empresa. Então, isso aí favoreceu com que eu fosse crescendo já com o objetivo de um dia eu vou trabalhar lá. [...] Por essa convivência muito grande com a empresa e essa proximidade com meu avô, sempre tinha na cabeça um dia eu vou trabalhar na Ferreira. [PEDRO]

Ainda sobre os motivos para a entrada na organização da família, o discurso de Bruno aparece como exceção. Em oposição ao depoimento de seus entes, relaciona sua entrada na empresa a questões de âmbito financeiro/racional, apontando fatores como interesse e curiosidade na área mecânica e no funcionamento do maquinário, vontade de ganhar “um trocadinho”. Questões relacionadas à família são ausentes na fala do entrevistado quando o mesmo aborda a temática da inserção na empresa.

Ao longo da trajetória na organização, destaca-se a intensa relação dos entrevistados com a empresa. Sendo este praticamente o único trabalho, observa-se o forte laço emocional dos entrevistados com a organização e o trabalho executado. Nesse aspecto, destacam-se a função psicológica do trabalho, seu papel de formação de identidade, de desenvolvimento, e o preenchimento da vida do homem (CLOT, 2006; VIEGAS, 1989; FREITAS, 2000; LIMA, 2002).

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

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

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

[55] Até os outros que estavam fora: “Ah, você é lá da Ferreira? Você é um Ferreira *da cidade?*” Encontrava com meus primos: “Ah, você é lá da Ferreira? Você é um Ferreira *da cidade?*” Dentro disso, a gente tomou um amor muito grande pela empresa e até hoje a gente tem esse amor. [ANTÔNIO]

[56] Paixão pelo que faz, todo mundo, todo Ferreira tem uma paixão. É um empreendedor nato, todos, tanto da minha geração quanto da geração do meu pai, não consegue ficar sem estar transformando alguma coisa. Então, é uma paixão pelo que faz, é um amor pelo segmento. [BRUNO]

Para Lima (1999), a intensa relação dos entrevistados com a organização e o sentimento de família para com o trabalho na empresa garantem a continuidade do negócio no tempo, o que é observado na organização 3, que possui 84 anos de existência. O autor ressalta que é como se a empresa se tornasse parte integrante da família, a reificação da sua unidade, o símbolo da sua identidade. A empresa atua como objeto de transmissão familiar que dá continuidade ao legado da família (CARRETEIRO; FREITAS, 2006).

A temática do trabalho feminino é recorrente no discurso de Beatriz e de seu pai, Antônio, em relação à sua posição atual na diretoria da empresa. Essa é encarada com dificuldades pelo pai, pois, além de ser mulher, seu desejo inicial era de que seu único filho homem assumisse a

liderança da organização. Segundo Antônio, a empresa sempre foi gerida por homens, fato que indica relações de poder e gênero na organização (CAPPELLE, *et al.* 2004). A transição da presidência para a filha, na realidade, só ocorre quando seu neto, Pedro, entra na empresa, evidenciando relações de desigualdade e poder na relação de gênero, que remetem no interdiscurso a uma situação de desvalorização do trabalho feminino. Além disso, destaca-se a entrada de Pedro na empresa, onde o mesmo a relaciona a sentimentos de admiração e identificação com o trabalho do avô, sem mencionar o trabalho da mãe. Importante destacar que o interdiscurso da desvalorização do trabalho feminino é recorrente nas histórias das três organizações analisadas. Tal desvalorização é presente ainda mais no contexto estudado, visto que as mulheres entrevistadas atuam em cargos de gestão de empresas, ou seja, num universo que tem sido historicamente de dominação masculina. Segundo Betiol e Tonelli (1991), empreendedoras que atuam em trabalhos relacionados ao universo feminino, como moda, cosméticos e alimentação, são menos confrontadas a situações de preconceito, visto que não há uma competição direta com homens por postos na organização. Para as autoras, as barreiras em relação às mulheres executivas tendem a ser maiores. Nos casos em questão, o segmento das organizações não se assemelha àqueles culturalmente atribuídos à mulher. As empresas estudadas atuam em setores de metalurgia, siderurgia e beneficiamento de couro, ou seja, nichos da indústria nada relacionados ao universo feminino, histórica e culturalmente concebido. Esta realidade pode contribuir ainda mais para a questão de gênero observada. Além disso, destaca-se que o preconceito no trabalho organizacional remete não apenas àquele tradicional, em que a mulher é vista como inferior ao homem para assumir postos de comando, mas também ao preconceito funcional, que implica desconfiança na disponibilidade do investimento da mulher no trabalho, tendo em vista as demandas do ambiente doméstico (BETIOL; TONELLI, 1991). Cappelle *et al.* (2004) destacam que as relações de gênero

devem ser consideradas como práticas discursivas que refletem e distribuem manifestações de poder e resistência entre as pessoas.

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

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

[58] Outra coisa muito importante dessa situação de sociedade familiar é a preparação para sucessão. É o que é mais vulnerável dessa situação, porque caso os sócios que são idosos, que vão ficando, entregando a atividade física para os sucessores, se eles não prepararem psicologicamente os candidatos, além de psicologicamente, também numa forma estrutural profissional, vai acontecer atritos. Qual que é o atrito? O atrito é a incapacidade, a preponderância muitas vezes de gente que tem maior capital, acha que é o mandante, e não está preparado para exercer uma atividade que possa dar uma sucessão tranqüila. [MARCOS]

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



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

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

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

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

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

Outra dificuldade apontada refere-se às diferenças de poder entre os irmãos na organização, fato que culminou com o pedido de demissão de Marcos da empresa. Tais diferenças referem-se ao fato de Antônio ser o sócio majoritário entre os irmãos; com 51% das ações, ele tinha o domínio no processo decisório da empresa. Nessa situação e tendo que “bater de frente” com o irmão nas decisões, que freqüentemente apresentava opiniões divergentes, Marcos resolve

se desligar do negócio, tendo inclusive de passar por cirurgias devido ao acúmulo de estresse. Segundo ele, preferiu o desligamento a ter de presenciar maiores conflitos entre a família. É nítido na saída de Marcos da organização como as relações de poder que permeiam a rede social foram determinantes no seu não-vínculo com a organização.

[62] Agora, a minha experiência que eu vi dentro desse meu estágio de empresário foi que numa empresa familiar não deve haver acúmulo de força. Eu recomendaria que se fosse, tem que ter forças iguais. Se têm três sócios, deveria ser parcela 33% para cada um, para que um só não seja o dono da verdade. Porque, por mais que ele possa achar que ele é o dono da verdade, mas a visão dele pode prejudicar o andamento da entidade. E isso foi um dos meus pontos de vista de deslocar porque com 22% **você não tem mando**<sup>27</sup>. [...]

Aí o lance também que não foi favorável foi quando houve uma, essa centralização, porque era para poder quando se comprasse, permanecesse uma certa igualdade. Mas o Antônio achou conveniente de manter. Ele ficou com a parcela maior, não quis fazer a jogada de dividir. Ele ficou com o grupo. Nessas contas, ele não quis fazer a mudança de dividir o capital. Coisa que eu acho que isso chegou a prejudicar um pouco o interesse da empresa, de modo que meus filhos perderam o interesse e eu também desaconselhei. Porque não há uma valorização quanto a isso na profissionalização de cada um. [...]

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

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

[63] Porque é uma tradição. É um nome centenário, que a gente gostaria que ficasse vinculado aos futuros netos e bisnetos mesmo fora da atividade. Mas aquilo foi um marco da família. [MARCOS]

---

<sup>27</sup> Grifo nosso.

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

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

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

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

A vinculação dos sujeitos à organização é explicitada nos discursos por questões afetivas relacionadas ao vínculo familiar. Tal afirmação se confirma nos motivos de ingresso dos sujeitos no negócio, nas falas recorrentes de admiração pelos gestores parentes e, por fim, na metáfora da empresa como uma família, utilizada pelos sujeitos na expressão de seus sentimentos de afeto em relação à organização. Tal qual comentado nas análises das histórias das organizações anteriores, o controle social exercido na metáfora da empresa como uma grande família e na incursão de sentimentos de afetividade no âmbito da racionalidade do trabalho torna-se um “um meio eficaz de submeter e alienar o indivíduo à organização” (FARIA; SCHMITT, 2007, p. 42). Para Carrieri (2005), o familialismo promove uma maior identificação do trabalhador com a organização. As bases dessa relação “estariam nas relações pessoais do fundador para com os empregados, de cunho afetivo e subjetivo (confiança, amizade, carisma, etc.) e que proporcionariam aos membros tornarem-se cúmplices em relação à organização e seus valores” (CARRIERI, p. 15, 2005).

[66] Família (palavra que define a organização). Não por ser uma empresa familiar, não só por ser uma empresa familiar, mas pelo conjunto, pelas pessoas que estão aqui dentro, pelo conjunto de empregados, fornecedores, colaboradores que, pelo tempo que nós estamos juntos, é uma família que enfrenta as dificuldades junto, que enfrentou as dificuldades juntos, que comemora as vitórias juntos também. Então é como se fosse uma família, é uma extensão da minha casa. [...]

O facilitador do trabalho foi o amor que eles têm à empresa. É uma empresa familiar também pelos trabalhadores. Somos todos uma família aqui, por esse tempo de casa da maioria dos funcionários, pelo amor que eles tem à empresa e por eles estarem esperando alguém que fosse ajudar a botar ordem na casa. [PEDRO]

[67] É uma empresa que [...], que passa a todos os seus funcionários que deve se trabalhar com amor, produtividade, para que a empresa cresça [...]. [MATEUS]

[68] A gente desligou a pessoa, mas o coração não desliga. [...] É um coração metalúrgico que pulsa dentro *da cidade* há anos. [ANTÔNIO]

[69] A gente via os funcionários com muito... um relacionamento quase irmão, de irmandade. [MARCOS]

Além disso, destaca-se o fato do auto-expurgo de Marcos da organização, que ocorreu devido ao desgaste nas relações societárias com os irmãos por conflitos relacionados às diferenças de

forças na propriedade do capital. Os conflitos pelo poder na empresa entre os irmãos/sócios culminam com a não-vinculação do sujeito à organização, fato expressado com emotividade em razão do grande apego desenvolvido por ele para com o trabalho no negócio da família, único emprego que possuiu: “Eu só trabalhei na empresa”. Dessa forma, o vínculo objetivo e psicológico (FARIA; SCHMITT, 2007) é quebrado por relações de poder (FOUCAULT, 1979, 1987, 2004). Além disso, sua saída é reforçada pela evitação de maiores conflitos com a família, o que fortalece a afirmativa acima da preponderância de vínculos familiares no trabalho. Por fim, destaca-se que o auto-expurgo de Marcos da organização ocorre não por uma inabilidade ao negócio ou oposição aos ideais capitalistas (FARIA, 2007), e sim por questões de poder relacionadas ao sócio/irmão, que mantém íntima relação, não apenas com questões racionais de diferenças societárias, mas com conflitos de trabalhos que vinham sendo levados para o âmbito familiar, e vice-versa. Após o pedido de demissão da empresa, Marcos organizou para si e os filhos um empreendimento rural, no qual ainda hoje atua com atividade no setor pecuário e de hotelaria.

A saída de Bruno da organização é relatada pelo sujeito como devida a conflitos de interesses relacionados ao grande número de familiares (irmãos, tios, primos) inseridos na gestão do negócio. Pelo fato de os entes não aceitarem a divisão do negócio proposta, o entrevistado resolve abandonar a empresa, pois visualizava que lá “não ia dar certo”, segundo ele, por motivos como este, além das dificuldades encontradas em crises no cenário político-econômico mundial. A ocorrência de relações conflituosas é silenciada em seu discurso e parcialmente relatada na fala da irmã, conforme já citado. Mesmo assim, a influência da família é corroborada, visto que o mesmo se ausenta devido ao elevado contingente de familiares no negócio. Sobre sua saída, alega que “está muito ligado à minha decisão ao motivo da sua entrevista, devido ao fato de ser empresa familiar”. Ainda assim, a análise dos

fatos leva à conclusão de que relações conflituosas e de poder não estão ausentes desse caso. Bruno era o único filho homem do então sócio majoritário. Marcos afirma que todos os esforços de Antônio na organização foram para que seu filho o sucedesse, mesmo este não tendo preparo para tanto. Ele anuncia conflitos em relação ao fato:

[70] Ele (Antônio) tinha muitas filhas, mas era assim maioria mulher, todas mulheres e um homem. E esse sucessão, ele confiava que o filho homem desse conta de dar a ele uma tranqüilidade de sustentar um capital maior. Tanto que ele colocou ele com toda a força lá dentro sem o garoto estar preparado de forma nenhuma. Eu presenciei fatos lá que lamentáveis, que isso trouxe muita... quer dizer, o sujeito exerceu, nunca teve filho profissionalizado ia ter uma atividade de uma superintendência financeira de uma empresa que tinha 330 empregados. Quer dizer, eu via erros assim, e numa transição de você ter que transformar a empresa, modernizando na face de informática. E ele não tinha nenhum preparo pra isso, era o dono da verdade, da informação. Contratamos gente, gente dava tombo, e contratava outro, e ficava caríssimo essas coisas de não ter uma noção perfeita de direcionar uma mudança estrutural de organização que a época recomendava e exigia, porque não tem como. Então, hoje o filho dele... Ele chegou depois que eu saí, chegou a conclusão que realmente, acho que até os próprios familiares recomendaram que ele não permanecesse, nem na empresa ele não está hoje mais. Mas no período que eu estava foi uma situação muito dramática por causa dessa confiança que o pai dava toda a força para que aquele menino o sucedesse ele, o único homem da filiação. [MARCOS]

Outra questão de destaque refere-se ao modo como Bruno ingressa na organização. Ainda criança, passa por diversos setores da empresa, desde aquelas puramente operacionais, como faxina e produção, até assumir um cargo de alto executivo na diretoria financeira. É importante destacar que a socialização desse sujeito ocorre vinculada ao trabalho fabril, visto sua inserção ainda na infância. Dessa forma, há indícios de que sua socialização primária esteja intrinsecamente relacionada ao trabalho na empresa, pois ainda garoto já está presente na organização. Considerando-se a socialização primária como bastante arraigada e constitutiva da formação da personalidade do indivíduo (BERGER; LUCKMANN, 1985), não há como não refletir sobre o “drama” que tal saída pode ter se configurado. Além disso, Berger e Luckman (1985) também afirmam sobre a “imposição” da socialização primária, em que os sujeitos, sem alternativas de escolhas, assumem o mundo arranjado pelos pais. Nesse caso, o indivíduo é socializado primariamente na empresa, o que caracteriza uma socialização

solidificada e com pistas de uma possível interiorização deste mundo como sendo *o* mundo, o único caminho. Tal fato é reforçado em sua fala quando trata de seu filho e da possibilidade de ele trabalhar na empresa familiar: “Eu não falaria nada [...]. Uma das coisas eu tenho é não predeterminar um passo de um filho meu, que seja um terceiro, que me peça opinião”. Dessa forma, há indícios de que sua trajetória na organização tenha sido predeterminada por outra pessoa – no caso, o pai. A socialização primária atua como instância de controle na medida em que introjeta no indivíduo noções de ordem e autoridade, que irão mediar comportamentos desejáveis e ajustamento social (CARRIERI, 2005). Nesse sentido, o fato de o filho ser inserido na organização ainda com 9 anos reforça esta perspectiva. Ao colocá-lo na empresa ainda criança e em trabalhos de faxina, o pai ajusta-o, disciplina-o, controla-o e padroniza-o para que ele seja obediente aos seus padrões (FOUCAULT, 1987). A obediência é destacada por Garcia (1984) como uma tentativa de aumentar a produtividade dos corpos, diminuindo a força de sua dimensão ideológica e aumentando-a em sua dimensão utilitária. Também há que se destacar a estranheza que a atitude do pai causou em Bruno quando o mesmo era criança – “Mas eu limpava privadas para a produção, eu tinha 9 anos. Foi uma sugestão que foi dada pelo meu pai para eu começar de baixo. Na época, eu achei até um pouco esquisito: ‘Pô, o dono, diretor do negócio, vai me tacar limpando privadas lá na produção?’”. Tal estranheza pode estar relacionada à condição socioeconômica elevada da família, que na época desfrutava dos anos áureos da organização. Ou seja, o filho do dono, rico, vai trabalhar na faxina. Apesar de hoje o sujeito afirmar que “agradece ao pai por isso”, não há como negar possíveis repercussões do fato na subjetividade do menino.

Aliado a tais reflexões, soma-se a longa permanência de Bruno na empresa e de este ter sido praticamente seu único trabalho até a sua saída, que repercute na formação de sua identidade e centralidade desta ocupação em sua vida (VIEGAS, 1989; CLOT, 2006; FREITAS, 2000;

LIMA, 2002). Enfim, o silenciamento sobre relações de poder no discurso do sujeito e também no de seu pai Antônio (sujeito envolvido diretamente na sua história) não exclui o fato de que estas estavam presentes. Ao sair da empresa, Bruno monta seu próprio negócio: inicialmente, uma loja de artigos religiosos; em seguida, abre uma distribuidora; e, atualmente, é também proprietário de uma editora. O entrevistado considera-se um empreendedor nato, característica herdada da família Ferreira. Dessa forma, sua saída relaciona-se não a uma inabilidade para negócio (FARIA, 2007), mas a questões que também remetem ao âmbito familiar. Além disso, o expurgo de Bruno pode ser pensado como forma de resistência (FOUCAULT, 2004; SOUZA, 2004, CLEGG, 1994) diante dos conflitos relacionados a sua história na organização (trabalho imposto pelo pai, conflitos com outros familiares, impossibilidade de tomar as medidas administrativas que almejava, etc.).

#### **4.4 Análises sobre o vínculo organizacional**

Esta seção busca traçar um panorama do que foi analisado, apontando elementos de destaque e pontos de congruência e divergência nas histórias relatadas. Para tanto, os percursos semânticos e os temas apreendidos das falas dos sujeitos e observados na análise anterior serão agrupados em três níveis de análise: a entrada na organização; a permanência na mesma; e a saída, quando esta ocorre.

##### **4.4.1 A entrada**



Observou-se que a entrada na organização ocorre, em grande parte dos casos, ainda na infância, adolescência, sendo o trabalho na empresa a primeira experiência profissional da maioria dos respondentes, coincidindo, em alguns casos, com o desenvolvimento da socialização primária (BERGER; LUCKMANN, 1985; CARRIERI, 2005; DUBAR, 1997). Ou seja, a escolha da profissão, característica da fase do desenvolvimento relacionada à socialização secundária, é designada ainda na infância, fato que implica a interiorização aprofundada das vivências relacionadas ao trabalho na empresa e que pode apresentar conseqüências diversas, como maior obediência, disciplina e ajustamento aos padrões designados (FOUCAULT, 1987; GARCIA, 1984; CARRIERI, 2005). Observam-se alguns casos de entrada na empresa durante ou após o curso superior. Destaca-se no ingresso dos sujeitos na organização a “naturalidade” com que este ocorre, como algo automático, natural àqueles filhos de pais que possuem empresas, tal qual observado nas passagens 18 e 19 das falas dos sujeitos inseridos na organização 2 e também nos sujeitos da organização 1. A “naturalidade” explícita no discurso dos indivíduos pode ser concebida como uma justificação que mascara relações desiguais (ENRIQUEZ, 2007). É como se trabalhar no negócio da família fizesse parte da “natureza natural das coisas”. Para Enriquez, o poder é criador de ansiedade. Como resposta a essa ansiedade, pode ocorrer o mascaramento da luta pelo poder, que se dá pela justificação (a desigualdade é algo natural) ou pela negação (não há desigualdade de poder).

Outra faceta da entrada dos sujeitos na organização da família refere-se aos sentimentos de admiração em relação ao pai e a seu trabalho na empresa da família (ou outros familiares, como o avô, no caso de Pedro), expressa nos trechos 03, 45, 50, 51, dentre outros. A admiração à figura paterna remonta aos primórdios da organização social (FREUD, 1974;

FREUD, 1976). Além disso, destaca-se que a admiração sentida pelos sujeitos em relação ao trabalho dos familiares remonta a situações de controle e poder. Conforme exposto por Enriquez (2007), a experiência primitiva do poder acontece na relação do filho com a figura do pai, que é determinante em seu desenvolvimento. Dessa forma, pode-se inferir que a escolha por seguir a trajetória do pai (ou familiares) na organização caracteriza-se também como uma forma de controle. Além disso, tal escolha remete a um processo de transmissão familiar, onde a perpetuação do legado da família (material, afetivo e simbólico) se concretiza no trabalho na organização (CARRETEIRO; FREIRE, 2006).

#### 4.4.2 A permanência

A permanência dos indivíduos na organização configura-se de diversas formas. O fator familiar determinante da entrada dos sujeitos também se mantém de forma expressiva na permanência dos mesmos. O sentimento de família é transferido para o âmbito organizacional. Tal fenômeno apresenta-se como fonte de prazer e satisfação para o indivíduo, reforçando seu vínculo com a organização. A metáfora da empresa como uma grande família, expressa nos trechos 08, 09, 66, 69 e nas falas de Amanda, remete a situações de submissão, manipulação e alienação, mascaradas por sentimentos de admiração e amor, além de incutir maior identificação entre trabalhador e organização (FARIA 2007; FARIA; SCHMITT, 2007; ENRIQUEZ, 1990, 2007; CARRIERI, 2005). O amor, recorrente nos trechos 13, 14, 55, 66, 67, destaca-se como poderosa forma de controle social, que caracteriza a instituição do vínculo. Os sujeitos identificam-se com a organização, que é concebida como uma família, o que torna ainda mais intensa a natureza do vínculo. Assim como na família,

sentem-se protegidos e consolados, gerando situações de dependência. Tal qual enfatizado por Enriquez (1990, 2007), a situação de dependência, além de gerar situações de submissão, manipulação e alienação, pode acarretar nos indivíduos a auto-alienação, que se torna ainda mais poderosa, visto que os sujeitos corroboram a situação de controle, diante da proteção encarnada por ela. Além disso, destaca-se que as situações de submissão, que caracterizam a permanência dos sujeitos na organização, transparecem as características do poder disciplinar, que atua como forma de controle minucioso das operações dos corpos, impondo-lhes relação de utilidade-docilidade (FOUCAULT, 1987).

A auto-alienação pode ainda ser mais realçada no caso de Amanda, que anuncia explicitamente em seu discurso seu contragosto em relação à permanência na organização. O conceito de “subjetividade fragmentada” e o de “seqüestro da subjetividade”, preconizados por Faria e Meneghetti (2007), coadunam com esta história. Nesse caso, é explícita a perda de autonomia do sujeito, visto que o mesmo abre mão de seus desejos em prol da organização. Seu desejo é partilhado em submissão às regras estabelecidas.

Também é importante citar as vinculações estabelecidas por questões objetivas, de cunho econômico, racional (FARIA; SCHMITT, 2007). Os sujeitos vinculam-se à organização pela rentabilidade econômica que um negócio próprio já estabilizado oferece. Tal faceta configura-se como uma relação de poder, em que o controle se dá por meio da competição econômica, na qual os indivíduos buscam a realização no negócio, que refletirá como sucesso também na vida, sucesso reconhecido e invejado pela sociedade, sendo indispensável para não se tornar descreditoado pelo sistema (ENRIQUEZ, 1990).

Tanto na entrada como na permanência dos indivíduos na organização, as relações de poder configuram-se presentes, determinando a trama organizacional e trajetória dos atores. Tal qual preconizado por Foucault (1979, 1987, 2004), o poder apresenta-se como uma prática social comum, permanente, discreta, contínua, atuando como em uma rede de relações tensas sempre em atividade. As relações de poder caracterizam as diversas situações apresentadas nas histórias dos sujeitos.

#### 4.4.3 A saída

Sobre os sujeitos que não se vincularam à organização, abandonando a empresa da família<sup>28</sup>, observam-se elementos que se coadunam. No caso de Aline, sujeito relacionado à segunda organização, sua saída da empresa familiar deve-se à relação conflituosa com o pai/gestor, relacionada a disputas pelo poder. Segundo Enriquez (1990, 2007), o pai pode desejar o desaparecimento do filho, assim como o filho pode desejar a anulação do pai, obstáculo à sua própria realização. O auto-expurgo do sujeito da organização está ligado mais à busca de um não-assujeitamento ao poder e controle do pai/gestor do que a uma inabilidade profissional com a área administrativa (FARIA, 2007). Pelo contrário, tanto a profissão de administrador quanto o trabalho na empresa em si são tidos como fonte de sentimentos positivos.

O sujeito Marcos afasta-se da empresa também por situações conflituosas relacionadas ao poder e à esfera familiar. A disputa por poder em relação ao irmão (acionista majoritário) e os conflitos de gestão ocorridos em decorrência do fato são apontados como fatores decisivos

---

<sup>28</sup> O caso de Antônio não foi considerado nesta seção, pois ele afasta da empresa por motivo de aposentadoria relacionado a idade, o que não é o caso dos outros sujeitos abordados, que abandonam a empresa para se dedicarem a outro negócio, estando na época ativos no trabalho.

para seu auto-expurgo da organização. Dessa forma, os elementos primordiais de sua saída não se relacionam a uma inadaptabilidade, ou inabilidade à função administrativa e ao trabalho na empresa em si (FARIA, 2007). Na realidade, sua saída da empresa é encarada por ele como fato extremamente doloroso, tendo em vista a identidade constituída na atividade na empresa e a centralidade do trabalho na organização em sua vida (CLOT, 2006; VIEGAS, 1989; FREITAS, 2000; LIMA, 2002), dentre outros aspectos.

A saída de Bruno não é mencionada explicitamente por ele como devida a relações de poder e ou conflitos. No entanto, as falas de seus parentes remetem à existência de tais relações. Além disso, sua saída também não ocorre por inabilidades ao trabalho administrativo ou desinteresse pelo negócio. Pelo contrário, o trabalho administrativo é exaltado por ele na tendência para administrar herdada, que, segundo ele, é inata à sua família. Também é percebida em seu depoimento a questão familiar como presente em sua decisão de desligamento da organização. Além disso, sua história na organização remete a formas de controle e ajustamento quando o mesmo é disciplinado pelo pai para assumir o negócio na organização (FOUCAULT, 1987; GARCIA, 1984; CARRIERI, 2005).

Há também que se destacar a saída dos sujeitos como formas de resistência diante das relações de controle e poder parentais e ao trabalho na organização (FOUCAULT, 2004; SOUZA, 2004; CLEGG, 1994). Nos casos analisados, o auto-expurgo dos sujeitos relaciona-se a conflitos inerentes ao poder, que emergem no contexto de trabalho, mas possuem raízes, ou repercutem, na esfera familiar. Nesse contexto, destaca-se que a família se encontra diretamente relacionada ao contexto organizacional nas três instâncias de análise supracitadas.

## 5 CONCLUSÃO

Diante das considerações tecidas, cabe fazer algumas reflexões finais. Retomando o objetivo central deste trabalho – explicitar as relações de poder envolvidas na permanência, ou não, de sujeitos indicados como sucessores nas organizações familiares –, pode-se afirmar que o mesmo foi realizado. Observou-se que o poder se apresentou de forma constante em toda a trama organizacional. O poder verificado na análise das histórias foi além de uma perspectiva utilitária, em que o mesmo é atrelado à estratégia do indivíduo para realizar os objetivos externos (PROCÓPIO, 2003), ou, de uma perspectiva do poder como patologia, como disfunção maléfica à harmonia organizacional (DAUDI, 1986; DAHRENDORF, 1980). Na realidade, observou-se que o poder se configura como algo inerente às relações sociais, compreendido em sua complexidade dinâmica, por meio de seus significados objetivos e subjetivos (FARIA, 2004a). Dessa forma, ao observar as diversas correlações de forças que permeiam as realidades organizacionais e familiares, universos entrelaçados no objeto de estudo em questão, percebeu-se que o poder não se encontra em um lugar definido, não deve ser percebido apenas em suas formas regulamentares e legítimas, mas, sim, deve ser compreendido como algo que circula, que funciona em rede (FOUCAULT, 1979, 1987).

Configurando-se como instrumento padronizador, docilizador, de submissão e alienação, o poder perpassa as histórias dos sujeitos, estando diretamente relacionado à vinculação, ou não, destes à organização. O poder foi vislumbrado desde as formas mais explícitas até aquelas subliminares, nas quais o controle era quase imperceptível ou, mesmo, tido como algo natural. Dessa forma, procurou-se analisar não apenas a relação de poder passível de observação direta, mas também suas formas latentes, ocultas, que não podem exprimir-se. No

estudo, verificou-se que as relações de poder atuam como algo que circula todo o tecido social, configurando-se como uma rede, atuando nos aparelhos de produção, nas famílias, nas instituições (FOUCAULT, 1979, 1987, 2004; CLEGG, 1989, 1992, 1994; SOUZA, 2004, 2006; CAPPELLE; BRITO, 2002; MOTTA, 1981; GARCIA, 1984). Nesta investigação, mesclaram-se os cenários; o poder oriundo das relações familiares foi constantemente inserido na organização, e vice-versa.

Dessa forma, respondeu-se também ao objetivo específico: investigar como as relações oriundas do contexto familiar influenciam as relações profissionais estabelecidas no contexto organizacional. No estudo destacaram-se as relações de controle e poder oriundas do âmbito familiar. A influência familiar pode ser percebida na entrada dos sujeitos na organização, em que os mesmos relacionam o ingresso a sentimentos de admiração pelos familiares que trabalham na empresa e por sua história, incorporando seus valores e comportamentos, tal qual preconizado no mito do herói-fundador (FARIA, 2004b). Esta situação também remete ao trabalho na empresa, e à própria organização, como objeto de transmissão familiar, onde sua continuidade garante a permanência do legado da família e a manutenção de laços entre os familiares (CARRETEIRO; FREIRE, 2006; LIMA, 1999). De forma similar, a permanência e saída dos sujeitos também são marcadas pelas relações familiares. No primeiro caso, disposições afetivas, relacionadas ao amor e ao sentimento de família para com a organização são apontadas, remetendo às formas de controle e poder veladas por estes sentimentos (ENRIQUEZ 1990, 2007). A saída dos sujeitos da organização também é fortemente marcada pela dimensão familiar. Nesses casos, a relação conflituosa do trabalho na empresa é transferida para o âmbito familiar, e vice-versa, fazendo com que tais sujeitos se auto-expurguem da organização (FARIA, 2007). Também se destacaram as relações de poder emergidas dos conflitos de gestão ligadas às atividades do trabalho na empresa. No entanto,

mesmo nessas situações eram evidentes as influências do tecido familiar, que aparentou estar indissociável da vida organizacional.

O recurso metodológico de história de vida foi sobremaneira importante nesta pesquisa. Pelo método, foi possível compreender as histórias dos sujeitos e como estas são entrelaçadas à organização familiar, sendo este um dos objetivos específicos do estudo. A utilização das histórias de vida permitiu uma investigação em profundidade acerca dos fenômenos estudados. Pelos depoimentos, buscou-se reconstituir a experiência vivida, compreendendo o universo do qual o sujeito faz parte, sua subjetividade e relação com os fatos sociais. Dessa forma, o foco em questão era o sujeito e sua relação com o grupo, como estes se apropriam da realidade. Além disso, buscou-se compreender as histórias de vida não como fatos atomizados, mas como realidades entrelaçadas e constitutivas das várias posições e itinerários da trajetória do grupo (MARRE, 1991; BARROS; SILVA, 2002; LAVILLE; DIONNE, 1999; GAULEJAC, 2005; NEVES, 2001; BOSI, 2003).

É importante destacar a centralidade que a atividade laboral apresentou para os sujeitos em estudo (CLOT, 2006; VIEGAS, 1989; FREITAS, 2000; LIMA, 2002). O trabalho interfere na inserção do homem na sociedade, delimita espaços de mobilidade social e apresenta-se como elemento constitutivo da identidade dos indivíduos. Destaca-se na pesquisa a relevância do trabalho desempenhado na organização pelos indivíduos, seja por aspectos positivos ou negativos. Em relação aos aspectos positivos, destacam-se as afeições apresentadas pelos sujeitos com seus trabalhos, fato que adquire grande expressão na história dos sujeitos que saíram da empresa. O abandono do trabalho na organização é relatado com profunda emotividade por estes, que expressam sentimentos de tristeza em relação ao não-trabalho no negócio da família. Em contrapartida, o trabalho na organização também foi percebido em



seus aspectos negativos, como nos casos dos sofrimentos relatados relacionados ao trabalho e também na história de Amanda, que vivencia o trabalho na empresa com sentimentos de descontentamento e frustração.

Este estudo acena que, para compreender as organizações familiares, é fundamental desprender-se apenas de análises pautadas na racionalidade positivista, voltando-se também para a compreensão da relação social. Nessa perspectiva, a pesquisa almejou contribuir com o que Davel e Colbari (2003) denominam de “perspectiva sociocultural”. Este enfoque só foi possível porque se preconizou a subjetividade dos indivíduos, compreendida como uma dimensão do sujeito imanente às suas individualidades (GONZÁLEZ REY, 2005; CLOT, 2006) e fundamental para a compreensão do trabalho humano.

A investigação demonstrou a grande influência das relações familiares nas organizações em estudo. A compreensão da dinâmica familiar apresentou-se como caminho a ser trilhado para aqueles que buscam enveredar-se em pesquisas com esta temática. Dessa forma, aponta-se como perspectiva para futuros trabalhos a realização de estudos que aprofundem ainda mais na instituição familiar. Outra possibilidade de estudo refere-se às questões de gênero, voltadas especificamente para a realidade destas empresas. Nesta pesquisa, foram evidentes os conflitos vivenciados pelas sucessoras pelo fato de serem mulheres. Embora tais conflitos tenham sido apontados neste trabalho, um aprofundamento maior, tanto na análise quanto no respaldo teórico científico, em relação à questão do gênero pode ser apontado como uma das limitações deste estudo. Dessa forma, um aprofundamento nestas relações revela-se como importante pauta para futuros trabalhos. Outra questão para estudo encontra-se na investigação sobre as relações de poder no âmbito dos empregados. Embora apontada sua

existência por alguns sujeitos, esta abordagem não foi realizada nesta dissertação. Dessa forma, lança-se aqui mais um importante debate para posteriores pesquisas.

Concluindo, buscou-se analisar a dimensão do poder e como esta se insere na vinculação, ou não, dos sujeitos à empresa familiar. O poder configurou-se inerente às relações sociais na organização, estando intrinsecamente relacionado à permanência ou saída dos sujeitos da mesma. Tal compreensão só foi possível mediante o resgate da subjetividade. Ao analisar o vínculo dos indivíduos com a organização, também sobressaiu nas histórias, a centralidade do trabalho na vivência dos sujeitos, seja por sua positividade, seja pela negatividade.

Por fim, destaca-se que as histórias de vida revelaram a forte influência do poder oriundo da família, que se mostrou diretamente ligado ao estabelecimento do vínculo com a empresa. Os dramas familiares estavam imbricados às histórias dos sujeitos nas organizações. O trabalho mostrou-se, muitas vezes, palco de repetições vinculadas a vivências passadas, fato nem sempre consciente aos sujeitos. Situações outrora vivenciadas foram re-significadas no presente, histórias foram repetidas para responder ao momento atual. Nesse sentido, as histórias dos sujeitos nas organizações remetem a uma “fotografia de família”. Fotografia que permanece arraigada às situações de trabalho, determinando as trajetórias dos indivíduos na empresa e a trajetória da própria organização. Tal fotografia ora é camuflada pelos sujeitos, ora é escancarada em sua mais nítida expressão. Dessa forma, a vivência organizacional configura-se como reflexo dos mais profundos dramas experienciados no espaço familiar – é a fotografia de família estampada na organização.

## REFERÊNCIAS

BARCELOS, R. M. S. **Empresas e sucessores familiares – o dilema da gestão e da propriedade**: um estudo em empresas brasileiras e portuguesas. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

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

BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Pedro, SP: Hucitec, 1999.

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

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

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Pedro: Nobel, 1989.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Pedro, v.31, n.4, p. 17-33, out./dez. 1991.

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

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. Relações de Poder no Espaço Organizacional: O Caráter Disciplinar das Práticas de Gestão de Pessoas em uma Organização de Desenvolvimento de Software. In: XXVI ENANPAD 2002, Salvador/BA. **Anais do XXVI ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. v. 1. p. 1-16.

CAPPELLE, M. C. A.; *et al.* Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. **RAE-eletrônica**. São Pedro: Eaesp/FGV, v.3, n.2, p. 1-17, jul./dez. 2004. Disponível em <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em 12 fev. 2008.

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

CARRIERI, A. P. As Metáforas de identidade de uma Empresa de Telecomunicações antes e depois de sua privatização. In: XXV ENANPAD 2001, Campinas/SP. **Anais do XXV ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. v. 1. p. 1-16.

CARRIERI, A. P. **Estratégias delineadas na construção das identidades em organizações familiares**: um estudo dos expositores da “feira hippie” de Belo Horizonte. 2005. 178f. Relatório Final do Projeto de Pesquisa – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

CARRIERI, A. P.; RODRIGUES, S. B. As transformações nas significações culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: XXV ENANPAD 2001, Campinas/SP. **Anais do XXV ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. v. 1. p. 1-11.

CLEGG, S. R. **Frameworks of power**. London: Sage Publications, 1989.

CLEGG, S. R. Power relations and the constitution of the resistant subject. In: JERMIER, J. M.; KNIGHTS, D.; NORD, W. **Resistance & power in organizations**. New York: Routledge, 1994. Cap. 9, p. 274-325.

CLEGG, S. R. Tecnologia, Instrumentalidade e Poder nas Organizações. **Revista de administração de empresas**, São Pedro, v.32, n.5, p. 68-95, nov./dez. 1992.

CLOT, Y. **A função psicológica do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.

DAHRENDORF, R. As funções dos conflitos sociais. **Documentação e atualização política**. Brasília, 10 de maio 1980 p. 29-36.

DAUDI, P. **Power in the organization**: the discourse of power in managerial praxis. New York: Basil Blackwell, 1986.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: Por uma Introdução a sua Tradição, Contemporaneidade e Multidisciplinaridade. **Organizações & sociedade**, Salvador, v.7, n.18, p. 99-116, maio/junho, 2000.

DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações Familiares: Desafios, Provocações e Contribuições para a Pesquisa Organizacional. In: XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia/SP. **Anais do XXVII ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003. v. 1. p. 1-15.

DAVEL, E.; SOUZA SILVA, J. C.; FISCHER, T. Desenvolvimento Tridimensional das Organizações Familiares: Avanços e Desafios Teóricos a Partir de um Estudo de Caso. **Organizações & sociedade**, Salvador, v.7, n.18, p. 45-63, maio/junho, 2000.

DONNELLEY, R. G. The family business. **Harvard business review**, vol.42, n.3, p. 93-105, 1964.

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

DYER, W. G. Integrating professional management into a family owned business. **Family business review**, vol.2, n.3, p. 221-235, 1989.

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

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao estado**: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1990.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

ENRIQUEZ, E. **As figuras do poder**. São Pedro: Via Lettera Editora e Livraria, 2007.

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

FARIA, A. A. M. Metáfora, metonímia e contrato discursivo em *Germinal*, de Zola. In: MARI, H. (Org.) **Categorias e práticas de análise do discurso**. Belo Horizonte: Núcleo de Análise do Discurso/FALE-UFMG, 2000. P. 107-123.

FARIA, A. A. M.; LINHARES, P. T. F. O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. In: MACHADO, I. L. (org) **Análise de discursos**: sedução e persuasão. Cadernos de Pesquisa do NAPq. Belo Horizonte: FALE/UFMG/NAPq, n. 13, set. 1993.

FARIA, J. H. de. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004a. 202 p. v. 1.

FARIA, J. H. de. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá, 2004b. 192 p. v. 3.

FARIA, J. H. de. **Organizações familiares**. [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: <ftlopes@cepead.face.ufmg.br> em 25 out. 2007.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. O Sequestro da Subjetividade. In: FARIA, J. H. de (org) **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Pedro: Atlas, 2007.

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

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

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**; organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1987.

FOUCAULT, M.; MOTTA, M. B. **Ética, sexualidade, política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

FOX, M.; NILIKANT, V.; HAMILTON, R. T. Managing succession in family-owned business. **International small business journal**, v.15, n.1, p.15-25, 1996.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (orgs). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FREUD, S. **Totem e tabu e outros trabalhos**. Rio de Janeiro: Imago, 1974. (Obras psicológicas completas de Sigmund Freud, v.13)

FREUD, S. **Conferências introdutórias sobre psicanálise** (Parte III). Rio de Janeiro: Imago, 1976. (Obras psicológicas completas de Sigmund Freud, v.16)

GARCIA, F. C. Ação Patronal, poder e organização no setor siderúrgico de Minas Gerais. **Revista de administração de empresas**, Rio de Janeiro, v.24, n.3., p. 55-66, jul./set., 1984.

GAULEJAC, V. **História de vida**. Psicoanálisis y Sociologia Clínica. México, Universidad Autónoma de Querétaro, 2005.

GERSICK, K. E; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M. **Generation to generation: life cycles of the family business**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997.

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

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

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilos Femininos de Gestão em Empresas Familiares Gaúchas. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v.6, n.2, p. 185-207, maio/ago, 2002.

HISTOIRES de vie et choix théoriques. In: **Les Cahiers du Laboratoire de Changement Social**, nº 1 – jun/1996. Université de Paris 7. Traduzido por Vanessa Andrade Barros. Paris, 1996.

HOLLANDER, B. S.; ELMAN, N. S. Family-owned business: an emerging field of inquiry. **Family business review**, v.1, n.2, p. 145-164, 1988.

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

LIMA, M. E. A. Esboço de uma crítica à especulação no campo da saúde mental e trabalho. In: JACQUES, M. G., CODO, W. (orgs). **Saúde Mental e Trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.

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

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

MAINGUENEAU, D. O discurso literário contra a literatura. In: MELLO, R. (Org.) **Análise do discurso e literatura**. Belo Horizonte: Núcleo de Análise do Discurso, Programa de Pós-Graduação em Estudos Lingüísticos, Faculdade de Letras da UFMG, 2005. Cap. 1, p. 17-29.

MARRE, J. L. História de Vida e Método Biográfico. **Cadernos de sociologia**, Porto Alegre, v.3, nº 3, p. 89-141, jan/jul 1991.

MELLO, R. A. Apresentação. In: MELLO, R. (Org.) **Análise do discurso e literatura**. Belo Horizonte: Núcleo de Análise do Discurso, Programa de Pós-Graduação em Estudos Lingüísticos, Faculdade de Letras da UFMG, 2005. P. 11-14.

MOTTA, F. C. P. O Poder Disciplinar nas Organizações Formais. **Revista de administração de empresas**, Rio de Janeiro, v.21, n. 4, p. 33-41, out./dez., 1981.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. O Pensamento de Michel Foucault na Teoria das Organizações. In: XXVII ENANPAD, 2003, Atibaia/SP. **Anais do XXVII ENANPAD**. Rio de Janeiro : ANPAD, 2003. v. 1. p. 1-16.

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

PAES DE PAULA, A. P. *Eros* e narcisismo nas organizações. **RAE-eletrônica**. São Pedro: Eaesp/FGV, v.2, n.2, p. 1-12, jul-dez/2003. Disponível em <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em 12 fev. 2008.

PAES DE PAULA, A. P. Novas formas de poder e controle nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Pedro, v. 45, n. 3, p. 122-123, jul./set., 2005.

PAGÉS, M.; et al. **O Poder das organizações**. São Pedro: Atlas, 1987.

PASSOS, I. F. **Aproximações históricas e teóricas entre a AD francesa e a pesquisa e intervenção psicossocial**: aplicações no campo da saúde. Belo Horizonte: UFMG, 2007. Palestra proferida no XI Colóquio Internacional de Psicossociologia e Sociologia Clínica, em 11/04/2007.

PROCÓPIO, M. L. **Poder e análise organizacional**: rompendo os limites da racionalidade instrumental. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.



SARTI, C. A. A família como ordem simbólica . **Psicologia USP**, São Pedro, 15(3), p. 11-28, 2004.

SILVEIRA, R. A. **Michel Foucault: poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SOUZA, E. M. **Contribuições de Foucault a temática da gestão e subjetividade: uma análise sobre o poder**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória.

SOUZA, E. M. et al. A Analítica de Foucault e suas implicações nos Estudos Organizacionais sobre Poder. **Organizações & sociedade**, Salvador, v.13, n.36, p. 13-25, janeiro/março, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Pedro: Atlas, 2005.

VIDIGAL, A. C. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Pedro: Negocio, 1999, p.17-29.

VIEGAS, S. Trabalho e vida. In: **Conferência para os profissionais do centro de reabilitação profissional do INPS**. Belo Horizonte, 1989.

## APÊNDICE

### Apêndice A

#### Roteiro de Entrevista

1. Nome:
2. Idade:
3. Formação:
4. Cargo:
5. Tempo na empresa:
  
6. Conte sobre a história da organização (fundação até os dias atuais).
  
7. Conte sobre sua história na organização.
  
8. Como foi a sua entrada na empresa?  
Relação com os pais  
Relação com irmãos  
Relação com outros membros envolvidos
  
9. Quais motivos o levaram a trabalhar na empresa da família?
  
10. Como foi definida sua atual posição na empresa?
  
11. Houve alguma mudança no seu relacionamento com sua família após sua entrada na empresa? Houve resistência, facilitadores, etc.  
Pais  
Filhos  
Outros membros
  
12. Como é o seu relacionamento com os membros da família que trabalham na empresa?  
Pais  
Filhos  
Outros membros
  
13. Como é o seu relacionamento com os outros funcionários da empresa (não membros da família)?  
Colegas  
Superiores (se houver)  
Subordinados
  
14. Como é o seu relacionamento com os membros da família que não trabalham na empresa?  
Pais  
Filhos  
Outros membros

15. Você percebe alguma influência dos laços familiares no seu trabalho na empresa? Quais? Descreva.
16. Já trabalhou em outras empresas? Quais, por quanto tempo? Comente.
17. Se seu filho fosse entrar na empresa, por exemplo, como você descreveria a empresa para ele.
18. Escolha uma palavra que sintetize o que a empresa representa para você.
19. Quem você indica para conhecer a história da organização. Quem não indica.