

## APONTAMENTOS SOBRE A COMPREENSÃO DAS RELAÇÕES DE PODER EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES SOB A PERSPECTIVA FOUCAULTIANA

Paola Brusco Ribeta<sup>1</sup>, Daniel Lanna Peixoto<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mestranda em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo, paolaribeta@gmail.com; <sup>2</sup>Doutor em Administração e Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo, daniel.peixoto@ifes.edu.br

**RESUMO** - Este artigo teórico-reflexivo tem como objetivo discutir apontamentos para compreender as relações de poder em organizações familiares sob a perspectiva foucaultiana. Para tanto, revisou-se artigos e textos de Michel Foucault e de outros autores com vistas a identificar as principais características da analítica foucaultiana e das organizações familiares. O percurso argumentativo foi organizado da seguinte forma: em um primeiro momento, buscou-se evidenciar os principais elementos acerca da analítica de poder de Foucault; doravante, foram destacadas características que permeiam as organizações familiares, e, por fim, realizou-se uma aproximação entre a analítica foucaultiana e as relações de poder nessas organizações. Conclui-se que o vínculo que os herdeiros estabelecem com as organizações familiares, através de situações de submissão, assujeitamento, bem como a preparação dos membros para lidar com o processo de sucessão familiar, figuram-se através de relações de poder, podendo ser explicadas sob a ótica foucaultiana, onde o poder se faz presente como uma rede que perpassa todo o corpo social.

**PALAVRAS-CHAVE:** Relações de Poder. Organizações Familiares. Perspectiva Foucaultiana.

**ABSTRACT** - This bibliographic review article aims to discuss notes to understand power relations in family organizations from the Foucauldian perspective. Therefore, articles and texts by Michel Foucault and other authors were reviewed in order to identify the main characteristics of Foucault's analysis and family organizations. The argumentative route was organized as follows: at first, we sought to highlight the main elements about Foucault's power analysis; From now on, characteristics that permeate family organizations were highlighted, and, finally, an approximation was made between Foucault's analysis and power relations in these organizations. It is concluded that the bond that the heirs establish with the family organizations, through situations of submission, subjection, as well as the preparation of the members to deal with the process of family succession, appear through power relations, which can be explained from the Foucauldian perspective, where power is present as a network that permeates the entire social body.

**KEYWORDS:** Power Relations. Family Organizations. Foucauldian Perspective.

### 1 INTRODUÇÃO

Quando se analisa a temática do poder, logo se pensa em quem o possui, o exerce e o mantém. Atrela-se o poder à figura de uma ou várias pessoas, que efetuam determinada influência sobre as demais. Ainda, ele pode ser percebido nas dinâmicas que envolvem o domínio, a posse, a força física e a moral, remetendo a ideia do poder no campo político. No entanto, a temática do poder não se restringe à esfera política, ela se apresenta notoriamente nas relações humanas. Ou seja, onde encontram-se pessoas, percebem-se múltiplas relações de poder (BRÍGIDO, 2013).

Posto isso, de modo a transcender as fronteiras conceituais clássicas do poder, o filósofo francês - Michel Foucault - desenvolveu ao longo de sua trajetória teórica, dentre outras, uma genealogia das técnicas de poder exercidas desde, pelos menos, o século XVIII, buscando se

afastar da pesquisa ligada à “origem” dos fenômenos, para então passar a uma analítica de poder capaz de delimitar rearranjos de forças e os exercícios de dominação na sociedade (MARTUCCI, 2018; STECKER; DAL CASTEL, 2022). Assim, torna-se importante relatar que suas elucidações acerca do poder se manifestaram não pelo seu interesse no fenômeno propriamente dito, mas por sua vontade de compreender a constituição do sujeito em suas relações sociais (MAIA, 1995).

Para Foucault (1979), não existe algo único que possa ser chamado de poder, mas formas díspares, heterogêneas, que passam por sucessivas transformações. O poder está presente no campo onde se estabelecem relações, em todos os pontos que compõem a trama social, de modo a se reproduzir instantaneamente (SILVA JÚNIOR; MUNIZ, 2014). Isso implica pensar o poder, nesse caso, não como um objeto, ou algo que possa ser delimitado unitariamente, mas construído por meio de práticas que se constituem historicamente pelas ações humanas.

Na perspectiva foucaultiana, pode-se analisar o caráter relacional envolto nas relações de poder. Assim, as lutas travadas contra o exercício do poder, partem de análises de dentro, e não podem ser desencadeadas fora de suas fronteiras, pois para ele, nada está isento de poder (PEREIRA; OLIVEIRA; CARRIERI, 2012). Entende-se assim, que os sujeitos nunca se encontram em posições de exterioridade ou subjugados nas relações de poder, ficam imersos nelas.

Diante dessa premissa, de que nada se isenta do poder, é possível pensar em sua preponderância no campo das organizações, inclui-se aqui as organizações familiares. Conflitos inerentes às relações de poder são constantes na história dessas organizações e apresentam feições particulares (LOPES, 2008). Observa-se na contemporaneidade uma gama de trabalhos que versam sobre as temáticas ligadas ao processo de sucessão familiar (ROSÁRIO et al., 2021; SOUZA; FERIGATO; SANTOS, 2022; VOLTA; BORGES; CAPELLE, 2022), às questões financeiras, econômicas e aos conflitos (FERREIRA; GOMES, 2022) existentes nesse tipo de organização.

Partindo disso, o objetivo deste artigo teórico-reflexivo é discutir apontamentos para compreender as relações de poder em organizações familiares sob a perspectiva foucaultiana. Espera-se contribuir na compreensão do processo de gestão nessas organizações e com pesquisas futuras que intentarem desvelar as relações de poder que nelas ocorrem.

Para tanto, após esta introdução, apresentam-se os principais elementos acerca da analítica de poder de Foucault; doravante, são evidenciadas características que permeiam as organizações familiares. Na sequência, buscou-se realizar uma aproximação entre a analítica foucaultiana e as relações de poder ocorridas nessas organizações. Por fim, são delineadas as considerações finais acerca do estudo realizado.

## **2 ANALÍTICA DE PODER DE FOUCAULT**

Visto como um dos maiores e mais influentes pensadores das últimas décadas, o filósofo e arqueólogo do saber - Michel Foucault - produziu uma grande quantidade de obras que abordavam temáticas ligadas à loucura, à sexualidade, à questão do Estado e à governamentalidade. Pode-se evidenciar dentre suas contribuições as seguintes obras: *Arqueologia do Saber* (1969), *Vigiar e Punir* (1975), *História da Sexualidade* (1976), *Microfísica do Poder* (1979), *Ditos e Escritos* (2006), entre tantas outras (PEREIRA; OLIVEIRA; CARRIERI, 2012).

Assim, diante de sua produção intelectual, alguns pesquisadores buscam sistematizar suas obras a fim de estabelecer o que seriam as diferentes fases de seu pensamento. O percurso intelectual de Foucault é dividido em três fases, a saber: arqueológica, onde a ênfase se situa na construção de uma ontologia histórica acerca da constituição do saber; genealógica, com o predomínio da tentativa de se criar uma ontologia histórica ligada às formas de exercício do

poder, e ética/estética, partindo de uma análise sobre o sujeito como portador e criador de uma conduta ética e moral (DÍAZ, 2012; PEREIRA; OLIVEIRA; CARRIERI, 2012; PINHO et al., 2017). Sobre isso, Díaz (2012, p. 2) conclui que “[...] nas três etapas, Foucault se ocupa das formas de subjetivação como produções históricas”. Desse modo, destaca-se que este artigo teórico-reflexivo se ocupa em evidenciar aspectos ligados à analítica de poder de Michel Foucault, mais precisamente, utilizando-se da segunda fase de seu percurso intelectual - a etapa genealógica.

Por conseguinte, de modo a transcender as fronteiras conceituais do poder, alicerçadas em variadas teorias, Foucault atuou como um genealogista de modo a compreendê-la. Para isso, buscou se afastar da pesquisa ligada à "origem" dos fenômenos, para então passar a uma analítica de poder capaz de delimitar rearranjos de forças e os exercícios de dominação na sociedade (MARTUCCI, 2018; STECKER; DAL CASTEL, 2022). Por isso, a fase genealógica de Foucault abre espaço para a tomada de novos rumos e de inversos na análise do poder (DÍAZ, 2012).

Suas elucidacões acerca do poder surgiram não pelo seu interesse no poder propriamente dito, mas por sua vontade de compreender a constituição do sujeito em meio às relações sociais (MAIA, 1995). Foucault se interessava pela temática do poder como um meio para dar conta de seu real problema, não como um fim (PEIXOTO, 2016). Dessa forma, seu objetivo fundamental para com o estudo do poder foi “[...] criar uma história dos diferentes modos pelos quais, em nossa cultura, os seres humanos tornaram-se sujeitos” (FOUCAULT, 1995, p. 231).

A constituição do sujeito para Foucault foi tratada por meio de processos de objetivação e subjetivação, passando pela abordagem da ética e cuidado de si, que envolvem a constituição de um sujeito reflexivo sobre sua existência e os destinos de sua vida (TEIXEIRA, 2015). Sua intenção era problematizar/analisar os processos de subjetivação que constituem os sujeitos. Em relação aos processos de objetivação e subjetivação, o primeiro constitui o ser enquanto objeto dócil e útil, já o segundo o considera enquanto sujeito.

Reverbera-se disso que o termo “sujeito” designa o indivíduo preso a uma identidade reconhecida como sua, constituído a partir dos processos de subjetivação. Desse modo, os processos de subjetivação justapostos ao de objetivação, explicitam a identidade do indivíduo da contemporaneidade, sendo esse tido como dócil, útil e assujeitado (MELO; FERREIRA, 2019). Assim, torna-se salutar que a problemática da constituição dos sujeitos se evidenciou na etapa genealógica, sobretudo, por meio de noções como as de tecnologias de poder, dispositivos, estratégias e mecanismos disciplinares (TEIXEIRA, 2015).

Sendo a constituição dos sujeitos a grande temática que atravessa as investigações de poder para Foucault, em suas palavras, sua intenção foi

[...] mostrar como o próprio sujeito se constituía, nessa ou naquela forma determinada, como sujeito louco ou são, como sujeito delinquente ou não, através de certo número de práticas, que eram os jogos de verdade, práticas de poder etc. Era certamente necessário que eu recusasse uma carta teoria *a priori* do sujeito para poder fazer essa análise das relações possivelmente existentes entre a constituição do sujeito ou das diferentes formas de sujeito e os jogos de verdade, as práticas de poder etc. (FOUCAULT, 2004a, p. 275).

Uma vez que uma das condições de possibilidade do sujeito se dá pelos jogos de verdade, que por sua vez se dão pelo discurso, esse é também um condicionante em suas reflexões (DÍAZ, 2012). Em sua genealogia, então, o poder é interpretado como um meio para a compreensão da emergência dos sujeitos (KROETZ; FERRARO, 2019).

Para Foucault, o poder tem uma natureza relacional e pode ser exercido através de múltiplas fontes (NASCIMENTO, 2012). Além disso, Díaz (2012) acrescenta que o poder não é uma forma, nem uma confluência de formas, como o saber. Assim, para Foucault (1979, p.

10) “[...] não existe algo unitário e global chamado poder, mas unicamente formas díspares, heterogêneas, em constante transformação”. Isso implica pensar o poder não como um objeto, ou algo que possa ser delimitado unitariamente, mas construído por meio de práticas sociais que se constituem historicamente pelas ações dos sujeitos.

Sua teoria acerca do poder remonta aos pressupostos abordados por Nietzsche, que compreende o poder como um diagrama, um dispositivo no qual se relacionam forças, ativas e reativas (DÍAZ, 2012). Em Nietzsche, o poder é visto como uma atividade individual do homem, e liga-se com as ideias de força e potência. Desse modo, o termo força não se enquadra como sinônimo de violência, bem como, potência não se associa à ideia de opressão, ao contrário, associa-se à ideia de libertação. Assim, a estrutura de poder em Nietzsche se concentra no próprio ser, e não em uma instituição ou instância política. Dito de outro modo, o poder enquanto atividade é uma força que as pessoas exercem na sociedade, fazendo fluir a própria vida num veio “instintivo de liberdade” (TORRES, 2001, p. 80).

Retomando a discussão do poder como um diagrama, Díaz (2012) pondera que cada sociedade em sua época distinta tem seu próprio diagrama. Nesses, atuam agenciamentos ou dispositivos concretos, tais como: cárcere, escola, fábrica, quartel, hospital, e integram-se a partir de substâncias ditas qualificadas: condenado, criança, operário, soldado, por meio de funções como o controle, a educação, a produção e a disciplina. Denota-se, assim, que cada dispositivo atualiza alguns dos diagramas vigentes na sociedade e pressiona outros agenciamentos para que fortaleçam suas próprias atualizações. Desse modo, existe uma circulação ou reciclagem do saber como interação do dizível e do visível, atualizadas, sobretudo, por dinâmicas relacionais de poder.

Torna-se notório relatar que em seus primeiros escritos sobre poder, Foucault o idealizava de maneira negativa. A noção de poder nesse momento atrelava-se ao conceito de repressão, e partia de uma noção acerca das correntes culturais vigentes em sua juventude (DÍAZ, 2012). Ainda, segundo a autora, quando Foucault se afasta dessa noção, mais precisamente após sua obra *Vigiar e punir*, ele passa a conceber a ideia de repressão inadequada para dar conta daquilo que há de produtor nas relações de poder.

Temos que deixar de descrever sempre os efeitos do poder em termos negativos: “ele exclui”, ele “reprime” ele “recalca”, ele “censura”, ele “abstrai”, ele “mascara”, ele “esconde”. Na verdade o poder produz; ele produz realidade; produz campos de objetos e rituais da verdade. O indivíduo e o conhecimento que dele se pode ter se originam nessa produção. (FOUCAULT, 2011, p. 161)

Pode-se delinear então, que para Foucault, à medida que rompe com a noção de negatividade nas relações de poder, as mesmas passam a ser encaradas como geradoras, produtoras, provocadoras e deslocadoras de novos saberes (BRÍGIDO, 2013). Isto posto, observa-se que nessa concepção genealógica, para o filósofo, todos são produtores de saber a partir das relações de poder.

Desse modo, quando se afasta do seu aspecto negativo e repressivo, a concepção de poder em Foucault distancia-se demasiadamente da noção clássica de poder, pois analisa-se o fenômeno como uma rede de relações em que todos os sujeitos estão envolvidos, sejam como geradores ou receptores, podendo dar movimento a essas relações, de modo a atuar em todos os níveis da sociedade. Assim, por meio da análise de formas históricas do poder e também com o conhecimento de técnicas e táticas de dominação, Foucault afirma que poder não existe, o que existe são relações de poder que se instituem na sociedade (RODRIGUES, 2016).

Para Pereira, Oliveira e Carrieri (2012), torna-se importante ressaltar que o sujeito não se encontra perdido ou simplesmente dominado por este conjunto de relações, pois para Foucault (1979, p. 15) “[...] onde há poder há resistência [...]”. Ou seja, na ótica foucaultiana

não existe relação de poder sem resistência. Embora envolto nessa relação, o sujeito desempenha papel ativo ao torná-la palco de suas lutas.

À vista disso, percebe-se o caráter relacional do poder na perspectiva foucaultiana, onde as lutas travadas contra o exercício do poder partem de análises de dentro, e não podem ser desencadeadas fora de suas fronteiras, pois para ele, nada está isento de poder (PEREIRA; OLIVEIRA; CARRIERI, 2012). Dessa maneira, para os autores, os sujeitos nunca se encontram em posição de exterioridade ou subjugados nas relações de poder, mas ficam imersos nelas.

Nesse sentido, as correlações de poder existem “[...] em função de uma multiplicidade de pontos de resistência, que apresentam nestas relações o papel de adversário, de alvo, de apoio, de saliência que permite apreensão” (FOUCAULT, 1979, p. 104). Por isso, jamais somos envolvidos por uma forma homogênea de poder, pois os choques entre poder e resistência geram novas e infundáveis configurações de poder, podendo isso ser observado nas organizações contemporâneas, em suas mais diversas configurações.

### 3 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES

Para iniciar a reflexão acerca das organizações familiares e as relações de poder que ocorrem nelas, propõe-se, em um primeiro momento, revisitar as várias definições de organizações familiares, reverberando sobre aspectos relacionados à historicidade, à hereditariedade, à sucessão familiar e à transferência de poder numa perspectiva não foucaultiana.

No Brasil, o surgimento das organizações familiares pode ser atrelado ao primeiro empreendimento privado nacional - as capitâneas hereditárias - onde prevalecia o sistema de primogenitura na transmissão da propriedade (LOPES, 2008). Essa ideia é corroborada por Adachi (2006, p. 24) ao afirmar que o país “[...] foi dividido em capitâneas hereditárias, que representavam as divisões territoriais doadas pela coroa portuguesa a donatários, com a transmissão de seus direitos aos filhos, porém, com a restrição de vender a terra a terceiros”.

Assim, para Adachi (2006), a divisão do país em faixas de terra (capitâneas hereditárias) e a doação dessas aos seus donatários, configura-se como origem das organizações familiares no Brasil. O princípio de transmissão dos direitos das capitâneas aos filhos dos donatários caracterizava ainda mais o significado da empresa familiar, visto que os primogênitos dariam continuidade aos empreendimentos familiares daquele período.

Com o passar do tempo, as organizações familiares surgiram em outros contextos não agrícolas, ganhando novos contornos. Na contemporaneidade, além dos fatores históricos, outros pontos passaram a ser estudados. Para Lopes (2008), há uma gama de trabalhos concentrados em questões sucessórias, econômicas, financeiras, funcionais e evolutivas. Contudo, deve-se revisitar as várias definições sobre esse tipo de empreendimento.

Lodi (1998) define as organizações familiares como aquelas em que a sucessão da diretoria se ancora em fatores hereditários e os valores institucionais se identificam com o sobrenome da família ou do(a) fundador(a). Na perspectiva de Lanzana e Constanzi (1999), uma organização familiar é aquela onde um ou vários membros de uma família exercem relações de controle sobre a administração da empresa, pelo fato de deterem uma parcela significativa da propriedade do capital.

Gonçalves (2002) destaca a coexistência de três situações fundamentais que caracterizam as empresas familiares:

[...] a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; finalmente, a família é responsável pela administração

do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto (GONÇALVES, 2002, p. 7).

Complementarmente, para Oliveira (1999), as organizações familiares se caracterizam pela transferência de poder decisório a partir da perspectiva hereditária, partindo de uma ou mais famílias. Dito de outra forma, uma empresa pode ser considerada familiar mesmo quando gerida por famílias distintas (ALVES; GAMA, 2020). Isso implica supor a existência de uma variedade maior de pontos de vista e modos de gestão que precisam ser constantemente negociados entre os seus membros.

Em suma, a partir de tais definições, pode-se dizer que uma organização familiar é aquela em que o controle e a forma de administrar competem aos seus membros, podendo eles pertencerem a uma ou mais famílias, e serem influenciados pelas crenças e valores adotados do fundador (ALVES; GAMA, 2020). Desse modo, uma característica elementar das organizações familiares é o fato de a sucessão de sua gestão ocorrer de maneira hereditária.

Para Lima (2009), algumas características são essenciais no que tange às organizações familiares. Em relação ao processo decisório, a participação da família deve considerar o engajamento dos membros em todos os âmbitos da organização, ou seja, não só o fundador, mas toda a família exerce papel gerencial e proprietário. Outra particularidade está nas relações interpessoais instauradas entre os integrantes que se fazem presentes de modo a refletir nas ações desenvolvidas e resultados alcançados. Além disso, na gestão de uma organização familiar, o processo de tomada de decisão necessita ser pautado em critérios objetivos, técnicos e racionais, porém observa-se maior propensão de as decisões serem influenciadas por aspectos emocionais e afetivos, considerando que nessas empresas o vínculo familiar é de suma importância, envolvendo relações de confiança estabelecidas entre parentes.

Por outro lado, Lodi (1998) ressalta que algumas organizações familiares, devido a sua constituição e natureza, tendem a apresentar características que impactam negativamente em sua gestão, quais sejam: conflitos de interesses entre membros da família ou entre família e empresa; uso indevido de recursos por membros da família; ausência de planejamento e procedimentos formais de gestão; resistência à modernização do processo de gestão, de produção, de comercialização e distribuição das mercadorias e serviços e; ausência de política de recursos humanos.

Outra observação é percebida com relação à atuação dos familiares nessas organizações, em que há sobreposição de interesses profissionais e particulares. Seus integrantes conduzem as ações da empresa – interesses profissionais - como se estivessem tomando decisões em família – interesses particulares (THOMAS et al., 2023). Assim, pode-se delinear a predominância de valores alheios aos objetivos organizacionais no processo decisório dessas organizações, relegando a gestão profissional ao segundo plano (ROSÁRIO et al., 2021).

Contrapondo-se às peculiaridades negativas ligadas às organizações familiares, Lima (2009) expõe alguns traços que podem ser usados para garantir o sucesso. Dentre eles, para o autor a lealdade nesse tipo de organização é preponderante, visto que a constante presença dos gestores favorece o estabelecimento de vínculos mais fortes com os funcionários. Outro ponto é a reputação da família dos proprietários, que acaba por favorecer o processo de negociação e conquista de mercado. Ainda sobre os aspectos que impactam positivamente na gestão dessas empresas, Lima (2009) aponta a cultura organizacional como instrumento de relevância quando se trata de fomentar a união, o senso de equipe, a ética e a moral.

Assim, entende-se a partir de Lima (2009) que a cultura organizacional é uma ferramenta de gestão e está presente nas relações sociais internas à organização. Essas relações podem ser traduzidas em uma administração caracterizada, sobretudo, pelo paternalismo. Segundo Forges e Hamel (2000), na gestão paternalista, os funcionários são tratados por seus patrões com uma “consideração especial” que, por consequência, submete-os à figura

masculina do gestor. Já, na visão de Borges de Freitas (1997), o caráter paternalista se caracteriza pela relação em que o superior (pai) ao mesmo tempo em que controla o subordinado, dando-lhe ordens (relação econômica), agrada-o e o protege (relação pessoal).

Na perspectiva de Colbari (1996), o paternalismo relaciona-se potencialmente ao mito da “grande família”, cujo caráter gestor, proporciona à empresa um clima pautado pela camaradagem, cooperação e solidariedade, traços típicos de uma organização familiar, que vêm acarretar uma relação direta entre patrões e empregados, incluindo a concessão de favores e mediações em situações conflituosas. Em contrapartida, os funcionários devem ao patrão lealdade e infinita gratidão, o que acentua as relações de poder estabelecidas entre o patrão e os empregados. Em suma, na vertente paternalista, o que se pode delinear é o fato de que ao mesmo tempo em que o patriarca “protege” os funcionários, ele tem seu poderio legitimado.

Através das análises expostas, percebe-se que nas organizações familiares, o poder é personificado e legitimado através da figura paterna, a partir da qual estabelece-se uma estrutura piramidal de controle (MURAD; LOURENÇO; NASCIMENTO, 2017). Assim, pode-se entender que o fundador da empresa e seus familiares ocupam um lugar privilegiado no processo de tomada de decisão (CAPELÃO, 2000).

Em relação ao processo sucessório nas organizações familiares, Castro (2009) sinaliza que nessas organizações ele é marcado pela complexidade, pois vai além de uma transmissão gerencial e patrimonial, envolvendo aspectos relacionados à ideologia. Nesse caso, o processo sucessório considera as visões de mundo e as prerrogativas de seu funcionamento herdadas dos antecessores (VOLTA; BORGES; CAPELLE, 2022). Ademais, o processo sucessório representa um momento importante para determinar a continuidade da empresa familiar, sendo caracterizado como um período de rearranjo das correlações de poder envolvendo o(a) fundador(a) e seus herdeiros-sucessores (LIMA, 2009).

Na perspectiva de Tondo (2014), torna-se preponderante a preparação desses herdeiros, por parte das famílias, visto que eles serão influenciadores diretos dos rumos que a empresa tomará. Adicionalmente, Lima (2009) expõe que o treinamento necessita ser profundo e extenso, exigindo do futuro herdeiro amplo conhecimento do negócio e do processo de gestão. Vale ressaltar o fato de que o herdeiro pode ser inserido pela família no contexto de treinamento desde a sua infância, experienciando, assim, o contato direto com o fundador (pai/mãe, tio/tia, avô/avó), de modo a desenvolver interesses pelos assuntos da organização.

Em suma, o processo de sucessão familiar é complexo (VOLTA; BORGES; CAPELLE, 2022), pois envolve poder e o comando direto dos negócios. Dessa maneira, segundo Bernhoeft (1989), o processo sucessório apresenta uma série de dificuldades às organizações e famílias, cabendo destaque: grande número de herdeiros-sucessores; divergências entre sócios; ausência de uma liderança nata entre os futuros sucessores; desprezo dos herdeiros pela organização; insegurança dos funcionários quanto ao futuro da empresa; visões antagônicas entre sucessor e sucedido; rivalidade entre familiares pela posse e controle empresarial e despreparo dos familiares, em geral, para o entendimento do processo sucessório.

Conforme conclusão de Barnes e Hershon (1996), existem mais interesses do que os impessoais nas transferências ocorridas em empresas familiares, o que faz alguns executivos da família se prenderem a seus próprios interesses, não levando em consideração empregados, parentes e pessoas externas à organização. Lodi (1989) delineou outros motivos da “concentração” de poder pelos sucedidos, apresentando o fato de que muitas vezes o fundador não confia na capacidade de seu sucessor; o sucedido chegou à gestão da organização de maneira tardia, ou até mesmo a idealização de que não terá uma saída honrosa, visto que dedicou sua vida a empresa. Contudo, além desses aspectos, destaca-se as potencialidades geradas pelo processo de sucessão nas organizações familiares, em que há melhoria na percepção e conscientização do sucedido, além de uma busca incessante por qualificação por parte do herdeiro-sucessor (SCHEFER, 1995).

Embora o léxico “poder” seja frequente nas exposições que definem as organizações familiares, ele se distancia da concepção foucaultiana, pois não envolve a compreensão da dinâmica social concebida pelos sujeitos envolvidos, no sentido de que as relações de poder constituem o que se poderia chamar de realidade organizacional. Assim, a utilização da analítica foucaultiana se mostra como um recurso alternativo para entender como os processos de gestão ocorrem nesse tipo de organização.

#### **4 ANALÍTICA FOUCAULTIANA E AS RELAÇÕES DE PODER EM ORGANIZAÇÕES FAMILIARES**

Em se tratando de organizações, a temática do poder é recorrente e de grande abrangência na compreensão dos fenômenos. Assim, tanto os estudos sobre organizações familiares, quanto os trabalhos sobre poder, atrelam-se às mais variadas correntes teóricas. Inúmeros são os trabalhos que trazem uma concepção funcionalista da temática do poder, pois são pautados em princípios de instrumentalização, previsão e mensuração de fenômenos sociais. Outros, no entanto, utilizam-se de perspectivas críticas com vistas a compreender o poder por meio de sua construção sócio-histórica, considerando as relações sociais (LOPES, 2008).

Para Foucault (2011), a perspectiva do poder é relacional e circular, ou seja, está imbricada em um constante processo de mudanças, no qual ele deve ser contextualizado em matéria de tempo, espaço e contexto social, onde se apresenta manifesto. Partindo dessa ideia, o poder se encontra sobreposto às relações estabelecidas entre os sujeitos e as organizações. Assim, quando se trata de organizações familiares, mais precisamente da preparação de membros da família para lidar com o processo de sucessão familiar, as condições ligadas a essa etapa são condicionadas pela família (TESTON; FILIPPIM, 2016). Sendo assim, os futuros sucessores são influenciados desde a infância e lhes são outorgados papéis que podem culminar ou não na prática de suas escolhas pessoais/profissionais. Nesses casos, observa-se que as relações de poder estabelecidas entre os familiares diante da gestão organizacional são determinantes na construção das trajetórias de vida desses sujeitos (LOPES, 2008).

Com relação à preparação/treinamento dos herdeiros para o processo de sucessão familiar, destaca-se o fato de eles experienciarem com o(s) fundador(es) (pai/mãe, tio/tia, avô/avó) rotinas de gestão e, com isso, passarem a adquirir amplo conhecimento do negócio. Segundo Lopes, Carrieri e Saraiva (2013), a inserção de herdeiros nas organizações familiares desde a infância figura-se com suposta naturalidade e ocorre de maneira incentivada pelo fundador. Dito de outro modo, na perspectiva foucaultiana, ao serem socializados sob à visão e vivência do fundador, tais sujeitos são controlados, disciplinados e inseridos numa relação de docilidade-produtividade (FOUCAULT, 2011) que os torna, sobretudo, obedientes e ajustados aos comportamentos desejados.

Assim, na analítica de Foucault, figura-se como um aspecto relevante o entendimento da temática do poder não como um objeto, delimitado unitariamente, mas constituído de práticas sociais delineadas historicamente pelas ações dos sujeitos. Para Foucault (1979, p. 10) “[...] não existe algo unitário e global chamado poder, mas unicamente formas díspares, heterogêneas, em constante transformação”. Entende-se, portanto, que os sujeitos são históricos, ou seja, no âmbito das organizações familiares, os herdeiros carregam consigo um repertório resultante das relações de poder vividas por eles e por seus antecessores.

Na perspectiva foucaultiana, evidencia-se que o poder não se personifica por meio de um tipo particular de relações entre os sujeitos e nem é propriamente uma substância. Ele não se origina ou se vincula necessariamente ao Estado, às leis ou às instituições constituídas. Ademais, pode-se dizer que poder é definido como uma multiplicidade de correlações de forças indissociáveis ao domínio onde são exercidas (FOUCAULT, 2004). Cabe

ainda considerar que os sujeitos não possuem poder, mas sim, exercem poder. Dessa forma, quaisquer coletividades estarão permeadas por relações de poder, uma vez que sua manifestação são as relações estabelecidas no seio da vida social (FOUCAULT, 2004).

Isso posto, o vínculo estabelecido entre os herdeiros-sucessores e as organizações pode demonstrar situações de assujeitamento (submissão, conformismo, subordinação) aos padrões e normas da organização, bem como ao papel conferido outrora pela família (FARIA, 2007). Assim, o estabelecimento dos vínculos entre herdeiros e organizações, pode ser compreendido pela análise do fenômeno do poder, pois sendo concebido como uma relação, faz-se presente como uma rede reprodutiva que perpassa todo o corpo social.

Sobre conhecimentos que podem contribuir para compreender a gestão nas organizações familiares, Berger e Luckmann (1985) fizeram apontamentos profícuos ao descreverem os processos de socialização responsáveis por inserir os indivíduos na sociedade, tratando de dois estágios de socialização, primário e secundário. A socialização primária diz sobre a introdução do indivíduo na sociedade ou em parte dela, de modo a interiorizar a realidade por meio de acontecimentos vivenciados no círculo familiar. Já a socialização secundária, corresponde ao estágio subsequente à socialização primária, no qual o indivíduo passa a se socializar em novos setores da sociedade, ou seja, nesse momento passa a introjetar o conhecimento baseando-se nas instituições.

No contexto deste trabalho, a socialização primária se revela como um instrumento de exercício de poder que passa a construir os sujeitos desde muito cedo, sobretudo, quanto aos modos de gestão e sobre aquilo que devem fazer profissionalmente, quase sempre assumir a empresa que lhe será transmitida via sucessão. Nesse caso, a escolha da profissão, característica da fase do desenvolvimento relacionada à socialização secundária (designada ainda na infância), implica a interiorização das vivências relacionadas ao trabalho na empresa da família. Fazendo com que os herdeiros-sucessores estejam propensos ao ajustamento de padrões que lhe são designados, desempenhando maior grau de obediência em relação a disciplina (FOUCAULT, 2011).

Embora disciplinadora, adiciona-se aos efeitos da socialização primária os desígnios da socialização secundária. Assim, embora determinante em muitos aspectos, a socialização primária por si só não garante que os valores da família sejam impressos no negócio, pois os indivíduos reproduzirão na gestão características não necessariamente compartilhadas por todos aqueles que mantêm laços consanguíneos.

Diferentemente de outras organizações de mercado, percebe-se nas organizações familiares alto grau de imbricamento das relações de poder que poderiam existir no âmbito gerencial com relações de poder que ocorrem no seio da família. Em certo sentido, isso implica em pensar as organizações familiares em sua complexidade, em que há relações sociais com fins a atingir os objetivos da empresa e outros que visam manter a unicidade de um grupo que se relaciona em outro “campo” de poder, a família.

De modo a ampliar o entendimento sobre “campos” de poder nesse tipo de organização, deve-se levar em consideração os papéis exercidos pelos sujeitos em cada um deles. Embora seja descrita como paternalista, é possível imaginar a existência de organizações geridas por mulheres, enquanto que na esfera familiar dessa gestora, exista a figura masculina ocupando um “espaço” privilegiado quanto à organização das relações sociais entre os sujeitos. Desse modo, torna-se importante frisar a alteridade das disposições de poder, ratificando a ideia de Foucault quanto a sua expansividade, tendo em vista suas inimagináveis configurações.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo teórico-reflexivo foi discutir apontamentos para compreender as relações de poder em organizações familiares sob a perspectiva foucaultiana. Dentre os

apontamentos evidenciados, de modo sumário, destacam-se: a não delimitação do poder, dispondo-se em rede e não localizado em determinada instância; a intensificação das relações de poder no processo de sucessão familiar; a gestão paternalista como derivada das relações de poder; a legitimação do autoritarismo paternalista nas organizações familiares e; as feições peculiares dessas organizações sob a perspectiva foucaultiana de poder.

Sob a ótica de Foucault (1979), o poder não se encontra delimitado, muito menos percebido apenas em suas formas elementares e legítimas. O poder para ele é circular, relacional e se faz presente como uma rede que perpassa toda a sociedade. Assim, configurando-se como uma rede, o poder atua nos aparelhos de produção e nas organizações familiares. Nelas, as relações de poder se intensificam a partir de dinâmicas ligadas ao processo de sucessão familiar, mais precisamente, na preparação dos herdeiros à sucessão propriamente dita, fato esse que ocorre desde a infância por influência dos fundadores, outorgando-lhes papéis que podem culminar em determinadas escolhas pessoais/profissionais.

Outro ponto relevante visto nas análises relaciona-se à gestão paternalista. Sendo o pai, o fundador e detentor de todo o conhecimento e experiência relativos à organização, ele se impõe enquanto autoridade frente aos demais membros da família e dos funcionários. As relações de poder, nesse caso, organizam-se em torno de sua figura, marcadamente impositiva e autoritária.

Tal autoritarismo, legitimado nas organizações familiares, faz com que no âmbito dessas empresas sejam evidentes situações de assujeitamento dos herdeiros, tais como a conformação e a subordinação desses aos seus progenitores. Assim, a analítica foucaultiana colabora ao entendimento das relações de poder nessas organizações. Segundo Lopes (2008), tais conflitos são inerentes e se manifestam por meio de feições particulares nesse contexto social.

Entender as relações de poder a partir da perspectiva foucaultiana nos permite elucidar a historicidade dos sujeitos que compõem as organizações familiares, pois estes carregam um repertório resultante das relações de poder vivenciadas por eles e seus antecessores ao longo de suas jornadas.

Adotando o entendimento de que o poder não se personifica através de um tipo particular de relação entre sujeitos, nem é propriamente uma substância, para Foucault (2004) o poder é definido como uma multiplicidade de correlações de forças indissociáveis ao domínio de onde são exercidas. Assim, delinea-se a ideia de que as relações estabelecidas em organizações familiares podem ser consideradas relações de poder.

Tais organizações, por apresentarem feições únicas e peculiares, podem ser investigadas futuramente com vistas a elucidar aspectos que performam a temática do poder, pois este trabalho exprime lacunas que poderão ser superadas em estudos vindouros. Assim, como sugestão e reconhecimento da limitação deste estudo, recomenda-se realizar pesquisas de campo, capazes de construir dados a partir da dinâmica e de rotinas sociais ligadas às organizações familiares, pois a análise que ora se encerra ficou circunscrita a discussões presentes em artigos e livros.

## 6 AGRADECIMENTOS

A primeira autora agradece à Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (FAPES) pela bolsa de estudos concedida.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, P. P. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ALVES, C. A.; GAMA, A. P. M. A Performance das Empresas Familiares: Uma Perspectiva da Influência da Família. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 22, n. 1, p. 163-182, 2020.

BARNES, L.; HERSHON, S. Transferindo poder na empresa familiar. **Revista Exame**, n. 114, p. 35-45, 1996.

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

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

BORGES DE FREITAS, A. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

BRÍGIDO, E. Michel Foucault: Uma Análise do Poder. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, v. 4, n. 1, p. 56-75, 2013.

CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizzola. **Organização & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 141-155, 2000. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/22737/relacoes-de-poder-no-processo-de-sucessao-em-empresas-familiares--o-caso-das-industrias-filizola-s--a-i/pt-br>>. Acesso em: 15 jun. 2022.

CASTRO, C. L. de C. **A dinâmica entre família e organização**: representações sociais acerca das relações de parentesco em uma organização familiar. 2009. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2009.

COLBARI, A. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

DÍAZ, E. **A filosofia de Michel Foucault**. São Paulo: Editora Unesp, 2012.

FARIA, J. H. **As figuras do poder**. São Paulo: Via Lettera, 2007.

FERREIRA, M. P.; GOMES, J. S. Uma Revisão Cienciométrica da Governança e dos Conflitos em Empresas Familiares. **Revista FSA**, v. 19, n. 2, p. 23-48, 2022.

FORGES, E.; HAMEL, J. O papel da família no desenvolvimento da economia dos “francophones” de Quebec. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 117-123, 2000.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 29 ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

\_\_\_\_\_, M. O Sujeito e o Poder. In: Dreyfus, H. e Rabinow, P. **Michel Foucault**: uma trajetória filosófica. Para além do estruturalismo e da hermenêutica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, p. 231-249, 1995.

\_\_\_\_\_, M. **A Hermenêutica do sujeito**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

\_\_\_\_\_, M. A ética do cuidado de si como prática da liberdade. In: Foucault, M. **Ditos e escritos V: ética, sexualidade e política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, p. 264-287, 2004a.

\_\_\_\_\_, M. **Vigiar e punir**. 39 ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2011.

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

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?format=pdf&lang=pt>>.

Acesso em: 13 jul. 2022.

KROETZ, K.; FERRARO, J. L. S. A constituição do sujeito em Michel Foucault a partir da história da sexualidade. **Revista Conhecimento Online**, v. 3, p. 158–171, 2019. Disponível em:

<<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistaconhecimentoonline/article/view/1828>>.

Acesso em: 20 jun. 2022.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LIMA, M. J. O. **As empresas familiares da cidade de Franca**: um estudo sob a visão do serviço social [online]. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

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

LOPES, F. T. **Fotografia de família**: Histórias de poder em organizações familiares. 2008. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

LOPES, F. T.; CARRIERI, A.; SARAIVA, L. A. S. Relações entre poder e subjetividade em uma organização familiar. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 225-238, 2013.

MAIA, A. C. Sobre a analítica do poder de Foucault. **Tempo Social**, v. 6, n. 1-2, p. 83-103, 1995.

MARTUCCI, F. B. **A genealogia do exercício do poder em Michel Foucault**: Soberania, disciplina e biopoder. 2018. 122 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

MELO, S. C.; FERREIRA, W. C. S. M. Educação e poder: uma análise dos processos de objetivação e subjetivação a partir de vigiar e punir de Michel Foucault. In: II CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO E GEOTECNOLOGIAS, 2., 2019, Bahia. **Anais...** Bahia: CINTERGEO, 2019.

MURAD, I.; LOURENÇO, C. D. DA S.; NASCIMENTO, A. P. DO. Poder e conflito nas organizações: o caso de uma empresa familiar do setor de construção civil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 18, n. 1, p. 125-152, 2017. Disponível em:

<<http://www.spell.org.br/documentos/ver/45866/poder-e-conflito-nas-organizacoes--o-caso-de-uma-empresa-familiar-do-setor-de-construcao-civil/i/pt-br>>. Acesso em: 22 jul. 2022.

NASCIMENTO, M. Soberania, poder e biopolítica: Arendt, Foucault e Negri. **Griot: Revista de Filosofia**, v. 6, n. 2, p. 152-169, 2012. Disponível em:

<<https://www3.ufrb.edu.br/seer/index.php/griot/article/view/529>>. Acesso em: 13 jul. 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Empresa Familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.

PEIXOTO, D. L. **O poder e as “artes de fazer” no cotidiano circense**. 2016. 201 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

PEREIRA, R. D.; OLIVEIRA, J. L.; CARRIERI, A. P. O poder, a analítica foucaultiana e possíveis (des)caminhos: uma reflexão sobre as relações de poder em organizações familiares. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 10, n. 3, p. 623-652, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21787>>. Acesso em: 14 jul. 2022.

PINHO, F. A. S.; ROBERT, P.; KUSTER, E.; ZIMMERMANN, G.; SIERRA, J.C. SL28 Foucault e a caixa de ferramentas: modos de pensar sobre a cidade, modos de agir na cidade. In: XVII ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL, 17., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ENANPUR, 2017.

RODRIGUES, J. **Relações de poder em Vigiar e Punir**: O nascimento da prisão. 2016.

ROSÁRIO, I. M. C. A. P.; DIAS, R.; GOMES, V. M. L. R.; CURVELLO, J. J. A. Processo sucessório em empresas familiares: Uma leitura comunicacional, a partir do pensamento sistêmico. **Revista Eletrônica Disciplinarum Scientia**, v. 17, n. 2, p. 43-58, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/3703>>. Acesso em: 10 ago. 2022.

SCHEFFER, A. B. B. Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar. **Revista de Administração**, v. 30, n. 3, p. 80-90, 1995. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18521/fatores-dificultantes-e-facilitadores-ao-processo-de-sucessao-familiar/i/pt-br>>. Acesso em: 12 ago. 2022.

SILVA JÚNIOR, A. da; MUNIZ, R. M. Poder e Sucessão: ascensão, declínio e falência de uma gestão familiar em uma empresa capixaba. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 26, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10679>>. Acesso em: 12 ago. 2022.

SOUZA, S. M. N. L. de.; FERIGATO, E.; SANTOS, O. S. dos. Generation Y in the family succession of small businesses in São Paulo. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 4, p. e32911427506, 2022.

STECKER, M.; DAL CASTEL, M. Uma Breve Genealogia das Técnicas de Poder e Controle desde Michel Foucault a Byung-Chul Han. **Revista Opinião Filosófica**, v. 13, p. 1–22, 2022.

TEIXEIRA, J. C. **As artes e práticas cotidianas de viver, cuidar, resistir e fazer das empregadas domésticas**. 2015. 414 f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

TESTON, S. F.; FILIPPIM, E. S. Perspectivas e desafios da preparação de sucessores para empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 20, n. 5, p. 524-545, 2016.

THOMAS, de F.; D'ANGELO, J.; TEIXEIRA, M. C.; BASTOS, A. P. As Competências Centrais do Sucessor de Negócios Familiares a partir das Representações Sociais de Fundadores, Gestores e Herdeiros. **Revista de Ciências da Administração**, v. 24, n. 64, p. 133–151, 2023.

TONDO, C. **Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2014.

TORRES, I. C. A perspectiva de poder em Foucault e suas conexidades com as relações de gênero. **Revista Pensamento e Realidade**, v. 9, p. 77-88, 2001. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/8514>>. Acesso em: 13 ago. 2022.

VOLTA, C.; BORGES, A.; CAPELLE, M. Os significados do processo sucessório em uma organização familiar: Uma análise a partir do conceito bourdieusiano de conatus. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 21, n. 1, p. 91-123, 2022.