



Organizações & Sociedade

ISSN: 1413-585X

revistaoes@ufba.br

Universidade Federal da Bahia

Brasil

Tarabal Lopes, Fernanda; Carrieri, Alexandre; Silva Saraiva, Luiz Alex  
RELAÇÕES ENTRE PODER E SUBJETIVIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR  
Organizações & Sociedade, vol. 20, núm. 65, abril-junio, 2013, pp. 225-238  
Universidade Federal da Bahia  
Salvador, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638360003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# RELAÇÕES ENTRE PODER E SUBJETIVIDADE EM UMA ORGANIZAÇÃO FAMILIAR

Fernanda Tarabal Lopes\*

Alexandre Carrieri\*\*

Luiz Alex Silva Saraiva\*\*\*

## Resumo

Neste artigo, o objetivo é discutir os vínculos entre indivíduo e organização, que caracterizam a permanência, ou não, de sujeitos indicados como sucessores na empresa da família, tendo como base de análise as categorias inter-relacionadas de subjetividade e poder. Tal propósito originou uma pesquisa qualitativa, na qual o foco foram as histórias de vida dos três filhos do fundador de uma empresa familiar. No tratamento dos dados, foi usada a técnica da análise do discurso para a identificação das estratégias discursivas usadas pelos entrevistados em seus depoimentos, tendo elas sido agrupadas em duas categorias discursivas: histórias sobre o trabalho e histórias sobre a família. Na primeira categoria, a partir do mito do herói fundador, a história sobre o trabalho é romanceada, em um processo que, por meio da socialização primária, esconde o controle por intermédio da inserção de valores do pai na precoce entrada na empresa por parte dos filhos do sexo masculino. Sobre a família, os depoimentos sugerem que a empresa é sua continuação; sendo estendidos, ao negócio, os laços familiares. A empresa liga, simbólica e afetivamente, os filhos ao legado do pai, o que a torna um projeto de vida reapropriado e realimentado por eles. As conclusões alertam que as empresas familiares não deixam de ser empreendimentos econômicos mesmo sendo intensas em afetividade, sendo os filhos vítimas dos mesmos estratagemas que diversos autores denunciam em empresas capitalistas por aderirem a um sonho que não lhes pertence, mas que lhes cabe manter vivo.

**Palavras-chave:** Relações de poder. Vínculo. Subjetividade. Empresas familiares.

## Relations between Power and Subjectivity in a Family Business

## Abstract

This article discusses the bonds between subject and organization that characterize the permanence or not of individuals appointed as successors in a family business, based on the analysis of the interrelated categories of subjectivity and power. This gave rise to qualitative research focused on the life stories of a family enterprise founder's three children. We used discourse analysis for the treatment of data to identify the respondents' discursive strategies in their testimonies. They were grouped into two discursive categories: life stories about work and life stories about the family. In the first category, starting from the founding hero myth, the story about the work is romanticized. Through primary socialization there is a process that hides control by the insertion of the father's values in the early entry of his male children into the family business. About the family, the statements suggest that the company is a continuation of the family as the family ties are extended to the business. The company links the children to their father's legacy symbolically and emotionally, thus making business a life project appropriated and replenished by the children. Conclusions show that family businesses are essentially economic enterprises despite being full of intense affectivity display. Children are victims of the same stratagems that several authors criticize in capitalist business as they adhere to a dream that does not belong to them but that they must keep alive.

**Keywords:** Power relations. Attachment. Subjectivity. Family business.

\* *Mestra em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Professora da Universidade do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte/MG/Brasil. Endereço: R Major Lopes, 574. Belo Horizonte/MG. CEP: 30330 050. E-mail: fernandatarabal@hotmail.com*

\*\* *Doutor em Administração pela UFMG. Professor da UFMG, Belo Horizonte/MG/Brasil. E-mail: Alexandre@face.ufmg.br*

\*\*\* *Doutor em Administração pela UFMG. Professor Adjunto da UFMG, Belo Horizonte/MG/Brasil. E-mail: saraiva@face.ufmg.br*

## Introdução

As formas de manifestação de poder e controle observadas nas organizações configuram-se as mais variadas possíveis. No que concerne a empresas familiares, verifica-se a presença de relações eminentemente subjetivas e marcadas por laços fortemente afetivos, oriundos de uma ligação que antecede aos negócios; as manifestações subjetivas de poder e controle apresentam-se de maneira singular. Um dos motivos pelos quais isso ocorre é que, no ambiente da organização familiar, mesclam-se os papéis profissional, racional e objetivo, e o familiar, indissolúvel e carregado de afetividade decorrente das respectivas histórias de vida. Essa conjunção caracterizaria, singularmente, esse tipo de organização: a onipresença de dimensões humanas influenciando o seu ritmo e lógica de funcionamento (DAVEL; COLBARI, 2003). Assim, por não haver dissociação entre gestão organizacional e dinâmica da instituição familiar, os aspectos subjetivos relativos à família interferem de maneira expressiva na lógica das relações de trabalho.

Além da subjetividade, as relações de poder se destacam na agenda de discussões sobre empresas familiares. Conflitos inerentes às relações sociais se fazem presentes na história dessas organizações, o que, em parte, se deve ao fato de os significados, crenças valores, símbolos e formas de exercício de poder e dominação, instituídos no âmbito familiar, serem corriqueiramente transferidos para o ambiente organizacional e vice-versa (CARRIERI, 2005). A afetividade da vida familiar se reflete em questões relacionadas aos padrões de gestão do trabalho, o que dissimula outras dimensões da família como instâncias de poder, disputa e competição (DAVEL; COLBARI, 2000).

As relações de poder em empresas familiares agem sobre os indivíduos, colocando suas forças em uma relação de docilidade-utilidade, impondo-lhes restrições, limitações, proibições e obrigações. Essas relações se manifestam como formadoras de sujeitos obedientes e úteis, que, enquanto vinculados à organização, têm sua aptidão aumentada e sua submissão acentuada, de maneira a possibilitar uma interface útil simultaneamente ao que se espera em termos profissionais e às expectativas familiares, constituindo, assim, um elemento diretamente imbricado na relação do sujeito com a organização.

Nessa perspectiva, apresenta-se outra questão relevante nas organizações familiares: a escolha e preparação de membros da família como sucessores de posições-chave. Tais sujeitos são incentivados – em alguns casos, desde a infância – a se inserir nos negócios familiares, representando papéis outorgados que podem ou não estar de acordo com seus próprios desejos pessoais e profissionais. Relações políticas assentadas sobre laços familiares e/ou organizacionais se mostram, em certas situações, como determinantes na construção das trajetórias pessoais e profissionais desses sujeitos, desdobrando-se na sua vinculação à organização ou na rejeição a essa lógica.

Neste artigo, o objetivo é discutir os vínculos entre indivíduo e organização, que caracterizam a permanência, ou não, de sujeitos indicados como sucessores na empresa da família, tendo como base de análise as categorias de subjetividade e relações de poder, entendendo-as como questões em direta inter-relação. Afinal, as relações de trabalho constituem-se, também, em relações de poder e não apenas de produção (FARIA; MENEGHETTI, 2007), e as relações de poder incidem diretamente sobre o corpo físico e as subjetividades dos indivíduos, impondo-lhes padrões de conduta e comportamentos.

Este trabalho expõe os resultados de uma pesquisa baseada em histórias de vida, realizada em uma organização familiar, buscando a compreensão dos vínculos estabelecidos pelos sucessores indicados para a continuidade dos negócios da família, o que foi tratado por meio da análise do discurso. Os resultados serão apresentados após as considerações teóricas, que tratam de conceitos sobre organização familiar, família, relações de poder, vínculo e subjetividade, os quais nortearão a análise realizada, precedendo as reflexões finais do artigo.

## Organizações Familiares: relações de poder, vínculo e subjetividade

Para Lima (1999), as relações familiares e profissionais dos envolvidos com empresas familiares interpenetram-se continuamente, uma vez que as pessoas se unem não apenas por interesses econômicos, mas também por uma rede densa de relações familiares. Segundo esse autor, tal situação é relativamente desconfortável, considerando-se a conduta da maioria das pessoas, que afirmam, não obstante trabalharem em uma empresa familiar, possuírem relacionamento estritamente profissional no trabalho, o que é contraditório, se levada em consideração uma análise das ações dessas pessoas (LIMA, 1999).

Tomando como base empresas familiares de Portugal, é interessante destacar como 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, concepções centrais nas grandes famílias da elite empresarial portuguesa. Outra característica de tais 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, muitas vezes mais até do que a própria relação de parentesco. Nesse contexto, questões de gênero estão também presentes. Os homens são os mais desejados para a continuação dos negócios, desempenhando as mulheres papéis predominantemente familiares. A participação de acionistas femininas nas empresas familiares é pequena. Quando ocorre, as mulheres costumam exercer papéis de menor responsabilidade, corroborando um sistema cultural que prioriza simbolicamente os homens, ao se basear no patriarcalismo e na autoridade masculina. Assim, cabem a homens e mulheres papéis diferentes, pois enquanto eles são talhados para a sucessão à frente do negócio, elas se apresentam como “gestoras familiares” (LIMA, 1999).

Tais aspectos sugerem a importância do resgate do papel da família na formação do sujeito, para que, então, se possa refletir sobre as possíveis repercussões na gestão, uma vez que se pressupõe que, nesse tipo de empresa, a família constitui uma instância fundamental de socialização. Berger e Luckmann (1985) enfatizam que a socialização primária ocorre por intermédio da família, à medida que o indivíduo é introduzido na sociedade ou em parte dela. É quando a realidade é interiorizada, isto é, 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. Carrieri (2005) afirma que a socialização primária ajusta os indivíduos aos papéis e padrões sociais da família, introjetando noções de ordem e autoridade que irão atuar, posteriormente, na formação da personalidade individual. A família define comportamentos desejáveis e indesejáveis em um processo de controle e ajustamento social, representando um elo entre o indivíduo e a sociedade, utilizando aspectos afetivos e emocionais na configuração de um padrão moral e socialmente aceito.

A afetividade da vida familiar reflete-se em questões relacionadas à cultura da organização e aos padrões de gestão do trabalho, incluindo as relações de poder (DAVEL; COLBARI, 2000). De acordo com Gonçalves (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).

Apesar da visão francamente negativa a respeito das trocas simbólicas entre família e empresa, assumidas por Gonçalves (2000), é importante destacar que não existem organizações desprovidas de sentimentos, posto que não há ambientes organizacionais sem seres humanos, e estes portam consigo, de forma imanente, a possibilidade de relacionamentos. Essa afetividade, em maior ou menor grau, neces-

sariamente, implica organizações constituídas sobre laços sociais, o que é ainda mais intenso se o que está em análise são empresas familiares. Nesses casos, a precedência da família sobre os negócios e a estreita relação entre relações afetivas e o contexto organizacional tornam a situação particularmente complexa, uma vez que as relações políticas se assentam sobre vínculos anteriores à empresa e que impactam sobremaneira as subjetividades dos envolvidos.

Lopes e Carrieri (2010) destacam que o controle sobre as subjetividades dos membros de empresas familiares relaciona-se à sua vinculação ou não à organização. Faria e Meneghetti (2007), por sua vez, sustentam que as relações de poder nas organizações incidem sobre a subjetividade do indivíduo, impondo-lhe padrões de conduta, de forma que os tipos de controle nas organizações visam atingir não apenas o corpo físico dos indivíduos, mas também sua subjetividade. Nesse sentido, a formação e manutenção do vínculo entre indivíduo e organização seriam formas de exercer o controle, uma maneira de controle sutil, quase sempre imperceptível, que se relaciona com os aspectos mais íntimos do indivíduo, como seus desejos e necessidade de pertença, filiação e realização. Para Faria e Schmitt (2007):

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).

Esse tipo de vínculo se situa no campo subjetivo e se constitui em um forte laço pelo qual o sujeito permanece na organização. Nesse sentido, Pagès *et al.* (1987) destacam:

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. (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 144).

Tal vínculo integra a subjetividade dos indivíduos e a 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, entre outros, que lhe proporcionam satisfação e prazer. De acordo com Faria e Schmitt (2007), 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.

Concebendo-se que a vinculação dos sujeitos com a organização perpassa por relações de poder e controle das subjetividades, é importante destacar que, especialmente, tratando-se de empresas familiares, a experiência mais primitiva dessa relação ocorre na vivência parental. O pai, como instaurador da lei, transforma-se, também, em um dominador em potencial. Ao mesmo tempo, teme que o filho lhe tome o poder.

Enriquez (1990) enumera modos de controle social, e destaca o controle social exercido pelo amor, que se caracteriza 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). Quanto maior o amor vindo do objeto, mais ele será despótico. Contudo, ao mesmo tempo, provocará entusiasmo. Também, o amor e o poder encarnam situações de submissão, manipulação e alienação. Nessa perspectiva, Enriquez (1990) discute sobre essa questão e sobre o 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 a 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 têm também poderoso papel no desenvolvimento de tais comportamentos). (ENRIQUEZ, 1990, p. 308).

Considerar o controle social e os vínculos estabelecidos pelo amor é de fundamental importância, quando se tratam de organizações familiares, visto não apenas as relações de parentesco na empresa, como, também, a própria imagem familiar da organização e as representações daí recorrentes.

## Itinerário Metodológico

A metodologia utilizada na presente investigação foi a pesquisa qualitativa, baseada em histórias de vida. Para González Rey (2005), nesse tipo de pesquisa, 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 sociais e humanos se expressa, 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, por meio 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.

Pelo método, foi possível compreender, em profundidade, as histórias dos sujeitos e como estas são entrelaçadas à organização familiar. Pelos depoimentos, buscou-se reconstituir a experiência vivida pelos sujeitos, compreendendo o universo do qual fazem parte, sua subjetividade e relação com os fatos sociais. Dessa forma, o foco em questão foi o sujeito e sua relação com o grupo, e como este se apropria 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; GAULEJAC, 2005; NEVES, 2001; BOSI, 2003).

As histórias foram tratadas por meio da técnica de análise do discurso, utilizada neste trabalho como ferramenta de análise metodológica, com base, principalmente, em Fiorin (2005). Foram identificadas estratégias discursivas usadas pelos entrevistados em seus depoimentos: o uso de aspectos explícitos, implícitos e silenciados, a interdiscursividade e os percursos semânticos. Os percursos semânticos utilizados foram: a) o trabalho; b) a família.

A organização, aqui designada por Curtidora, foi fundada em 1960 e se localiza em uma cidade do interior de Minas Gerais. 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 empregados, 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*<sup>1</sup>, semiacabados e acabados, em flor<sup>2</sup> e raspa<sup>3</sup>.

A 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

<sup>1</sup> Couro que sofreu processo de pré-curtimento e depilação no primeiro estágio de curtimento. A maior parte dos elementos poluidores, como pelos e restos de carne e de sebo, é eliminada e, daí para frente, o processo de curtimento fica relativamente limpo. Disponível em: <[http://www.pracuch.com/tec\\_wetblue.html](http://www.pracuch.com/tec_wetblue.html)>. Acesso em: 23 maio 2010.

<sup>2</sup> Parte superior do couro.

<sup>3</sup> Parte obtida por divisão do couro, correspondendo à sua camada inferior. Disponível em: <<http://www.mariacanela.net/tendencia.php?cod=85>>. Acesso em: 22 maio 2010.



de sua região, ao contexto histórico em que viveu e à sua formação: tendo estudado até o 3º ano do ensino primário, filho de sapateiro, inicia sua vida profissional como servente de pedreiro.

A empresa vivencia, atualmente, 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 a respeito da gestão dos filhos. Todas as entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa, nas salas dos respectivos entrevistados. Houve, também, conversas informais com a responsável pelo setor de recursos humanos, que auxiliou o agendamento das entrevistas e forneceu informações sobre o funcionamento da organização, como atividades diárias e processo de produção, entre outros. Não foi possível entrevistar o fundador da empresa, visto os empecilhos colocados pelos filhos para a realização da entrevista com o pai. No entanto, como o foco do estudo pautou-se no vínculo estabelecido entre sucessores e a organização, tendo como primazia o entendimento dos sujeitos sobre suas próprias vivências, acreditamos que esse impedimento não prejudicou o estudo. Apesar de certamente simbolizar um “silenciamento” significativo imposto pelos filhos, ao não dar voz ao pai, respeitamos as limitações colocadas pelos sujeitos e nos ativemos às histórias narradas pelos sucessores. O *website* da empresa permitiu acesso a dados complementares.

Assim, foram entrevistados os três únicos filhos do fundador, todos inseridos no negócio em cargos de gestão: Joaquim, Maria e João<sup>4</sup>, respectivamente identificados como entrevistado 1 (E1), entrevistado 2 (E2) e entrevistado 3 (E3). O quadro 1 apresenta mais informações sobre eles.

**Quadro 1 – Caracterização dos Entrevistados**

Nome	Joaquim	Maria	João
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 aproximadamente	33 anos aproximadamente

Fonte: elaborado pelos autores.

## Histórias de Vida sobre o Trabalho

A análise buscou evidenciar os discursos presentes e a relação interdiscursiva observada. Os depoimentos dos entrevistados remeteram a temáticas e figuras recorrentemente utilizadas pelos sujeitos. Inseridos no percurso semântico do trabalho, pode-se depreender os seguintes temas: “trabalho braçal”, “trabalho durante a infância”, “trabalho feminino”, “estudo”, “família” e “trabalho profissionalizado”. A temática do trabalho braçal apareceu com frequência nos depoimentos dos entrevistados, aparecendo como característica laboral na época da fundação da empresa pelo pai/fundador, associado à luta e às dificuldades enfrentadas por ele para construir seu patrimônio. O tema em questão caracteriza-se por um quadro típico quando da fundação da empresa. De acordo com 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

<sup>4</sup> Foram utilizados nomes fictícios para os entrevistados.

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).

Os fragmentos discursivos [01] e [02] 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 uma forma de alienação (ENRIQUEZ, 1997; FARIA, 2004b), uma vez que os indivíduos se sentem “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, de maneira concomitante, ao trabalho na organização, pois eles são levados pelo pai para a empresa, ainda crianças, interiorizando, precocemente, com isso, valores relacionados ao pai e ao trabalho no negócio da família:

[3] [...] 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).

[4] 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 fragmento [04], o tema do trabalho braçal se liga ao do trabalho durante a infância. Joaquim e João descrevem sua inserção na empresa desde que eram crianças, algo tido como natural e incentivado pelo pai/fundador, colocando-os nas mais diversas atividades. Ao se iniciar na infância, o trabalho na empresa se amalgama à socialização primária, isto é, às formas iniciais de interiorização da sociedade. Ao serem socializados no mundo do pai – o do trabalho na empresa –, tais sujeitos são, também, controlados e disciplinados, inseridos numa relação docilidade-productividade (FOUCAULT, 1987) que os torna obedientes e ajustados aos comportamentos desejados pela figura paterna. Tais padrões, ao serem interiorizados ainda na infância, tornam-se fortemente enraizados nas suas subjetividades – “a criança interioriza o mundo dos pais como sendo o mundo” (BERGER; LUCKMANN, 1985, p. 188).

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 do incentivo aos 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 dessa atividade e expressa questões culturais de gênero de uma época (década de 1970) em que a atividade da maioria das mulheres se circunscrevia ao serviço doméstico naquela comunidade.

[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>5</sup>. Aí começou meu histórico de empresa, foi quando eu tinha 17 anos. [...] Aí eu vim para o escritório... (Maria).

Destaca-se no discurso [05] 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. O trecho sublinhado exprime uma vigilância permanente e a imposição de uma disciplina ligada ao controle da filha. 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 como destacado por Lima (1999), ideais de respeito e obediência ao pai e obediência irrestrita 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”, que estereotipa as mulheres, ao tomá-las como inferiores para assumir postos de comando nas empresas (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002). As diferenças nas relações de gênero se sustentam por meio de práticas organizacionais, que refletem e distribuem manifestações de poder e resistência, já que o gênero é uma forma de expressão das relações de poder no espaço organizacional (CAPPELLE *et al.*, 2004).

No percurso semântico do trabalho aparece, também, o tema “estudo”. A ausência de estudo, em concorrência da disciplina do trabalho braçal, aparece nos depoimentos, nos quais os entrevistados lamentam não poder ter estudado mais, em decorrência da autoridade paterna, que, por valorizar mais o trabalho, pouco contribuiu para a continuidade da educação dos filhos. É evidente, nesse sentido, o poder na relação entre pai e filhos, na qual o pai, ao assumir o papel de iniciador e educador, define, também, as experiências dos filhos, o que é bom e ruim, o que lhes é permitido e proibido (ENRIQUEZ, 1990). Além de uma questão política, ter estudado pouco contribuiu para a permanência do pai no poder, uma vez que eles não possuíam nada que, objetivamente, lhe ameaçasse o comando, permitindo, assim, a manutenção das relações de poder.

[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).

Os filhos ficam submissos ao seu poder-saber (FOUCAULT, 1979). Pressupõe-se que não é provável que o pai não desejasse que os filhos estudassem; contudo, como, em algum nível, isso poderia implicar ameaças à manutenção do sistema político vigente na organização, mantê-los longe das oportunidades de escolarização constituiu um mecanismo eficiente para a conservação do poder; uma das inúmeras ambiguidades da pesquisa, como as ligadas à família. Isso é reforçado pelo fato de Maria ter estudado, já que estaria fora da empresa e não ser uma sucessora “natural”. Aos filhos homens, isso não foi permitido.

<sup>5</sup> *Grifo nosso.*

## Histórias de Vida sobre a Família

O tema da família é, de forma recorrente, abordado nos relatos. 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, conforme o fragmento discursivo [07]:

[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).

A organização é percebida como continuidade e, nesse sentido, como uma grande família. Os laços familiares, relacionados aos sentimentos de “amor”, “dignidade” e “respeito”, estendem-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) 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 destaca, na análise sintática, o uso de termos relacionados à afetividade, caracterizando um comportamento de “personalismo” em relação ao trabalho, o que remete à influência de emoções oriundas da família na empresa. Isso é, ainda, mais nítido no discurso de Joaquim, que sintetiza a empresa no léxico *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<sup>6</sup>. Pra nós, foi uma alegria muito grande. Só melhorou, porque ela foi embora, ficou dez anos fora e voltou. 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 ideia, 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).

A valorização da influência familiar na empresa aparece menos explicitamente quando aparecem temas como a “profissionalização” e a “sucessão familiar”. Nesses casos, a influência dos laços familiares, antes percebida como benéfica, surge como interferência que pode ser prejudicial ao negócio. Nesse momento, metáforas como jogo, peças, tabuleiro de xadrez, locomotiva e trilho são utilizadas, reforçando a ideia 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] Influência 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).

<sup>6</sup> Maria casou-se e foi residir no estado de Goiás, mas regressou, segundo ela, devido à contaminação por césio, ocorrida na época, na localidade.

Outro ponto de destaque diz respeito à entrada dos filhos dos entrevistados na organização – a terceira geração. Ora percebida como indesejada, ora como desejada, observam-se, no discurso dos sujeitos, reflexos da contradição positividade *versus* negatividade da influência familiar na organização, conforme o fragmento discursivo [11]:

[11] Eu não gostaria que eles entrassem na empresa. Gostaria que eles estudassem e fossem conduzir a vida por si próprios. 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 focados 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 aguenta, 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 sequência 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).

É interessante observar nos depoimentos [11] e [12] as opiniões divergentes em relação à vinculação ou não da terceira geração à empresa. Enquanto Joaquim (o atual proprietário) é favorável a tal situação, João posiciona-se contrário, desejando que os filhos sigam caminhos próprios, sem se submeter ao tio e aos primos, desejando, assim, livrá-los da teia familiar de poder. O termo “problemas de sucessão” funciona como implícito subentendido, 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 se decidiu 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 duas filhas, já universitárias, almejarem seguir por caminhos diferentes do trabalho empresarial industrial, o que a levou a vender a sua parte.

Apesar do silêncio nos depoimentos dos entrevistados em relação aos problemas de sucessão, que resultariam na venda das ações, é possível pensar que tal ocorreria, visto o desejo de João de que os filhos não ingressem na empresa, alegando a probabilidade desse tipo de problema. Outra questão 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 pressuposto de que ele não pôde escolher, seguir por outras áreas profissionais, tendo sido forçado a se vincular ao negócio da família. João refere-se à sua permanência na empresa utilizando o termo “vou ficando”, o que confirma a análise de que a permanência é ligada ao fato de o entrevistado não possuir outras opções profissionais senão o trabalho na empresa. Mesmo já tendo vendido sua parte ao irmão, ele continua como empregado, o que demonstra o desinteresse na propriedade do negócio ou que seus filhos, ainda crianças, se tornem herdeiros. Sua acomodação na posição atual pode demonstrar sentimentos de incapacidade ou inabilidade para outra ocupação profissional, fato reforçado pelo baixo nível de escolaridade (pois teve de privilegiar o trabalho em detrimento à educação formal escolar), e pelo fato de ter sido o trabalho na empresa, praticamente, a única atividade profissional de toda a sua vida. Sobre esse ponto, é fundamental destacar que João se reconhece como sujeito pelo trabalho na organização, e também como membro da família pelo trabalho. Desse modo, o vínculo estabelecido com o objeto “organização familiar” é fortemente subjetivo e permeado por relações afetivas, o que torna difícil a ruptura; e, assim, o sujeito “vai ficando”.

Ainda no percurso semântico da família, destaca-se o tema do amor, que funciona como poderoso controle social. Configurando-se de forma entusiástica, o controle

pelo amor mascara as relações de poder que se traduzem em situações de submissão, manipulação e alienação (ENRIQUEZ, 1990). A ideia da empresa como uma grande família e permeada por sentimentos de afetividade, que atuam no imaginário dos sujeitos, incute neles sensações similares àquelas vivenciadas na relação familiar, podendo 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 apaixona com o couro, a gente apaixona com o couro... (Joaquim).

[14] Ai eu fui ficando, e a gente vai tomando amor. (João).

Um controle social, comum às falas dos 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 está presente nas histórias dos três sujeitos, atuando, possivelmente, como fator de vínculo 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 apropriar-se do “sonho do pai”, dando-lhe prosseguimento, reproduzir os desejos paternos é perpetuar a própria família. Amar a empresa tal como ele a amou é mais do que um projeto profissional, é um projeto de vida do pai, reapropriado e realimentado pelos filhos, que participam do sonho, ao terem sido nele inseridos desde a infância, e vendo nele parte da própria dinâmica da família.

## Discussão

Ao trazer à baila uma temática já consideravelmente estabelecida nos estudos organizacionais, a das empresas familiares, este estudo traz, como maior contribuição, a problematização do afeto organizacional em um quadro capitalista. Isso significa discutir a noção de que, pelo fato de os sentimentos estarem mais aflorados em empresas familiares, o desempenho possui uma importância menor, o que não é verdade. Tanto que os conflitos são utilizados como mecanismos de mediação com o intuito de mitigar eventuais problemas para a empresa, já que, frequentemente, ela consiste na principal fonte de renda familiar.

Os achados da pesquisa permitem questionar a preponderância dos aspectos afetivos em relação às relações capitalistas em empresas familiares. Não se quer dizer, com isso, que estes sejam elementos exclusivos e que se um está presente, o outro não está; mas de duvidar de certa complacência com boa parte dos estudos sobre empresas familiares, que as desenham como ambientes conflituosos por conta das sobreposições com as relações familiares, mas “felizes”, em que o afeto predomina de forma incontestável. Questionamos se esta não é, inclusive, uma forma encontrada por tais organizações para sobreviver, já que as relações políticas, uma vez assentadas sobre os interesses familiares, constituem um instrumento de ajuste social no âmbito organizacional, o que significa uma via de duas mãos, pois os mesmos que desejam ver seus interesses pessoais/familiares presentes na empresa, eventualmente, silenciam se o negócio pode ser prejudicado em função de tais interesses.

A subjetividade precisa ser colocada em seu devido lugar nessa linha de raciocínio. Observam-se, no caso analisado, estratégias não tão distantes da literatura especializada que aborda empresas capitalistas, no sentido de serem empregadas técnicas de cerceamento e de mobilização profissionais para que os indivíduos se comprometam com a organização de preferência mais do que desejariam, se não fossem impelidos a tal comportamento. Possivelmente, não se trata de algo estruturado – mas isso não quer dizer que seja menos efetivo ou menos concreto –, tanto que os relatos chegam a ser dramáticos em alguns momentos, apresentando pistas de esvaziamento das trajetórias individuais, quando se pensam fora da empresa. Não é mais um exemplo dos mecanismos empregados pelas empresas e, particularmente, abordados nos estudos de psicossociologia das organizações?

Também, é preciso questionar os raciocínios de que o familiar, e leia-se o “pouco” profissional, o afetivo em demasia, é problemático por si só – já que se observam inúmeras organizações que só chegaram onde estão, precisamente, em função de serem familiares e não à revelia disso – tanto quanto que a frieza dos negócios seja o caminho inexorável para as empresas familiares. Esses dois extremos pouco ajudam a compreender a complexidade efetiva de tais organizações. A afetividade se faz presente nas organizações familiares tanto quanto em qualquer tipo de organização, já que a dimensão afetiva não se trata de algo que os seres humanos possam separar de forma deliberada de seu comportamento profissional. Talvez, haja explicitação maior do afeto em empresas familiares do que em empresas não familiares. Contudo, que isso não seja entendido como sinônimo de necessidade premente de revisão da forma como as coisas são feitas. Organizações em que há muito “silêncio”, o que pode ser entendido como não manifestação de elementos que são propriamente humanos, podem ser, particularmente, difíceis de administrar em função de estarem os problemas na sombra, podendo virem a eclodir, de maneira violenta, a qualquer momento.

## Reflexões Finais

Neste trabalho, o objetivo é discutir os vínculos entre indivíduo e organização, que caracterizam a permanência, ou não, de sujeitos indicados como sucessores na empresa da família, tendo como base de análise as categorias subjetividade e relações de poder; entendendo-as como questões em direta inter-relação, o que foi feito mediante uma pesquisa qualitativa, baseada em histórias de vida, material trabalhado por meio da análise do discurso.

Os principais achados da pesquisa sugerem que os entrevistados se encontram vinculados à organização. No entanto, a compreensão do vínculo, no contexto de 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; SCHMITT, 2007). No entanto, seu discurso aponta o desejo de seguir um caminho próprio, diferente do negócio da família, o que é reforçado pelo fato de ter vendido suas ações ao irmão, abdicando do papel de proprietário do negócio. Maria, por sua vez, apresenta, em sua história de vida, uma trajetória de autonomia e resistência à situação de controle e poder do pai mediante sua inserção no negócio em que “mulher não entra”, o que também reflete a busca de libertação da submissão feminina. Em contrapartida, o vínculo de Joaquim com a empresa demonstra estar em harmonia com as normas e valores da organização, o que, em parte, se explica pelo fato de ele ser o primogênito, portanto, o candidato “natural” a dar continuidade aos negócios. Em todos os casos, ressalta-se o forte vínculo subjetivo estabelecido entre os irmãos e a figura do pai/gestor, que se caracteriza como uma relação de poder, imbricada por sentimentos familiares e profissionais, reforçando a permanência desses indivíduos na organização.

Destaca-se, na análise do caso em questão, as relações políticas permeadas por afetos familiares que atuam, diretamente, na dinâmica organizacional. Afinal, a influência familiar pode ser percebida na entrada dos sujeitos na empresa, no trabalho e, mesmo, na relação estabelecida com a própria organização, que se configura como um objeto de transmissão familiar, em que sua continuidade garante a permanência do legado da família e a manutenção de laços entre os familiares (CARRETEIRO; FREIRE, 2006; LIMA, 1999). A permanência dos sujeitos, também, é marcada por questões familiares. Nesse caso, disposições afetivas, relacionadas ao amor e ao sentimento de família para com a organização são apontadas, remetendo às formas veladas de controle e poder por meio desses sentimentos (ENRIQUEZ 1990; 2007). Também, destacam-se relações de poder que emergem dos conflitos de gestão ligadas às atividades do trabalho na empresa. Mesmo nessas situações, são evidentes as influências do tecido familiar, indissociável da vida organizacional.

É importante destacar que as relações de poder se apresentaram entranhadas a toda a trama organizacional, confirmando os argumentos de Faria (2004a) de que se trata de um elemento inerente a toda e qualquer relação social, compreendido em



sua complexidade dinâmica, por meio de seus significados objetivos e subjetivos. Essas relações perpassam as histórias dos sujeitos, estando diretamente relacionadas à sua vinculação – ou não – à organização.

Por fim, as reflexões realizadas só foram possíveis mediante o resgate da subjetividade, sendo essencial destacar que os vínculos estabelecidos pelos sujeitos com a organização são fortemente subjetivos. Os indivíduos se reconhecem como membros da família pelo trabalho que desempenham na empresa, e, principalmente, reconhecem-se como sujeitos. Afinal, grande parte de sua subjetividade foi construída naquele espaço, já que eles foram socializados, desde cedo, na organização, mesmo no caso de Maria, em um primeiro momento alijada do contexto organizacional. Nesse sentido, o vínculo com a organização constitui-se como parte da própria subjetividade desses sujeitos. Essa dinâmica psíquica engendra, como as histórias de vida deixam claro, relações de poder. Os indivíduos reproduzem a organização por motivos que extrapolam questões de ordem racional; reproduzem-na por razões mais profundas que, muitas vezes, lhes escapam à própria consciência. Nesse sentido, “a organização tende a se tornar fonte de sua angústia e de seu prazer. Este é um dos aspectos mais importantes de seu poder” (PAGÈS *et al.*, 1987, p. 144).

As principais implicações do estudo se referem à politização do contexto organizacional familiar. Ainda que empresas familiares constituam organizações em que a afetividade é mais intensa do que a verificada em outros tipos de organização, em virtude da convergência entre família e negócios, elas não deixam de ser empreendimentos econômicos. Como tal, valem-se dos mesmos artifícios que as demais organizações para conseguir dos seus membros comprometimento e vinculação a um projeto que antecede aos participantes. Os filhos, segunda geração, abraçam um sonho que não é seu e deixam de lado, em alguns casos, o que lhes é importante, como parece ser o caso de um dos entrevistados, que sugere arrepender-se por não ter usufruído, quando jovem, das oportunidades que a escolaridade lhe proporcionaria. Um indicativo disso é o desejo da não continuidade da terceira geração nos negócios da empresa, o que sugere um desejo de livre-arbítrio, do qual não desfrutaram os filhos do fundador, ao serem submetidos, precocemente, ao ambiente da organização. Ainda que não se possa afirmar isso de forma categórica, a partir dos dados, uma possibilidade de leitura é que o pai, na complexa tessitura entre empresa e família, tenha se valido do afeto para consolidar um projeto pessoal/organizacional que se baseava na submissão, afetiva e profissional, ao seu mando, ao seu poder. Esse caso ilustra que as empresas familiares apresentam muitos pontos em comum com outras organizações, pois ainda que sob a influência da família, não deixam de ser negócios, sendo, assim, regidas pelo capitalismo e sua dinâmica de apropriação econômica.

## Referências

- 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 Paulo: Casa do Psicólogo, 2002. p. 133-146.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes, 1985.
- BOSI, E. *O tempo vivo da memória: ensaios de psicologia social*. São Paulo: Ateliê, 2003.
- CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L. ; BRITO, M. J. M. ; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *RAE-eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 1-17, jul./dez. 2004.
- CARRETEIRO, T. C.; FREIRE, L. L. De mãe para filha: a transmissão familiar em questão. *Psicologia Clínica*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 179-191, 2006.
- CARRIERI, A. P. *Estratégias delineadas na construção das identidades em organizações familiares: um estudo dos expositores da “feira hippie” de Belo Horizonte*. 2005. 178 f. Relatório Final de Projeto de Pesquisa – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.



- DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.
- \_\_\_\_\_. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 7, n. 18, p. 99-116, maio/jun. 2000.
- \_\_\_\_\_. 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/jun. 2000.
- ENRIQUEZ, E. *Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.
- \_\_\_\_\_. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- \_\_\_\_\_. *As figuras do poder*. São Paulo: Via Lettera, 2007.
- FARIA, J. H. *Economia política do poder: volume 1*. Curitiba: Juruá, 2004a.
- \_\_\_\_\_. *Economia política do poder: volume 3*. Curitiba: Juruá, 2004b.
- \_\_\_\_\_. MENEGHETTI, F. K. O sequestro da subjetividade. In: \_\_\_\_\_ (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 45-67.
- \_\_\_\_\_. SCHMITT, E. C. Indivíduo, vínculo e subjetividade. In: \_\_\_\_\_ (Org.). *Análise crítica das teorias e práticas organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 23-44.
- FIORIN, J. L. *Linguagem e ideologia*. São Paulo: Editora Ática. 2005.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- \_\_\_\_\_. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- GAULEJAC, V. *História de vida*. Psicoanálisis y sociología clínica. México: Universidad Autónoma de Querétaro, 2005.
- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000.
- GONZÁLEZ REY, F. *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação*. São Paulo: 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.
- LIMA, A. P. Sócios e parentes: valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas. *Etnográfica*, Lisboa, v. III, n. 1, p. 87-112, 1999.
- LOPES, F. T.; CARRIERI, A. P. Fotografias de família pela ótica das sucessoras: um estudo sobre uma organização familiar. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 478-494, maio/jun. 2010.
- MARRE, J. L. História de vida e método biográfico. *Cadernos de Sociologia*, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 89-141, jan./jul. 1991.
- NEVES, L. A. Ensaio metodológico – memória e história: potencialidades da história oral. In: ENCONTRO ESTADUAL DE HISTÓRIA/ENCONTRO NORDESTE DE HISTÓRIA ORAL, I/III, 2001. *Anais...* Teresina: UFPI, 2001.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENTRE, D. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

**Artigo recebido em 17/08/2011.**

**Última versão recebida em 30/08/2012.**

**Artigo aprovado em 13/10/2012.**