

INFLUÊNCIA, SEXUALIDADE E REPRESENTAÇÕES FAMILIARES NAS ORGANIZAÇÕES*

Alain Robichaud**

Eduardo Davel***

RESUMO

Este artigo explora a maneira como as representações familiares e a sexualidade constituem o processo de influência das pessoas em linha de comando no interior das organizações. A vivência familiar é o fundamento da psique primária, da psique familiar e da sexualidade dos indivíduos que são constantemente reelaborados e experimentados quotidianamente na dinâmica dos grupos secundários e nas relações interpessoais no contexto das organizações. Em seguida, esse processo é ilustrado pelo estudo de dois casos: (a) os gerentes de um grupo numa instituição bancária no Canadá e (b) os dirigentes e gerentes de uma empresa do ramo de alimentos no Brasil. Este estudo contribui para uma melhor compreensão das representações familiares em contexto organizacional na medida em que, além de serem determinadas pela sexualidade, elas conferem aos dirigentes e gerentes um repertório de significações que é utilizado e reelaborado para legitimar o exercício de sua influência.

RÉSUMÉ

Dans cet article, nous explorons comment la vie familiale est la base de la psyché primaire, de la psyché familiale et de la sexualité des individus, lesquelles passent par un constant processus de réélaboration et d'expérimentation dans la dynamique de groupes secondaires et dans les relations interpersonnelles dans un contexte organisationnel. Ensuite, nous illustrons ce processus à travers l'étude de deux cas d'entreprise. Cette étude contribue à une meilleure compréhension des représentations familiales dans la mesure où en plus d'être déterminées par la sexualité, elles confèrent aux dirigeants et aux gestionnaires un répertoire de significations mobilisées et réélaborées pour justifier leur exercice d'influence.

**Somos muito agradecidos aos professores Fernando Cláudio Prestes Motta, Antonia Colbari, Maria José Tonelli e Rafael Alcadipani, que com suas generosas críticas e considerações nos ajudaram a aperfeiçoar este texto.*

***Doutorando em Ciências Humanas Aplicadas na Université de Montreal, mestre em administração pela École des Hautes études commerciales de Montréal.*

****Doutorando em administração na École des Hautes études commerciales de Montreal (Canada), pesquisador no Centro de Estudos sobre Trabalho, Economia e Gestão da Télé-université (Université du Québec) e bolsista do CNPq.*

A Ordem de Listagem dos autores é alfabética. Ambos autores tiveram igual participação na elaboração deste artigo.

INTRODUÇÃO

N o decorrer de nossa experiência como pesquisadores e formadores, observamos que os indivíduos no contexto das empresas utilizam em abundância representações familiares para descrever e situar sua vida em grupo. Frequentemente nos deparamos com um vocabulário empregado por pessoas de diversos níveis hierárquicos para expressar suas atividades, ações e relações – “nós formamos uma família”, “trabalhando aqui eu me sinto em casa”, “nós somos uma grande família”. Por exemplo, notamos que o treinamento para um grupo de funcionários de uma instituição bancária no Canadá foi denominado “encontro de casamento”, que as pessoas se referiam ao chefe como “o pai que não usa cuecas” (*le père ne met pas ses culottes*), que, pelo fato de não terem tido um gerente durante alguns anos, os membros do grupo se representavam como “filhos abandonados”. Esta lista de exemplos, além de se poder estender de forma considerável, chamou-nos a atenção para o fato de que as referências à experiência familiar são frequentes e estão presentes de forma significativa na vida quotidiana das pessoas nas organizações. Sem dúvida, a família é uma metáfora organizacional vasta em potencialidades e oportunidades de pesquisa (McKenna & Wright, 1992; Brown & McCartney, 1996; Gubrium & Holstein, 1993; Galimberti et al., 1986; Davel & Colbari, 2000; Lévy, 1983).

Neste texto, buscamos explorar tais fenômenos vinculados à esfera da família, analisando-os sob a via da sexualidade e da influência que fundamentam as interações entre os indivíduos nas organizações. Concebemos a influência como um processo social, como uma ação sócio-simbólica integradora (Alvesson, 1992; Pfeffer, 1981), em que a criação de uma certa “ilusão do controle” depende da performance simbólica do líder (Czarniawska-Joerges & Wolff, 1991), englobando e exigindo: (a) capacidades cognitivas para analisar e interpretar fenômenos complexos; (b) capacidade de descentralização dos seus pontos de vista para suscitar aprendizagem de suas intervenções (capacidades auto-reflexivas); (c) capacidades relacional e comunicacional subentendendo a qualidade da dinâmica em grupo; e (d) capacidades de elaboração, de representação e de verbalização dos fenômenos afetivos. Por isso, o líder é influenciador e administrador do sentido (Smircich & Morgan, 1982) e carrega consigo um repertório de representações familiares que encontram ressonância no exercício de sua influência no âmbito do grupo e da organização.

De fato, o exercício da influência na vida organizacional torna-se efetivo quando favorece ou compromete a organização da estrutura interior daqueles que cercam o influenciador, tornando as atividades quotidianas significativas. A administração do sentido é uma atividade fundamental dos atores organizacionais tal como eles desenvolvem, modelam e negociam os conteúdos de seus esquemas representativos. Assim, compreendendo a maneira pela qual as ações de influência configuram e interpretam situações sob o ponto de vista do universo familiar para guiar os membros em direção a uma interpretação compartilhada da realidade, entenderemos como os aspectos psico-simbólicos deste processo se tornam o pilar de base da vida organizacional.

Nossa proposta, então, é explorar o processo de influência como um tipo distinto de prática social e fenômeno psico-sexual que se caracteriza pela presença marcante de representações familiares nas relações quotidianas de trabalho. Nesse esquema, abordaremos num primeiro momento os fundamentos psico-simbólicos e sexuais relacionados ao processo de influência nas organizações, destacando a importância crucial das representações familiares. Em seguida, ilustraremos tal abordagem, apresentando dois estudos de casos – um que recupera a experiência vivida por um grupo numa instituição bancária no Canadá e outro que retrata o desenvolvimento sócio-histórico de uma empresa alimentícia no Brasil. Por fim, ressaltaremos o papel crucial da sexualidade e das representações familiares na compreensão do processo de influência, destacando os poderes de significação, de controle e de ação oferecidos pelas imagens paternas.

O PROCESSO DE INFLUÊNCIA, SEXUALIDADE E REPRESENTAÇÕES FAMILIARES

PROCESSO DE INFLUÊNCIA E REPRESENTAÇÕES

O fenômeno de transmissão ou de influência entre os membros de um grupo ou de uma organização é realizado no decorrer do processo pelo qual um ou mais indivíduos obtêm sucesso na tentativa de enquadrar e de definir a realidade de outros. Indivíduos em grupo atribuem influência àqueles membros que estruturam a experiência de maneira significativa. Certos indivíduos, como resultado de uma inclinação pessoal ou por necessidade de responder a expectativas de outros, exercem influência em virtude do papel que desempenham na definição de situações. Emergem como líderes, então, por causa do seu papel de enquadramento de situações, promovendo uma base viável para a ação, mobilizando significado, articulando e definindo o que tem sido presente de forma implícita ou não-dita, criando imagens e significados (Smircich & Morgan, 1982). Através desses diversos sentidos fornecidos pelos influenciadores, ações individuais podem enquadrar e mudar situações. Ou seja, a influência é caracterizada pelo relacionamento entre os indivíduos, podendo, assim, ativar um sistema psico-simbólico de significados compartilhados que fornecem uma base para a ação organizada.

Dessa forma, o processo de influência é socialmente construído através da interação (Berger & Luckmann, 1966), emergindo como resultado dos relacionamentos e ações entre influenciados e influenciadores. Esse processo, tanto implícita quanto explicitamente, envolve uma certa cumplicidade ou uma etapa de negociação entre os indivíduos que confere aos influenciadores o poder de definir a natureza de suas experiências para outros. A dimensão implícita deste relacionamento diz respeito ao fato de que a influência do líder está atrelada à ressonância que será estabelecida entre a problemática pessoal do líder e as necessidades do grupo que se reconhece naquele (Aubert, 1991:400) durante o processo de identificação que se desenrola entre ambas as partes – líderes e liderados (Davel, Machado & Grave, 2000).

De fato, a força das convicções e suas ressonâncias no imaginário grupal e na identificação social dos indivíduos é o que constitui a força do líder e funda o exercício legítimo de sua influência (Davel, Machado & Grave, 2000). As experiências emocionais dos líderes podem conferir potência e convicção a seus projetos, mas, reciprocamente, estes serão mobilizados somente quando entrarem em ressonância com o imaginário da organização e do grupo, com seus valores, esperanças, angústias e desejos latentes ou manifestos partilhados por todos (Aubert, 1991:409; Kets de Vries, 1991:3).

Em suma, a influência envolve um processo sensível de definição da realidade para o influenciado pelo qual influenciadores podem – através de palavras e imagens, ações simbólicas e gestuais – estruturar e evocar padrões de significado que lhes conferem um certo controle sobre a situação a ser administrada (Smircich & Morgan, 1982). Por isso, a influência envolve uma relação de dependência na qual indivíduos conferem poderes de interpretar e definir a realidade a outros. Nesses termos, os influenciadores devem reduzir a incerteza subjetiva (Hogg & Terry, 2000) que permeia os grupos, automaticamente estabelecendo uma certa ressonância com o imaginário do grupo e da organização. Adiante, veremos como as representações familiares podem reduzir ou aumentar tal incerteza, pois interferem de maneira qualitativa no processo de influência, constituindo-o.

AS REPRESENTAÇÕES FAMILIARES

Em geral, representar carrega a dupla conotação de manter algo presente na mente e sentir que algo que não esteja fisicamente presente continue perdu-

rando. Atos de representação nos habilitam a tratar as ausências como uma presença imaginária, uma operação complexa que é central para distinguir o pensamento humano em termos individuais e coletivos (Simpson, 1997). Nesses termos, pode-se dizer que a ordem social da vida familiar perdura em seus signos e em sua retórica. Aliás, ela se sustenta e se transforma através da prática representacional, sendo compreendida e interpretada pela conduta e pela vivência familiar (Gubrium & Lynott, 1985). Vinculada implicitamente à potente representação da casa (percebida como um local privilegiado onde amor, proteção, apoio, prazer e intimidade serão encontrados), a família é essencial à existência humana pelos benefícios que oferece: (a) apoio (tanto material quanto imaterial) e segurança; (b) educação e socialização; (c) oportunidades e auto-definição (definição e manutenção de seu lugar na sociedade); e (d) sentido de ordem em um contexto moderno potencialmente caótico (Brown & Mccartney, 1996; Simpson, 1997).

De fato, a família detém um papel simbólico fundamental na constituição do sujeito e, conseqüentemente, do indivíduo nas organizações. Como demonstra Casey (1999), em seu estudo psicanalítico das práticas organizacionais numa multinacional americana, empregados assumem papéis familiares quando administrados por regras e processos tipicamente familiares. Tais processos incluem evocações conscientes da dinâmica interna das relações familiares e os sistemas familiares inconscientes e transferências que ocorrem nas relações interpessoais. Pagès et al. (1987), em seu estudo de caso de uma multinacional "hipermoderna", adiantam que as organizações são subjetivamente permeadas, constituídas e controladas pelo psiquismo derivado da família. Esta multinacional era associada à representação inconsciente da mãe arcaica e funcionava de acordo com o duplo registro da oferta de amor e da ameaça de retirada do amor, donde a organização era vivida como extremamente gratificante e extremamente ameaçadora. Por isso, segundo estes autores, os indivíduos se situavam em uma relação dual com a organização-mãe.

A vida em organização e em grupos secundários é escorada pela dinâmica psico-simbólica da família, daí nosso interesse em explorar, pelas noções de relação e de comunicação, os microprocessos ativos do estabelecimento e desenvolvimento do fenômeno de influência. De fato, a relação entre dirigentes e dirigidos cria uma série de fenômenos: (a) de um lado, manifestações tangíveis ligadas às orientações definidas, às decisões tomadas, às informações comunicadas, etc. (b) de outro lado, manifestações intangíveis e latentes que procedem da subjetividade e de mecanismos inconscientes intrapsíquicos e intersubjetivos. Assim, a organização e os grupos vão sendo perpetuados "tanto por motivos racionais, quanto por motivos de ordem mais profunda, que passam despercebidos em nível da consciência. A tendência da organização é tornar-se fonte de angústia e prazer" (Motta, 1991:7), sobretudo quando ativa e mobiliza imagens da psique primária e familiar dos indivíduos.

De fato, em parte as interações entre as pessoas em linha de comando são não-elaboradas, não-representadas, não-pensadas, agindo e influenciando o funcionamento das organizações. Tais elementos permanecem ativos na vida organizacional e podem ser encontrados nas atividades culturais (festas, rituais, cerimônias etc.) e na interação quotidiana entre as pessoas. As questões humanas e seus efeitos sobre a dinâmica sócio-psíquica das organizações, especialmente os processos mais profundos da psique que governa a ação organizacional (Denhardt, 1981; Mitroff, 1983; Bowles, 1990) e as formas pelas quais os comportamentos são moldados e indicados pela sexualidade (Brewis & Linstead, 2000; Hearn & Parkin, 1987; Tyler, 1999), têm sido recentemente exploradas pela literatura organizacional. Nesses termos, dificilmente seríamos capazes de tratar das representações familiares sem tratar da sua fonte de base: a sexualidade.

SEXUALIDADE

A sexualidade impregna não só a dinâmica familiar mas também as organizações, constituindo-se como o cimento de todas as relações de trabalho

(Motta, 1997:75). Ela é a base sobre a qual se desenvolve o psiquismo, sendo a pulsão seu apoio motor. A sexualidade, direta ou indiretamente, é expressa nas organizações de forma variada, podendo abranger desde a dimensão do discurso, das insinuações e dos romances no trabalho, até as questões de estereótipos, assédio e discriminação (Sims, Fineman & Gabriel, 1993). Trata-se de um fenômeno que não é residual, nem tampouco folclórico, mas sim um impulso extremamente potente e central da estruturação das relações de trabalho (Gherardi, 1995).

Gibson Burrell (1984) foi um dos pioneiros em analisar a sexualidade no contexto organizacional e em apontar para uma atitude repressora com relação à sexualidade que levaria ao aprisionamento desta como um elemento estratégico no processo de disciplinarização da força de trabalho. De forma similar, encontram-se em Gramsci (1988) indicações de como a era Fordista implementou estratégias de regulação da sexualidade e do comportamento sexual, fomentando a consolidação de "hábitos sexuais civilizados" por um processo psico-físico de adaptação a condições de trabalho específicas. Nesse contexto, a formação de tais hábitos sexuais foi um componente necessário para sustentar as técnicas de produção em massa do Fordismo, requerendo uma certa mecanização da sexualidade e sua exclusão aparente da esfera das organizações (Gramsci, 1988:281).

Mais recentemente, vários autores afirmam que as organizações são cimentadas com a sexualidade, não se referindo necessariamente a ações sexuais manifestadas, mas a atuações expressadas de forma indireta (Calás & Smircich, 1991; Hearn & Parkin, 1987; Martin, 1990), como queremos abordar neste texto – a sexualidade em sua componente inconsciente, tomando como base a abordagem psicanalítica. No ambiente de trabalho, a sexualidade não é somente reprimida, sublimada e sujeita à expressão de controle: ela é ativamente construída em uma variedade de discursos e interações (Motta, 1997:76). Para Freud, o sexual é determinado pelo conjunto de atividades, de representações e de sintomas em que a sexualidade consciente é sustentada e organizada pelo libidinal, por sua essência inconsciente, enraizada no período da infância.

Dessa forma, empregaremos uma noção psicanalítica da sexualidade que ultrapassa suas manifestações unicamente eróticas, englobando suas formas "não-arentes: recalçadas, disfarçadas ou transformadas" (Green, 1997), em suma, suas formas inconscientes. De fato, relações de gênero e sexuais influenciam o funcionamento fundamental das organizações e nossa maneira geral de pensar sobre metas, racionalidade, valores, liderança, entre outros (Calás & Smircich, 1992; Martin, 1990). Por exemplo, papéis sexuais são utilizados para dar forma ao comportamento tanto de homens quanto de mulheres nas organizações. Esses papéis estão associados às expectativas das pessoas, normas e regras ligadas ao ser homem ou mulher nas sociedades ocidentais (Motta, 1997:71).

Neste capítulo, concebemos então:

"a sexualidade como um processo que parte do corpo em direção ao objeto, indo até as profundezas do corpo, constituindo a dinâmica que caracteriza o sexual, da excitação à satisfação. [...] Ela se desenvolve por meio de uma série de formações, compreendendo: (a) a pulsão e suas noções pulsionais, em que dominam a dinâmica e a descarga no ato sexual; (b) o estado de prazer e desprazer; (c) o desejo que se exprime na forma de um estado de espera e de busca alimentada pelas representações inconscientes e conscientes; (d) as fantasias que organizam cenários de realização do desejo; (e) a linguagem erótica e amorosa de sublimações" (Kaës, 1993:268 e 278).

"Cada sujeito é mobilizado pela representação inconsciente (causa do desejo que coloca em movimento a excitação no outro), desconhecendo então a sua própria. No plano das representações e das mobilizações

afetivas impostas pela estrutura e pela história do sujeito, cada um se orienta pela relação crítica entre a sua experiência de excitação e o sentido desta para o outro. Ou seja, cada um enfrenta as singularidades de sua história traumática, as resoluções elaboradas no *après-coup* e os estados libidinais à espera de desdobramento" (Kaës, 1993:247)

Na perspectiva psicanalítica, esta dinâmica entre sujeitos numa situação de grupo provoca efeitos de co-excitação e de sedução. Contudo, a constituição do grupo se torna, também, um recipiente das representações pulsionais, desenvolvendo uma capacidade de elaborar as representações de suas excitações. Assim, a sedução comporta dois traços comuns e duas formas divergentes. O primeiro elemento comum está ligado às situações de dependência e de impotência da criança com relação ao mundo dos adultos. O segundo elemento se refere à noção de desdobramento, seja pelo excesso seja pela falta, ambos tendo um impacto sobre a vida sexual do sujeito de uma forma mais ou menos sublimada.

No trabalho de transformação (sublimação), o indivíduo renuncia ao prazer sexual para substituí-lo por um atributo que se torne social e não mais puramente sexual. Entretanto, as pulsões sociais não abandonam suas finalidades diretamente sexuais e a sublimação é bem sucedida somente em parte. No momento em que existe regressão nos grupos organizados, isso favorece o retorno de objetivos sexuais. Aliás, os vínculos intersubjetivos dos membros dos grupos implementam defesas poderosas a fim de impedir que o sexual se revele. Essa transformação da sexualidade em relações sociais de cooperação é ilustrada mais adiante em dois estudos de caso. O sucesso desse processo de transformação se vincula às relações e representações que se estabelecerão no âmbito dos grupos e da organização. Tais interações, permeadas pelas referências do universo familiar, revelam como o processo de influência, além de se basear nessa dinâmica entre uma expressão crua da sexualidade e sua sublimação, é organizado pela psique familiar e grupal, nos levando a postular que

aquilo que constitui o psiquismo pela via das relações estabelecidas no grupo familiar primário (em nível da psique primária) e aquilo que se elabora, dinamicamente, no interior da família (em nível da psique familiar), constituem os fundamentos daquilo que sobrevive e se atualiza no âmbito dos grupos secundários em contexto organizacional (em nível da psique grupal).

PSIQUE PRIMÁRIA, FAMILIAR E GRUPAL

Segundo a psicanálise de grupos, no plano intrapsíquico dos indivíduos, a psique primária é uma instância psíquica fluida e aberta que se baseia nas figuras familiares (pai, mãe e irmandade). Além de se encontrar em comunicação implícita com essas figuras, a psique primária é tanto "psique maternal e paternal quanto psique da criança". Ela deriva então da fusão do *self* primitivo e das figuras parentais e de criança, tornando-se assim uma zona intermediária de transmissão e de influência bem como de elaboração das experiências da família (Kaës, 1993a, 1994). Essencialmente, a psique primária e a familiar se situam na origem dos fenômenos de grupo, razão por que o aparelho psíquico familiar é a matriz do aparelho psíquico grupal (dos grupos secundários). Dessa forma, o aparelho psíquico grupal se funda e se modela: (a) sobre a psique primária, sobre o aparelho psíquico familiar e sobre as formações da grupalidade psíquica dos membros presentes; e (b) sobre os membros ausentes e as figuras do ancestral fundador. Funcionalmente, o aparelho psíquico familiar age como uma instância de contenção (conter e tratar os elementos psíquicos dos membros da família), de escoamento (liberar as excitações bloqueadas, não simbolizadas) e/ou de troca (assegurar a circulação de imagens e de fantasias inconscientes no interior da família).

Precisamente, a "grupalidade psíquica" é a atividade que sustenta a formação e a estruturação dos grupos de uma forma geral. Nesse processo de estruturação, estão presentes as fantasias da origem, as representações, complexos, imagens

do grupo familiar interno, do sistema de relação de objeto, a rede de identificações, as instâncias do aparelho psíquico. De um ponto de vista funcional, esta grupalidade desempenha papéis de ligação, de representação, de contenção, de regulação, de figuração e de transformação dos elementos constitutivos da psique primária. Todas essas funções são interdependentes e asseguram o funcionamento do aparelho grupal. Dessa forma, a grupalidade psíquica age nas relações intersubjetivas como organizadora psíquica implícita, estruturando os grupos secundários. O aparelho psíquico grupal é um modelo que permite compreender o processo de aparelhagem intersubjetiva entre os sujeitos que constituem um determinado grupo. Ele é a construção psíquica partilhada pelos membros que formam o grupo secundário, ou seja, o trabalho psíquico que se efetua em nível do grupo (elementos provenientes da psique dos membros que são reorganizados, condensados, transformados e tratados pela lógica que se cria dentro do grupo secundário).

Com base no estudo de duas organizações, veremos a seguir como a psique familiar e grupal oferece um repertório de representações ao exercício de influência dos gerentes e dirigentes. Na primeira organização, as representações familiares vivenciadas pelos funcionários sugerem uma expressão crua da sexualidade, desfavorecendo os vínculos sociais e solidários. Na segunda organização, a grupalidade psico-simbólica que deriva da psique familiar é orientada pelo princípio da ordem, da presença, da proteção e cuidado, e indica uma transformação parcial da sexualidade em sentimentos de pertencimento e de cooperação entre os funcionários, favorecendo uma certa coesão social.

A EXPERIÊNCIA DE UM GRUPO DE INFORMÁTICA NO CANADÁ

O primeiro caso, referente a uma instituição financeira no Canadá, foi desenvolvido de outubro a novembro de 1999 e visava estruturar o trabalho em equipe, promovendo uma melhor dinâmica e ajudando os membros da equipe a desenvolver uma compreensão compartilhada das atividades, dos desafios e dos processos. Foram efetuadas entrevistas individuais com os membros do grupo, além de participação e observação em encontros, treinamentos, cerimônias e festividades. As entrevistas eram organizadas em torno de três tópicos: (1) elementos estruturantes (histórico do grupo, papéis e responsabilidades, modo de funcionamento, mandato e objetivos), (2) elementos de dinâmica (comunicação entre os membros, relações interpessoais, estilo de liderança) e (3) mecanismos de ajustamento (gestão de conflitos, reuniões, tomada de decisões). Este grupo focado se situa na matriz de uma instituição financeira no Canadá e é constituído por 17 pessoas (14 técnicos em computação, 2 analistas de sistemas, um líder, com idades variando entre 23 e 45 anos). O grupo tem por atribuição a instalação de equipamentos em plataformas informáticas localizadas em diferentes lugares, além de fornecer informações sobre *software* e aplicativos aos usuários de outras filiais.

Durante nossa pesquisa, constatamos que o grupo utilizava abundantemente uma variedade de representações familiares para descrever e conceber sua realidade cotidiana de trabalho. De forma geral, observamos que essas representações baseavam-se numa expressão crua da sexualidade, sugerindo: (a) uma divisão entre os membros da equipe, (b) um estabelecimento de ligações no aparato psíquico do grupo, (c) durante a apresentação do diagnóstico organizacional do pesquisador, um dos dirigentes disse que o encontro era uma "ocasião para olhar o retrato da família juntos", (d) os membros falaram deste encontro como uma "terapia de casal" e (e) a imagem de "filho adotivo" (com uma estória de vida difícil) parecia auxiliar os gerentes intermediários a manter ligações de confiança com o *staff*.

MEMBROS COMO “CRIANÇAS ADOTADAS”

De fato, desde que foi constituído há cinco anos, o grupo vem passando por dificuldades, tanto no que se refere às relações entre seus membros quanto às relações com outros grupos do mesmo departamento. Há algum tempo, a gerente responsável foi promovida e, conseqüentemente, promoveu um analista ao seu posto de gerente. Entretanto, durante essa transição, que durou quase dois anos, o grupo não tinha ninguém que representasse e defendesse seus interesses frente a outros grupos, que clarificasse suas atribuições, que definisse os papéis e responsabilidades dos membros, que encorajasse o trabalho do grupo e que mantivesse uma dinâmica grupal adequada. Essa situação propiciou a organização de um aparelho psíquico grupal orientado por uma divisão significativa e por práticas que visavam a fragmentação da coesão social. Ou seja, a organização psíquica deste grupo – como todos se expressam – se baseia numa reconstrução simbólica da família a partir da representação de “filhos adotivos”. Idealmente, o símbolo poderia agir como um reforçador, promovendo a coesão e estabelecendo uma dinâmica de grupo que preenchesse o modelo de unidade esperada. Mas não é esse o rumo tomado pela dinâmica quotidiana vivenciada por este grupo.

A imagem recorrente no pensamento dos funcionários, e reutilizada por outros gerentes, de “criança que tem sido maltratada e que tem sido adotada por várias famílias”, para descrever a situação deste grupo é reveladora da falta de enquadramento, ordenamento e proteção. Desde então, esta imagem tem sido constantemente reutilizada pelos gerentes para qualificar o sentimento de pertencimento ao grupo e para situar suas relações interpessoais. Este sentimento de uma certa fragmentação se concretiza quando se constata que os membros não discutem assuntos relacionados ao trabalho, ignoram todas as discussões sobre as atividades de trabalho a serem realizadas, sobre as responsabilidades individuais, sobre papéis a serem estabelecidos ou alterados, dentre outros aspectos.

O CHEFE “QUE NÃO USA CUECAS” E O GRUPO SOB A “LEI DA SELVA”

Retomaremos a passagem formal de poder de um gerente a outro para entender essa percepção de “filhos adotivos maltratados”. Isto acontece, fundamentalmente, a partir da promoção da gerente à diretoria do departamento. Coube-lhe então escolher, entre dois analistas, aquele que ocuparia seu lugar na gerência do setor. Após alguma indecisão, o gerente escolhido é descrito por todos pela sua falta de liderança e representado em termos familiares pelo grupo como “o pai que não usa cuecas”.¹ De fato, ele mesmo reconhece a precariedade de sua influência. Associada ao fato de o grupo ter passado um longo período sem gerência, esta falta de influência provoca uma vida em grupo sem leis, sem regras sociais bem definidas. As relações entre técnicos e técnicos-analistas, então, são relegadas ao completo livre arbítrio, ao livre julgamento e ao temperamento diário de cada um. Incapaz de instaurar um mínimo de regras e leis, o gerente abre as portas para as rivalidades e os conflitos interpessoais. Dessa forma, a ausência de leis e de influência cria no plano psicossocial um mundo regido pela “lei da selva”.

Notamos que, dentro do grupo, as relações entre os membros geram fortes suspeitas e rivalidades a fim de assegurar um lugar e um papel delimitados (por exemplo, não transmitir informações relevantes para outros ou, algumas vezes, transmitir informações erradas, tornam-se estratégias freqüentemente empregadas). Alguns membros estavam particularmente preocupados com as condições

¹ Na língua francesa falada em Quebec, essa expressão traduz a falta de liderança ou de autoridade de um pai ou de um chefe.

injustas de trabalho (status, posições, etc.) e por trás dessas reclamações se podem observar preocupações com relação a igualdade e reconhecimento, além de sinais de rivalidade entre "irmãos" e profunda falta de confiança nos dois novos membros (o gerente escolhido e o gerente que não foi escolhido mas que exerce uma influência informal), vistos como rivais em potencial pelos membros antigos.

A ausência da figura de um pai-protetor deixa livre a regulação das rivalidades, dos conflitos e das agressões entre as pessoas. Neste ambiente de incertezas e rivalidades, o baixo nível de elaboração do pulsional impede o desenvolvimento de vínculos sociais amigáveis entre os membros, levando as pessoas a conviver sob o primado do mais forte, ou seja, sob "a lei da selva". Esta primazia da lei do mais forte sobre as dimensões humanas de empatia, de escuta etc., não tornou possível o estabelecimento de ligações intra-subjetivas no âmbito da organização. Ao contrário, desde o primeiro encontro com esta equipe, notamos que as trocas interpessoais entre seus membros se estabelecem de modo sarcástico e violento. Observamos a expressão de uma profunda agressividade dirigida a aspectos materiais, ao café da manhã, aos horários e aos responsáveis pelo treinamento.

Essas relações carregadas de agressividade repercutiam na vida produtiva do grupo de maneira variada: (a) atividades de grupo não progrediam, (b) frequentes manifestações de violência e de agressividade (denegrimento de imagem e ataques verbais entre os membros, etc.), (c) manifestações de cansaço profissional, (d) renúncia eventual dos membros, (e) predominância da obrigação de performance (ênfase somente sobre os objetivos que implicassem um superinvestimento em tarefas do trabalho), (f) muitas críticas ao trabalho do grupo como um todo (durante a apresentação do relatório de avaliação do grupo, a um diálogo construtivo seguiram-se manifestações destrutivas visando invalidar o sucesso do grupo) e (g) pelo menos quatro membros estavam procurando outro emprego.

A ausência de uma imagem paternal capaz de instaurar e de fazer cumprir leis estabelecidas se explica por uma luta de poder entre dois amigos – os dois pretendentes a gerente – que concorreram ao mesmo cargo. O que não foi promovido detinha mais competências técnicas e exercia uma influência informal forte sobre o grupo. Aliás, vale notar que somente a *expertise* técnica e a qualidade do serviço prestado são reconhecidas como válidas. Elas definem o lugar e o *status* de cada um dentro do grupo. Nenhuma outra consideração pelos aspectos humanos é levada em conta. Assim, de forma geral, tudo é regido pelas relações de força, constituindo uma organização psíquica inconsciente de ataque e fuga – para sobreviver deve-se atacar ou fugir.

Nesse esquema de ataque-fuga, um modelo de relações observado foi o de identificação com o agressor. Geralmente, a pessoa humilhada não se defendia porque tinha medo de represálias e de sofrer novas humilhações. Esse tipo de comportamento gera um efeito multiplicador, em que os analistas tratam os técnicos agressivamente, da mesma forma como foram tratados, reproduzindo tudo quase identicamente. Desse modo, as interações vão sendo caracterizadas por comportamentos excessivamente agressivos e pela ausência de referências estabelecidas por um pai-protetor. Isso invalida e limita as relações entre as pessoas, bloqueando toda transformação possível da energia psico-sexual do grupo. Tornam-se impossíveis as relações do tipo fraternal e ninguém assume o papel de escuta, de apoio, de compaixão, nem sequer de segurança.

Notamos que a ausência de um objeto todo poderoso invalida a existência de um processo de identificação e, conseqüentemente, de um processo de aceitação e de submissão por parte dos indivíduos. Isso torna impossível qualquer trabalho fecundo de transformação e de sublimação. Observamos que a afeição no grupo é vivida como algo pura e cruamente sexual, já que a proximidade afetiva é muito perigosa quando se levam em conta as relações específicas deste grupo. Aqueles que desejam ocupar um lugar de "homem viril" (a maioria) e, conseqüen-

temente, se fazer respeitar e amar, fazem piadas de sexo muito cruas na maior parte do tempo. Aliás, este é o único momento privilegiado em que os homens parecem entender-se e aproximar-se sem muitos perigos. Por exemplo, falando de uma mulher, alguém mencionou que “ama seus lábios”, e logo em seguida veio a piada – “os de cima ou os de baixo?” – e todos começaram a rir. Este tipo de piada, além de ocorrer freqüentemente durante as refeições e pausas, confirma a utilização crua da sexualidade.

Apesar de o novo gerente não ter atendido às expectativas psico-sociais dos membros do grupo, no início eles perceberam (implicitamente) a chegada deste gerente como a chegada de alguém com a função paternal de instauração da lei e da ordem. Dado o cenário de abandono regido pela “lei da selva”, os membros do grupo relatam que esperavam um novo membro que: (a) pudesse defendê-los e protegê-los contra os outros gerentes, (b) arbitrasse e regularizasse os conflitos e rivalidades entre os membros do grupo, (c) “amasse-os” (esforços feitos para serem conhecidos e reconhecidos pelo novo membro). De fato, pode-se notar uma ambivalência dos membros do grupo com relação aos gerentes como sendo figuras paternas.

Essa situação de abandono e de rivalidade num espaço desprovido de ordenamento e de regras revela que as tendências sexuais agressivas não são sublimadas por uma exigência imposta a cada pessoa no sentido de superar suas rivalidades e desenvolver sentimentos afetivos pelo objeto anteriormente odiado. Em outro contexto, a rivalidade deveria ser substituída pela interdição de matar os irmãos e diluir-se em sentimentos fraternais, vínculos sociais essenciais à solidariedade e à vida em grupo (Freud, 1955; Godelier & Hassoun, 1996). Normalmente, as tendências agressivas deveriam ser transformadas pela identificação com o agressor em sentimentos fraternais. Entretanto, para que isso ocorra é necessário, em grau ainda que mínimo, o estabelecimento da lei e de um pai com a função de protetor, conforme ilustrado a seguir pelo caso da empresa alimentícia no Brasil.

A EXPERIÊNCIA DE UMA EMPRESA ALIMENTÍCIA NO BRASIL

O caso da experiência de uma empresa brasileira de alimentos ilustra – de forma contrária e complementar ao primeiro caso – como as representações familiares são fundamentais para se compreender o processo de influência no interior das organizações. Além de ter sido fundada no início do século por um imigrante alemão, esta empresa se estruturou sobre um *ethos* familiar (Davel, 1998) que embasa e recorta seu desenvolvimento, principalmente ao longo da década de 70. Durante a pesquisa de campo² nesta empresa (1994-1996 e 1999-2000) percebemos a supremacia da figura paterna do fundador e mais tarde de seu sucessor no que se refere ao estilo de gestão e às relações sociais de trabalho (Davel, 1998; Davel & Vasconcellos, 1997). Foi pela via deste estilo germânico-familiar de administração que uma concepção específica de tempo foi construída e internalizada pelos funcionários (Davel & Robichaud, 1999), estruturando afetiva e racionalmente as relações entre os funcionários e destes com suas atividades de trabalho. Entretanto, queremos deixar claro que nesta empresa, como em qualquer outra empresa capitalista, existem incoerências, disfunções e desvios nas relações sociais estabelecidas entre seus participantes. Destacaremos aqui o fenômeno que nos parece predominante, útil e enriquecedor no contraste que salientaremos em relação ao primeiro caso no que tange à variedade das manifestações da sexualidade e do papel das representações familiares.

² Foram feitas entrevistas semiestruturadas com funcionários antigos, presidente, diretores, gerentes, chefes, técnicos de diversos setores e operadores. Conjugou-se a estas entrevistas uma análise de documentos pertinentes, bem como participação e observação de festas e cerimônias (Natal, seqüestro da filha do presidente, churrascos dos funcionários etc.) e eventos para implantação de programas de gestão (peça teatral, cerimônia de lançamento da qualidade total, formação etc.)

A EMPRESA COMO UMA FAMÍLIA: “NÓS SOMOS UMA FAMÍLIA”

Notamos que, muito mais relevante do que seu rápido e sólido desenvolvimento econômico e empresarial, esta empresa é freqüentemente representada pelos funcionários como uma família onde se tem prazer em trabalhar. Desde sua fundação, os funcionários se referem à empresa como a extensão de seu lar, expressando os vínculos fortes de sedução e amor que ela suscita.

“Esse vínculo que se estabelece quando se está aqui é muito forte, então a elaboração da perda é muito difícil. As pessoas que foram desligadas, de uma certa forma, criam um laço de um outro jeito para se manter em contato com a empresa. Eu acho que a empresa te seduz desde o momento que você entra aqui. [...] Eu não sei te dizer de que forma, eu me sinto seduzida pela empresa. [...] eu falo que sou apaixonada pela empresa” (Coordenadora de RH, 2000).

“Eu gosto da *Empresa*, amo a *Empresa*, gosto do que eu faço, tento passar isso a minha equipe. A motivação, você não compra e não vende, você transmite ou não transmite conforme sua essência de verdade” (Diretor #2, 2000).

Apresentaremos a seguir os mecanismos e os fundamentos deste tipo de sentimento de sedução, de amor e de se “sentir em família” neste caso específico. Consideramos que tais fundamentos são ligados ao posicionamento do fundador e de seus sucessores como pais por intermédio de mecanismos como valorização do trabalho, instauração de princípios de ordenamento (disciplina, limpeza, pontualidade, etc.), relacionamento pessoal, cuidado, justiça e proteção dos funcionários (práticas de RH – salariais e de benefícios – coerentes com esses valores). Veremos então como a influência é constituída neste contexto, apoiando-se em representações tipicamente originadas do universo familiar e numa transformação da sexualidade que favorece a coesão social.

OS DIRIGENTES COMO PAIS: ENTRE O ORDENAMENTO, A DISCIPLINA E O TRABALHO

O processo de influência baseado na representação dos dirigentes como pais se fundamenta num estilo de gestão que prima pela ordem, limpeza, pontualidade, disciplina, enfim, pelo trabalho como elemento chave do exercício da influência. A valorização do trabalho remonta à origem da empresa, quando o fundador já considerava o trabalho humano como algo fundamental para edificar o ser humano e, conseqüentemente, para desenvolver a empresa. Na mesma linha, seu sucessor assegura sua influência dando continuidade a esses princípios:

“Uma pessoa, para ser bem sucedida, tem que trabalhar muito, [...] o fundador da empresa tem que dar um duro muito grande e foi o que meu pai fez; meu pai era: trabalho, trabalho, trabalho [...] Domingo ele vinha consertar as máquinas, ele fazia tudo. [...] tratava sempre os operários muito bem, o pessoal gostava do meu pai, meu pai motivava muito as pessoas, ele estava à frente com o exemplo, e tratava bem o empregado” (Presidente, 1995).

A importância do trabalho ultrapassa nesses termos a sua função puramente laboral. Ele abarca dimensões morais, éticas e psíquicas. Representa o refúgio para uma vida desordenada, mundana e de sofrimento. Representa o refúgio contra os perigos e adversidades de um período de guerras mundiais e

de doenças pelos quais o fundador passou antes de fundar a empresa e durante seu desenvolvimento. Assim, a família e sobretudo o trabalho representam para o fundador e para seu sucessor um “refúgio num mundo sem coraço” (Lasch, 1991). O ordenamento da vida em organizaço pela exaltaço do trabalho torna-se, ento, um dos suportes psicossociais da transformaço parcial do sexual em social, orientando o exercíco da influéncia das pessoas em linha de comando.

Essa consolidaço do trabalho como valor fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional no exercíco da influéncia se deu ao longo de vários momentos de crises e dificuldades vividos pelo fundador e constantemente lembrados pelos funcionários. Esses momentos foram também decisivos para reforçar a importância do trabalho como instância reguladora do psiquismo individual e, ao mesmo tempo, para transmiti-lo como quesito. Durante esses momentos de dificuldades, o refúgio no trabalho árduo e no apoio da família foi transmitido aos membros da família e assim, sucessivamente, a dirigentes, gestores, chefes e supervisores. Tal fenômeno é constantemente mencionado e exemplificado pelos diferentes membros desta organizaço:

“Tive uma criaço voltada para o trabalho duro, persistente e consistente. Comecei a trabalhar com o meu pai em nossa fábrica. [...] Comecei a minha vida profissional na linha de produço. Chegava às 7 horas, e voltava para casa após as 19 horas, mas raramente deixava de almoçar em casa junto com a família, porque ali estavam os maiores motivos para a labuta” (Presidente, 1995).

“As férias do *Presidente* não eram de um filho de homem rico. Ele era um homem trabalhador. Nunca aproveitou suas férias fazendo passeios. Ele se concentrava aqui dentro da fábrica com os operários. Descansava carregando pedras [...]” (Operador de máquinas, 1995).

“O *Presidente* é um exemplo. Tudo que ele fazia, falava, mostrava para a gente era motivo de grande orgulho. [...] Eu tenho ele como principal exemplo de dedicaço e de respeito. Tenho uma admiraço sincera por ele, eu não podia ter tido um melhor exemplo para minha vida. [...] Era como se ele fosse um pai de família com mais de 2000 filhos aqui dentro da empresa. Ele procura conhecer e conversar com todos [...] com a mesma tranqüilidade e com a mesma franqueza ele conversa com o diretor e com o operário. Ele tem aquela simplicidade, trata todo mundo igual” (Coordenador técnico #2, 2000).

No desenvolvimento da empresa, o trabalho vai se consolidando e sendo transmitido como um princípio de ordenamento psicossocial porque é empregado e exemplificado diariamente pelas práticas de gestão do fundador. Ao mesmo tempo, ele assegura uma certa estabilidade e regulamento para as interações interpessoais. Por exemplo, com a implantaço de um programa de qualidade total, a importância do trabalho e da família é reelaborada mediante o primeiro passo para a qualidade total – “o programa dos 5 sensos” – tendo sido lançado através de dois eventos (a cerimônia de lançamento oficial do PQT e a apresentaço de uma peça teatral para os funcionários). Esse programa tem por função ajudar os indivíduos a organizar melhor o trabalho, cuidar da limpeza, evitar desperdícios e acidentes, melhorando as condições de trabalho.³ Um exemplo de como

³ O método 5 S consolidou-se no Japão e depois espalhou-se pelo mundo como base para implantaço de programas de qualidade. O nome do programa provém de palavras que em japonês começam com S. No Brasil foi adotada a interpretaço como “sensos” – senso de utilizaço, de ordenaço, de limpeza, de saúde e de autodisciplina.

a dinâmica da vida familiar vai sendo simbolicamente atualizada e reelaborada é a peça de teatro⁴ que reforça a transmissão da importância do trabalho. Ela conta uma

“história que se passa num distante país imaginário, onde viviam os formigas azuis, uma turma muito trabalhadora e que, um dia, construiu uma fábrica de doces que é hoje famosa em todo o mundo graças à qualidade insuperável das guloseimas que produz. Porém houve uma época em que a empresa dos nossos amigos atravessou períodos difíceis e quase faliu por falta de organização e do desperdício.”

Nessa introdução da apresentação da peça encontramos a dicotomia estabelecida pelos dirigentes que, ao valorizar moralmente o trabalho, torna-o um refúgio contra a desordem e os perigos de uma vida mundana e desregrada. Essa exaltação do trabalho, representada ao longo da peça de teatro, é constantemente lembrada e cultuada quando as formigas-operárias recitam e cantam:

“Vamos ao trabalho. Todos ao trabalho. E não esqueçam do nosso lema: formiga trabalhando é formiga prosperando. Trabalha formiga trabalha / trabalha eu tô trabalhando / vou tocando minha fábrica / com vontade com alegria [...]”

“Acho que estamos numa situação difícilíssima, [...] Estamos aqui porque estamos correndo o sério risco de ter que fechar nossa fábrica. E quantos de nós querem que isso aconteça? [...] A fábrica vai fechar [...] se não conseguirmos pôr em prática um plano [...] trata-se de um plano de ação. Ou antes, um plano de organização. [...] Porque o problema está no modo desordenado com que temos trabalhado. E isso poderá nos levar à falência. [...] Mas a fábrica está salva graças principalmente ao nosso plano de organização. Pondo em prática os sentidos de utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina, conseguimos vencer a crise e agora temos condições de continuar evoluindo.”

A peça de teatro recupera e reforça a simbologia veiculada pelos dirigentes da empresa, segundo a qual a representação do trabalho, além de demarcar o limite para uma vida sem sofrimentos e crises, consolida o sentimento de estabilidade e ordenamento. Mais uma vez a transmissão do trabalho enquanto refúgio e caminho para o sucesso da empresa se sedimenta nas dimensões morais e psíquicas desse processo, enfatizando suas qualidades de regularizador da vida familiar e profissional. Conseqüentemente, o trabalho é a forma de sustentar uma vida ordenada, tal como acontece no desenrolar de várias cerimônias e atividades na empresa. Por exemplo, referindo-se ao período em que a filha do presidente foi mantida em poder de seqüestradores, o diretor de produção comenta que “foram 66 dias, é muito longo, então você tem que fazer alguma coisa para não ficar maluco. Eu vinha trabalhar, meu pai vinha trabalhar” (Diretor de produção, 1995).

O trabalho se torna, então, uma das vias privilegiadas de acesso à influência no contexto desta empresa. Ou seja, o processo de influência se estrutura aí em torno da figura do pai, sustentada por um ordenamento psicossocial da vida cotidiana dos indivíduos. Os funcionários em linha de comando reconhecem, se identificam e reproduzem tal princípio de forma significativa:

“Somos todos irmãos. [...] É a festa da confraternização que interessa à [empresa]. Ela sabe que vocês comparecem aqui todos os dias para uma oração especial: o trabalho” (Chefe de produção, 1996).

⁴ Peça teatral escrita e produzida para compor a etapa de lançamento do programa 5 S. A peça conta a história de uma empresa fictícia antes e depois da implantação de um programa de organização, limpeza e eliminação do desperdício.

"Tudo isso tem nos feito trabalhar com muita motivação, com novos desafios e estamos aí com muito trabalho, nessa luta, muitos desafios pela frente" (Diretor #2, 2000).

"Somos facilitadores, com regras bem claras. Eu acho que o funcionário gosta disso, de regras claras para seguir ou não" (Supervisor #15, 2000).

"Um pouco da minha personalidade se firmou aqui, diante do exemplo de trabalho, da forma de conduzir a vida e essa relação com essa família [...] pai é aquele que te ensina, que te dá os ensinamentos, te indica o caminho" (Gerente de relações industriais, 2000).

OS FUNCIONÁRIOS COMO FILHOS: ENTRE A JUSTIÇA, O CUIDADO E O AFETO

Somente a valorização do trabalho pela representação dos dirigentes como pais não é suficiente para explicar a dinâmica do processo psicossocial de influência pela transformação parcial dos instintos sexuais em relações fraternais. A associação deste princípio com aqueles de justiça e proteção social, do contato pessoal com os funcionários, foi decisiva para consolidar o poder dessas representações próximas ao universo familiar com relação ao exercício da influência. Por exemplo, vários gerentes descrevem sua inserção e estilo de atuação a partir do sentimento de que a fábrica foi uma família, do tratamento justo, atencioso, pessoal e protetor dispensado aos funcionários.

"Tenho muitas e boas lembranças do fundador da *Empresa*. Ele era um homem trabalhador, enérgico, justo e honesto. Sabia valorizar os funcionários que produziam bem. Ele conversava com todos e participava das festas de Natal" (Gerente de produção, 1995).

"Uma coisa eu aprendi nessa área de RH, é que por mais de 30 anos que eu estou aqui na empresa eu me casei com a empresa [...] no papel que a gente ocupa a gente tem que ser justa [...] a gente tenta fazer o trabalho procurando ser justo [...] A gente vê a empresa como parte da gente [...] eu tenho isso aqui como parte de mim. Eu posso dizer que eu estou preparada até para morrer, eu não pretendo sair daqui tão cedo [...] eu acredito que igual a mim são vários" (Gerente de RH, 1995).

"Aprendemos muito com o Dr. *Presidente* [...]. Quando ele vinha na seção, conversava com a gente. Sempre nos tratou como membros de sua família, dava muita atenção, coisa que, muitas vezes, um colega seu não te dava tanta atenção quanto o presidente da empresa. [...] a gente sempre teve isso daqui como a nossa segunda casa" (Supervisor #23, 2000).

Esse cuidado e valorização com relação aos funcionários se concretiza também com uma série de benefícios sociais oferecidos pela empresa – concessão de moradia, assistência médico-hospitalar, empréstimos, auxílios, gratificações e atenção aos problemas pessoais do trabalhador e de sua família. Podemos citar uma gama enorme de benefícios oferecidos pela empresa como auxílio médico e odontológico, empréstimos, participação nos lucros etc. Um dos benefícios mais relevantes na constituição e no fortalecimento de uma coesão cultural familiar é o da participação nos lucros, que faz parte do estatuto da empresa desde 1962, quando surge em forma de gratificação.

Na concepção de um gerente, "a cultura da empresa [...] sempre protegeu os funcionários, sempre procurou o melhor para eles" (Gerente da área técnica, 1995). Nesse esquema em que a proteção social, o tratamento justo, pessoal e

honesto vão fazendo parte da experiência cotidiana de todos, desde operários até diretores, a sexualidade vai sendo transformada e canalizada parcialmente para relacionamentos favorecidos pela cooperação, solidariedade e ajuda mútua entre colegas de trabalho.

“Todo dia quando eu entro, que eu visto esse jaleco, é como se fosse o meu primeiro dia de trabalho, eu gosto do que faço, isso é prazeroso. [*O que é prazeroso?*] O relacionamento com as pessoas, o círculo de amizades no trabalho, você ouvir o ser humano, entender, conhecer, dar um conselho, ouvir uma deixa legal, você fazer um planejamento, você produzir um produto [...]” (Supervisor #15, 2000).

“A amizade que prevalece, o pessoal respeita, brinca sempre com respeito, já trabalhei em muitas empresas que não era assim. Aqui a gente não vê isso, as pessoas procuram sempre estar ajudando a outra” (Supervisor #23, 2000).

Tais proximidade e “intimidade” se tornam os parâmetros de familiaridade que permitem aos indivíduos estruturar a experiência cotidiana de maneira significativa, mobilizando e articulando as imagens do universo familiar presentes no imaginário desta organização. Por isso, tais representações se inscrevem nas relações entre chefes e subordinados, qualificando o exercício da influência e interferindo na tomada de decisões.

“Na empresa existe uma proximidade, o funcionário está muito próximo de você, os problemas dos funcionários estão muito vivos, estão muito expostos [...] Pessoais, da vida dela, da mulher dele, da casa dele que caiu, então a empresa de vez em quando participa muito do dia-a-dia das pessoas. É um choque porque, apesar do ritmo de trabalho ser corrido e agitado, você percebe muito fácil se a pessoa está bem ou não. [...] Por exemplo, se o funcionário está com a mulher grávida e teve dificuldades porque o neném nasceu com problemas, [...] isso interfere, a coisa de saber a intimidade da pessoa [...] compromete numa tomada de decisão porque o sentimento das pessoas aqui é muito forte” (Coordenador de produção #3, 2000).

Tal interferência opera simultaneamente como um mecanismo de exclusão e de controle social impondo padrões de conduta que são identificados de forma explícita ou implícita, como é mencionado a seguir por alguns funcionários em linha de comando.

“Essa rede é uma trama, se você estiver fora dela, você está fora, você pode ser brilhante, maravilhoso, o técnico mais maravilhoso do mundo, o melhor que pode acontecer é te isolarem num canto se você não estiver dentro da rede, se você não estiver afinado nessa música, isso é uma das coisas mais fortes que a empresa tem, se você não estiver afinado, você está morto, está fora” (Coordenador de produção #3, 2000).

“O Pedro é uma pessoa muito fácil de se relacionar porque ele é muito paizão, é aquele tipo de pessoa de chegar e falar, não é aquele chefe de apontar somente os erros, ele conduzia a coisa mais na forma de minimizar os problemas” (Coordenadora de RH, 2000).

Dessa forma, a figura paterna permanece nitidamente como referência para a ascensão hierárquica e para o sucesso do relacionamento entre diversos atores organizacionais em linha de comando. Por exemplo, uma coordenadora relata que sua gerente “é muito sedutora, te seduz muito. Quando você percebe, você já está no discurso e na forma de pensar dela, ela tem esse poder” (Coordenadora de RH, 2000). Contudo, num momento de mudanças em sua área, esta gerente se encontra fragilizada com relação ao exercício de sua influência quando “ela se

distanciou dos outros pais" (Coordenadora de RH, 2000), gerando reações em seus subordinados que se referenciam novamente nas representações familiares:

"O ambiente aqui não estava bom, estava muito pesado, então a *Gerente* perdeu o controle, sabe aquele filho que não obedece pai nem mãe? Eu jogava assim com ela, [...] ela ficou sozinha, [...] quando ela saiu falou que a organização estava doente e que a gente tinha que tomar cuidado para não ficar doente junto com essa organização" (Coordenadora de RH, 2000).

Em suma, a articulação de (a) um princípio de ordenamento do cotidiano organizacional baseado na valorização do trabalho e em relações sociais pautadas por determinados valores (disciplina, pontualidade etc.) com (b) um princípio de cuidado, justiça e valorização com relação aos funcionários fundamentou uma estrutura psico-simbólica na qual o exercício da influência ganhou respaldo e a sexualidade pode ser parcialmente transformada em relações fraternais e amigáveis, promovendo a cooperação e coesão social. A representação de pai, tal como ela foi estruturada no imaginário desta organização, ao fornecer aos indivíduos em linha de comando os recursos psico-simbólicos para reduzir a incerteza subjetiva que permeia os grupos, consubstancia o processo de influência.

SEXUALIDADE, SIGNIFICADOS E PODER DE AÇÃO

Por causa da primazia das experiências familiares para a maioria de nós, usamos estas experiências para interpretar, negociar, agir e interagir no ambiente das organizações (Brown & McCartney, 1996; Gubrium & Lynott, 1985). Os casos apresentados – de forma contrastante e complementar – ilustram esta utilização de representações familiares para fundamentar ou debilitar o exercício da influência nos grupos e organizações. Nessas duas empresas, uma canadense outra brasileira, as pessoas falam sobre as atividades no trabalho em termos familiares. Evidentemente, existe um empréstimo não só de estruturas mas de formas de pensar sobre a vida em organização que são impregnadas pela psique familiar e pela grupal, enfim, pela sexualidade.

As estruturas nos grupos e nas organizações são emprestadas da estrutura psicossocial familiar. As pessoas utilizam termos derivados da vida familiar para explicar seu relacionamento no trabalho, revelando que a psique familiar e a grupal são instâncias que podem situar a atuação e a interação dos indivíduos nas organizações, especialmente aquelas que têm por finalidade o exercício da influência. Como podemos observar na tabela 1 a seguir, o caso da instituição financeira canadense revela que, durante o processo de influência, os indivíduos reutilizam e ativam representações calcadas no plano familiar para enquadrar e definir a realidade do grupo. O grupo estudado nesta empresa, utilizando as imagens de "pai que não usa cuecas" e de "filhos adotivos abandonados e maltratados", indica a ausência de um princípio de ordenamento das relações e da transformação da sexualidade "crua" em relações sociais de cooperação (gerando rivalidades, desconfiança, agressividade entre os membros).

Tabela 1 - Representações familiares, sexualidade e influência em duas organizações

	Instituição bancária no Canadá	Empresa alimentícia no Brasil
Nível de análise	Grupo	Organização
Representações familiares	"pai que não usa cuecas" "filhos adotivos abandonados e maltratados"	"eu me sinto em casa" "esta empresa é uma família" "somos todos irmãos"

Organização psico-simbólica	Princípio da "lei da selva" pela ausência de um pai Organização psíquica de ataque e fuga	Princípio da lei e da ordem pela presença do pai (fundador e sucessores) Princípio da proteção, do cuidado, do afeto e da justiça pelas políticas de RH e pelo contato próximo e freqüente.
Organização da sexualidade	Expressão crua da sexualidade desfavorecendo os vínculos sociais	Transformação da sexualidade favorecendo os vínculos sociais e relações de cooperação
Repercussões para os indivíduos	Rivalidade entre os "irmãos" Desconfiança entre os membros e relações interpessoais baseadas na agressividade e no sarcasmo Falta de cooperação e de sincronia no desenvolvimento do trabalho	Sentimento de pertencimento Relações de confiança e solidariedade Envolvimento e cooperação
Repercussões para o líder	Busca de um líder que preencha as funções paternas de proteção e de organização	Exercício da influência baseado nas funções paternas de ordenamento da vida cotidiana pela valorização do trabalho, pelo cuidado e proteção dos membros.

No caso da empresa brasileira, a transformação da sexualidade e o sentimento de estar em casa (de pertencer a uma família) se sustentam pela dupla representação do pai. De um lado, o pai é visto como aquele que oferece um referencial (baseado na exaltação do trabalho) e um enquadramento real para que as interações entre os indivíduos possam acontecer de forma ordenada, daí a função de estabilidade propiciada pelo princípio da lei e da ordem. De outro lado, a representação do pai oferece o sentimento de proteção, de cuidado e de afeto. Tais sentimentos são fundamentados por práticas pessoais e quotidianas vinculadas ao estilo de gestão do fundador que vão sendo transmitidas com o tempo às novas gerações de filhos e de funcionários em linha de comando.

Nos dois casos, torna-se claro que a metáfora da organização como uma família se refere muito mais à visão da família como uma maneira flexível de ordenar as relações sociais do que como um instituição propriamente dita – entretanto constante e continuamente esta instituição poderá ser envolvida, favorecendo ou dificultando a transformação da sexualidade em relações sociais, fraternais e solidárias. As representações familiares conferem aos influenciadores nas organizações um repertório de significações que é utilizado para legitimar o exercício de sua influência. A família constitui uma forma de ordenamento da vida social, política e econômica, gerando valores e crenças que afetam a maneira pela qual a vida é vivida e as organizações são governadas (Brown & McCartney, 1996).

Como um tipo de ação social, o discurso familiar pode ser entendido como uma forma pela qual os significados são organizados, manipulados e controlados. O discurso é, simultaneamente, expositivo e retórico. A utilização do vocabulário familiar promove maneiras particulares de compreender situações e ações mais do que simplesmente de representá-las (Holstein & Gubrium, 1994). Como tal, ele organiza e modela a ordem social mais do que meramente a descreve (Foucault, 1980). Porque as práticas constitutivas da família são, na sua quase totalidade, invisíveis e sutis, não estamos ainda totalmente conscientes do controle interpretativo que elas insinuam na vida cotidiana (Holstein & Gubrium, 1994), sobretudo aquelas que envolvem a sexualidade. Como ilustrado pelos casos apresentados neste capítulo, o discurso familiar no âmbito das organizações oferece possibilidades de interpretação, de confirmação, de resistência ou de transcendência da cultura localizada de cada membro (Gubrium & Holstein, 1993), dependendo de sua difusão e articulação no plano da psique primária e grupal.

Família é uma forma de interpretar, representar e organizar as relações sociais (Gubrium & Holstein, 1990) e sexuais. É uma categoria usada para definir laços sociais e estabelecer os parâmetros centrais do processo de influência. No caso da empresa brasileira, a representação do espaço de trabalho como uma família proporciona a segurança da autoridade e da proteção, ao mesmo tempo que, no plano psico-sexual, oferece a possibilidade da cooperação e do afeto. No plano simbólico, a autoridade presente no âmbito familiar – mediada pela autoridade da figura paterna – opera como uma instância de adaptação, de socialização e de regulação dos indivíduos em suas relações quotidianas de trabalho ao internalizar a ordem (Adorno & Horkheimer, 1981). A influência neste caso envolve primordialmente a geração de um ponto de referência, ao qual o sentimento de organização e direção podem emergir.

No contexto de relações de influência, o líder pode incorporar psicológica e simbolicamente a experiência infantil do “terrível pai primordial”, considerado como um ser sobre-humano, repleto de energia sexual e dotado de poder absoluto (Freud, 1967). Na teoria freudiana, esse indivíduo serve, literalmente, como o superego externo dos membros de um grupo, libertando os seguidores da terrível responsabilidade do autocontrole, fornecendo-lhes uma voz autoritária e punitiva, à qual têm que obedecer (Lindholm, 1993). A predominância desse fenômeno em que a influência é respaldada pelas imagens de pai enfatiza o caráter masculinizado das organizações. De fato, a maior parte das organizações tem uma persona nitidamente masculina e, em boa parte dos casos, essa persona corresponde ao predomínio da racionalidade e dos critérios de eficiência, valores normalmente tidos como masculinos (Motta, 1997).

Kerfoot e Knights (1998) observam que existe uma predominância de formas de masculinidade que são destacadas e privilegiadas na vida quotidiana de trabalho. Esta forma de masculinidade oferece aos homens uma identidade segura e confortável, gerando e sustentando uma dependência feminina e uma sexualidade masculina que aciona a intimidade. “Hegemônico e supremo, o gênero masculino é culturalmente reconhecido, exaltado e dominante em nossa época e assim já era na cultura judaico-cristã desde o tempo dos grandes patriarcas” (Motta, 1997:40). Gerentes tendem a aprender a sobreviver num universo organizacional competitivo, uma realidade social que eles ajudam a criar e a manter à medida que se vão tornando ainda mais agressivos e competitivos e que vão justificando seus comportamentos e atitudes em termos das forças sociais do ambiente. Dessa forma, princípios tipicamente femininos são freqüentemente reprimidos, desvalorizados e tachados de irrealistas, românticos e infantis (Bowles, 1990:405).

A análise desses dois casos revela que masculinidades e feminilidades não constituem simples padrões de dominação e subordinação. Ao contrário, elas interagem de maneira muito mais complexa. Constatamos que os papéis de proteção, de cuidado, de afeto, de relacionamento próximo etc. (atributos vinculados à feminilidade) também fazem parte das práticas observadas na influência que a representação do pai evoca nos casos estudados. Dessa forma, reforçamos as indicações de Alvesson (1998) no sentido de que concepções básicas sobre masculinidade e seu papel dominante precisam ser repensadas, sobretudo, e no mínimo, naqueles contextos em que contingências organizacionais não facilitam seu sucesso. Não somente nos casos mais tradicionais de ocupações femininas (enfermagem e ensino básico) mas também em determinados setores de negócios (Gherardi, 1995), e na própria lógica de relações sociais nas organizações.

Nessa perspectiva, a organização não seria unicamente dominada pela “masculinidade”, por “valores paternos” ou por uma “maneira masculina” em que predominariam pensamento analítico, independência, orientação para resultados, resolução de problemas, atitudes instrumentais, habilidades para tomar iniciativas, liderança, dentre outros aspectos (Gherardi, 1995; Marshall, 1993). Notoriamente, as atividades de trabalho também se constituíam pela intuição e sentimento, proteção, cuidado e afeto. De fato, a resolução de problemas não é tangí-

vel ou concreta por completo; enquanto os resultados são ambíguos, em muitos casos trata-se de uma questão de atitudes, opiniões ou reações emocionais. O exercício da influência nas organizações não é única e totalmente racional e instrumental. Ele abarca o universo das representações ligadas à psique familiar, à psique grupal e, por consequência, à sexualidade que daí decorre. Tal universo, como vimos nos casos apresentados neste capítulo, oferece aos gerentes e dirigentes um repertório de significações que é utilizado e reelaborado para legitimar ou debilitar o exercício de sua influência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A vida familiar é o fundamento da psique familiar e grupal, bem como da sexualidade. Por conseguinte, ela fornece o modelo para a vida em organização (Brown & McCartney, 1996), subsidiando no plano das representações o processo de influência tal como foi explorado e ilustrado neste capítulo. Este processo é, fundamentalmente, um fenômeno psicossocial baseado no relacionamento entre influenciadores e influenciados, tendo por consequência o estruturamento significativo de atividades, visões e relações entre as pessoas nas organizações. Sob o ponto de vista da dinâmica familiar, a influência envolve a geração de referências materiais e simbólicas, às quais o sentimento de organização, direção, proteção e afeto podem emergir de forma articulada, permitindo a transformação parcial do sexual em social.

De uma forma geral, na abordagem psicanalítica adotada nesse texto, privilegiamos os aspectos psico-simbólicos do processo de influência. Entretanto, é importante enfatizar que, além de fornecer um repertório de significados situando a ação e interação dos indivíduos, as representações familiares também operam como mecanismos de controle interferindo e constituindo relações de poder e conflito. Por exemplo, a nova cultura das empresas pode fornecer pelo semblante do cuidado e da proteção familiar um aparato de disciplinarização e de controle que requer dos funcionários mobilização e envolvimento pela via do deslocamento da ambigüidade para uma compulsão obsessiva de trabalho e de pertencimento (Casey, 1999).

Neste caso, os arquétipos das relações familiares reproduzem a ambivalência e a ambigüidade da família: *locus* de solidariedade, de afeições profundas e de amadurecimento psicológico, mas também de dominação, de abuso e de alterações mentais. As relações de gênero que ativam as representações familiares são uma fonte rica de recursos para as organizações (Gherardi, 1995), podendo oferecer as faces da solidariedade e coesão social, mas também podendo enfatizar sistemas opressivos de controle social. Neste texto, com base na psicanálise, preferimos salientar os aspectos da cooperação e da solidariedade que fazem parte da transformação parcial das pulsões sexuais. Entretanto, estamos cômicos de que a inclusão das relações de poder e controle torna-se uma perspectiva a ser pesquisada e desenvolvida para uma melhor compreensão do fenômeno de influência no decorrer do processo de transferência do universo discursivo familiar para o ambiente das organizações. De fato, a erosão contemporânea da família como um espaço em que os indivíduos encontram uma certa segurança material e emocional é sobreposta por deterioração similar na vida organizacional, onde primam a empregabilidade, a adaptabilidade e a reatividade às mudanças cambiantes do mercado (Colbari, Davel & Santos, 2000). Neste contexto, as contradições inerentes do simbolismo familiar nas organizações – que tentam imitar a “boa” família – poderiam estar enfatizando a retórica do igualitarismo e do comunitarismo da família com a finalidade de disfarçar as desigualdades estruturais e conflituosas das relações funcionário-empresa (Casey, 1999). Elas poderiam revelar novas formas de contenção, de representação, de figuração e de transformação das pulsões sexuais nas organizações capitalistas contemporâneas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADORNO, T. e HORKHEIMER, M. "Sociologia da família", in CANEVACCI, M. (org.) *Dialética da família*. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- ALVESSON, M. "Gender Relations and Identity at Work: A case study of masculinities and femininities in an advertising agency". *Human Relations*, 51(8): 969-1005, 1998.
- ALVESSON, Mats. "Leadership as Social Integrative Action. A Study of a Computer Consultancy Company". *Organization Studies*, 13(2): 185-209, 1992.
- AUBERT, N. "Leadership", in AUBERT, N. et al. *Management: aspects humains et organisationnels*. Paris: Presses Universitaires de France, 1991.
- AUBERT, N. "Feminité et masculinité dans l'organisation: une approche psychanalytique". *Revue Connexions*, número 44, p.109-122, 1984.
- BOWLES, M. L. "Recognizing Deep Structures in Organizations". *Organization Studies*, 11(3): 395-412, 1990.
- BOWLES, M. L. (1991) "The Organization Shadow". *Organization Studies*, 12(3): 387-404, 1991.
- BREWIS, J. & GREY, C. "Re-Eroticizing the Organization: An Exegesis and Critique". *Gender, Work and Organization*, volume 1, number 2, p. 67-82, 1994.
- BREWIS, J. & LINSTEAD, S. *Sex, Work and Sex Work. Eroticizing Organization*. London: Routledge, 2000.
- BROWN, R. B. & MCCARTNEY, S. "A Home From Home: The Organization as Family". *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, 2: 241-255, 1996.
- BURRELL, G. "Sex and Organizational Analysis". *Organization Studies*, 5:97-118, 1984.
- CAIROLI, M. L. "Factory as Home and Family". *Human Organization*, 57(2): 181-189, 1998.
- CALÁS, M. & SMIRCICH, L. "Re-writing gender into organizational theorizing: Directions from feminist perspectives", in REED, M. & HUGHES, M. (Eds.) *Rethinking Organization: New directions in organizational theory and analysis*. London: Sage, 1992.
- CALÁS, M. & SMIRCICH, L. "Voicing seduction to silence leadership". *Organization Studies*, 12:567-601, 1991.
- CASEY, C. "Come, join our family: Discipline and Integration in Corporate Organizational Culture". *Human Relations*, 52(2): 155-177, 1999.
- COLBARI, A., DAVEL, E. & SANTOS, G. dos. "Representações Coletivas, Consenso e Sistemas Produtivos: a hegemonia do mercado na implementação de novas formas de gestão e de qualificação profissional". Paper apresentado no *III Congresso Latino Americano de Sociologia del Trabajo*, Buenos Aires, 2000.
- COLBARI, Antonia de Lourdes. *Ética do Trabalho: a vida familiar na construção da identidade profissional*. São Paulo: Letras & Letras, Ed. da FCAA/UFES, 1995.
- CZARNIAWSKA-JOERGERS, B. & WOLFF, R. "Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage". *Organization Studies*, 12(4): 529-546, 1991.
- DAVEL, E. "Ethos Empresarial Familiar e Reestruturação produtiva-Gerencial", in DAVEL, E. e VASCONCELLOS, J. *Inovações Organizacionais e Relações de Trabalho. Ensaios sobre o Espírito Santo*. Vitória: EDUFES, 1998.
- DAVEL, E. & COLBARI, A. "Organizações Familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade". *Revista Organizações & Sociedade*, volume 8, número 17, maio/junho, 2000.

DAVEL, E. & ROBICHAUD, A. "The Social Construction of Time in a Brazilian Company: Internal Clock and External Time". *98th American Anthropological Association Annual Meeting* (paper presented at the session – Time on their clock: Anthropology in, about and for businesses), Chicago, 1999.

DAVEL, E. e VASCONCELLOS, J. "Gerência e autoridade nas empresas brasileiras: uma reflexão histórica e empírica sobre a dimensão paterna nas relações de trabalho", in MOTTA, F. e CALDAS, M. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

DAVEL, E., MACHADO, H. V. & GRAVE, P. "Identificação e Liderança nas Organizações Contemporâneas: Por uma abordagem complementar". *24^o Encontro Anual da ANPAD*. Florianópolis, 2000.

DENHARDT, R. B. *In the Shadow of Organizations*. Kansas: University Press of Kansas, 1989.

FOUCAULT, M. *Power/Knowledge*. New York: Pantheon, 1980.

FREUD, S. "Psychologie collective et analyse du Moi", in FREUD, S. *Essais de Psychanalyse*. Paris, Payot, 1967.

FREUD, S. "Totem and Taboo". *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*. Vol 13. London: Hogarth Press, 1955.

GALIMBERTI, C. et al. "Family Firms and Families Run as Firms or Like Firms". *Dragon: The Standing Conference on Organizational Symbolism Journal*, 4(April): 56-82, 1986.

GHERARDI, S. *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*. London: Sage Publications, 1995.

GODELIER, M. & HASSOUN, J. *Meurtre du Père, Sacrifice de la sexualité. Approches anthropologiques et psychanalytiques*. Paris: Éditions Arcanes, 1996.

GRAMSCI, A. "Americanism and Fordism", in FORGACS, D. (ed.) *A Gramsci Reader: Selected Writings 1916-1935*. London: Lawrence and Wishart, 1988.

GREEN, A. *Les chaînes d'Eros. Actualité du sexuel*. Paris, Éditions Odile Jacob, 1997.

GUBRIUM, J. F. & HOLSTEIN, J. A. (1990) *What is Family?* Mountains View: Mayfield.

GUBRIUM, J. F. & HOLSTEIN, J. A. "Family Discourse, Organizational Embeddedness, and Local Enactment". *Journal of Family Issues*, 14(1):66-81, 1993.

GUBRIUM, J. F. & LYNOTT, R. J. "Family Rhetoric as Social Order". *Journal of Family Issues*, 6(1): 129-152, 1985.

HEARN, J. & PARKIN, W. 'Sex' at 'Work'. *The Power and Paradox of Organization Sexuality*. Brighton: Wheatsheat Books, 1987.

HOGG, M. & TERRY, D. "Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Context". *The Academy of Management Review*, vol 25(1):121-140, 2000.

HOLSTEIN, J. A. & GUBRIUM, J. F. "Constructing Family: Descriptive Practice and Domestic Order", in SARBIN, T. R. & KITSUSE, J. I. *Constructing the Social*. London, Sage Publications, 1994.

HOLSTEIN, J. A. & GUBRIUM, J. F. "Deprivatization and the Construction of Domestic Life". *Journal of Marriage and the Family*, 57(November): 894-908, 1995.

KAËS, R. "Introduction. Le sujet en héritage", in KAËS, R, FAIMBERG, H., ENRIQUEZ, E., et BARANES, J.-F. *Transmission de la vie psychique entre générations*. Paris, Dunod, 1993b.

KAËS, R. *L'appareil psychique groupal*. Paris, Gruppot, 1994.

- KAËS, R. *Le groupe et le sujet du groupe*. Paris, Dunod, 1993a.
- KERFOOT, D. & KNIGHTS, D. "Managing Masculinity in Contemporary Organizational Life: a 'Man'agerial Project". *Organization*, 5(1): 7-26, 1998.
- KETS de VRIES, M. "Exploding the Myth that Organizations and Executives are Rational", in KETS de VRIES, M. *Organizations on the Couch. Clinical Perspectives on Organizational Behavior and Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.
- KETS de VRIES, M. F. R. "Whatever Happened to the Philosopher-King? The Leader Addiction to Power". *Journal of Management Studies*, 28(4): 339-5, 1991.
- LASCH, C. *Refúgio num mundo sem coração. A Família: santuário ou instituição sitiada?* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.
- LÉVY, A. "Organisation et discours". *Revue Connexions*, número 39, p.21-45, 1983.
- LINDHOLM, C. *Carisma: êxtase e perda de identidade na veneração ao líder*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 1993.
- MARSHALL, J. "Organizational Communication from a feminist Perspective", in DEETZ, S. (Ed.) *Communication Yearbook* (Vol. 16). Newbury Park: Sage, 1993.
- MARTIN, J. "Deconstructing Organizational Taboos: The suppression of gender conflicts in organizations. *Organization Science*, 1(4): 339-359, 1990.
- MCKENNA, D. D. & WRIGHT, P. M. "Alternative Metaphors for Organizational Design", in DUNNETTE, M. D. & HOUGH, L. M. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1992.
- MITROFF, I. I. "Archetypal Social Systems Analysis: On the deeper structures of human systems". *Academy of Management Review*, 8: 387-397.
- MOTTA, F. C. P. "Organizações: Vínculo e Imagem". *Revista de Administração de Empresas*, 31(3): 5-11, 1991.
- MOTTA, F. C. P. *Masculino e Feminino nas Organizações*. (Relatório de Pesquisa) São Paulo: Núcleo de Pesquisas e Publicações, EAESP-FGV, 1997.
- PAGÈS, M. et al. *O Poder das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PFEFFER, J. "Management as Symbolic Action: The creation and maintenance of Organizational paradigms". *Research in Organizational Behavior*, volume 3, 1981.
- ROCHE, L. *Psychanalyse, sexualité et management: toute-puissance, impuissance et puissance des managers*. Paris: L'Harmattan, 1995.
- RUFFIOT, A. (1982) "Le groupe en analyse, l'appareil psychique familial", in RUFFIOT, A. et al. *La thérapie familiale psychanalytique*. Paris: Dunod, 1982.
- SIMPSON, B. "Representations and the re-presentation of family: An analysis of diverse narratives", in JAMES, A., HOCKEY, J & DAWSON, A. *After Writing Culture. Epistemology and Praxis in Contemporary Anthropology*. London: Routledge, 1997.
- SIMS, D., FINEMAN, S. & GABRIEL, Y. *Organizing and Organizations*. London: Sage, 1993
- SMIRCICH, Linda & MORGAN, G. "Leadership: The Management of Meaning". *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 18, no. 3, 257-273, 1982.
- TYLER, M. "Generation Sex? The Management of Sexuality in Everyday Life". *Critical Management Studies Conference*. Manchester: UMIST, 1999.