
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Izabelli Carlos Soriano

Nubia Gati Bonani

A Empresa Como Família: A Afetividade nas Organizações

Americana, SP

2025

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “MINISTRO RALPH
BIASI”**
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Izabelli Carlos Soriano

Nubia Gati Bonani

A Empresa Como Família: A Afetividade nas Organizações

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial sob a orientação do Prof. Ricardo Pompeu.

Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Americana, SP

2025

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi-
CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

BONANI, Nubia Gati

A empresa como família: a afetividade nas organizações. / Nubia Gati Bonani, Izabelli Carlos Soriano – Americana, 2025.

42f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bertoni Pompeu

1. Administração de empresas 2. Psicologia 3. Psicologia aplicada à administração. I. BONANI, Nubia Gati, II. SORIANO, Izabelli Carlos III. POMPEU, Ricardo Bertoni IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658

159.9

159.9:658

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

IZABELLI CARLOS SORIANO
NUBIA GATI BONANI

A Empresa Como Família: A Afetividade nas Organizações

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana – Ministro Ralph Biasi.
Área de concentração: Recursos Humanos

Americana, 3 de dezembro de 2025

Banca Examinadora:



Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Profa. Dra. Karina Cenciani Rebelo (Membro)
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Prof. Me. Sérgio Luiz Cabrini (Membro)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

RESUMO

O presente trabalho, desenvolvido na área de Gestão de Pessoas, propõe-se a analisar criticamente o tema "A Empresa Como Família: A Afetividade nas Organizações", investigando a dimensão humana e afetiva nas corporações contemporâneas. O estudo define a afetividade como a capacidade do ser humano de ser afetado pelas experiências, constituindo a base para o desenvolvimento humano, a regulação emocional e a construção da subjetividade. A pesquisa demonstra que as organizações modernas, cientes do poder mobilizador dos afetos, buscam ir além da ótica puramente racional, desenvolvendo sofisticados mecanismos de gestão e controle psíquico para canalizar a energia afetiva dos trabalhadores em prol dos objetivos estratégicos. O trabalho aprofunda a análise da metáfora da "empresa-família", reconhecida como uma poderosa retórica organizacional que busca instalar a ilusão de uma experiência emocional intensa e incondicional. A pesquisa aponta a contradição fundamental dessa construção discursiva: enquanto a família preza por laços incondicionais, a empresa opera sob a lógica da avaliação de desempenho e da possibilidade de demissão. A internalização dessa metáfora fragiliza a subjetividade do trabalhador, que investe afetivamente em um objeto destinado à desilusão, o que resulta na formação de um "falso self" em nome do pertencimento idealizado.

Palavras-chave: Afetividade; Comprometimento Organizacional; Empresa-Família.

ABSTRACT

This study, developed in the field of People Management, aims to critically analyze the theme “The Company as a Family: Affectivity in Organizations,” investigating the human and affective dimension in contemporary corporations. The study defines affectivity as the human being's capacity to be affected by experiences, constituting the basis for human development, emotional regulation, and the construction of subjectivity. The research demonstrates that modern organizations, aware of the mobilizing power of affections, seek to go beyond a purely rational perspective, developing sophisticated management and psychic control mechanisms to channel the affective energy of workers toward strategic objectives. The work deepens the analysis of the “family-company” metaphor, recognized as a powerful organizational rhetoric that seeks to install the illusion of an intense and unconditional emotional experience. The research points to the fundamental contradiction of this discursive construction: while the family values unconditional bonds, the company operates under the logic of performance evaluation and the possibility of dismissal. The internalization of this metaphor weakens the subjectivity of workers, who invest emotionally in an object destined for disappointment, resulting in the formation of a “false self” in the name of idealized belonging.

Keywords: Affectivity; Organizational Commitment; Family Business.

SUMÁRIO

Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
2. METODOLOGIA	11
3. A AFETIVIDADE	12
3.1. O Impacto da Afetividade no Indivíduo	14
3.2. A Afetividade no Contexto Organizacional	15
3.3. Afetividade e a Construção da Subjetividade no Trabalho	16
3.4. Afetividade e Comprometimento Organizacional	17
3.5. A Liderança como Vetor da Afetividade e do Controle Psíquico	19
3.6. O Sofrimento como Contraponto: A Perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho	20
4. A EMPRESA COMO FAMÍLIA	21
4.1. A Retórica Organizacional	21
4.2. O Discurso Organizacional e a Metáfora da Família	21
4.3. O Papel Simbólico da Família nas Organizações	22
4.4. A Cultura Organizacional e o Discurso Afetivo	22
4.5. A Contradição do Discurso: Família versus Organização	23
4.6. A Empresa-Família e a Subjetividade do Trabalhador	23
5. ANÁLISE DOS DISCURSOS	25
5.1. As Entrevistas	25
5.2. O Papel da Empresa com a Metáfora	26
5.3. Contradições Encontradas na Empresa-Família	27
5.4. A Desilusão dos Trabalhadores	30
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
6.1. Resumo das Descobertas	34
6.2. Limitações do Estudo Presente	35
6.3. Sugestões para Estudos Futuros	35

1. INTRODUÇÃO

O cenário corporativo contemporâneo, marcado pela busca incessante por vantagens competitivas e inovações, tem imposto uma centralidade à dimensão humana no trabalho. Tradicionalmente, as organizações foram analisadas sob a perspectiva de estruturas racionais e resultados mensuráveis, postergando por ora, os aspectos subjetivos a um plano secundário. Contudo, o ponto do desempenho reside cada vez mais na complexa ideia de relações e vínculos que constituem a vida cotidiana no trabalho. É nesse contexto que surge o estudo da afetividade como um campo fundamental para a compreensão das dinâmicas organizacionais (Freitas, 2000).

O conceito de afeto deriva do latim *affectus*, significando "disposição do espírito, emoção, estado de alma" (Ferreira, 2008). O afeto é compreendido como a maneira como o ser humano é impactado pelo mundo ao seu redor, provocando uma modificação psicológica ou corporal. Segundo Spinoza (2009), o afeto é "aquilo que aumenta ou diminui a potência de agir do corpo e da mente". Ser afetado significa, portanto, ser modificado pelas experiências vividas, sendo o afeto a base para a afetividade, ou seja, a capacidade humana de estabelecer laços e significados no convívio com o outro. Wallon (2007) reforça que a afetividade não é secundária, mas uma dimensão essencial e inseparável da cognição para o desenvolvimento humano. O afeto é, portanto, o motor das relações humanas e mediador entre o social e o individual, sendo essencial para a regulação emocional e a construção da consciência (Vygotsky, 1991; Damásio, 2012).

No ambiente corporativo, a afetividade se concretiza nos vínculos estabelecidos entre colegas, na relação com a liderança e no laço que une o indivíduo à organização (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014). A forma como os funcionários são afetados pelas práticas e discursos da empresa determina seu engajamento e motivação. No entanto, a análise da afetividade seria incompleta sem a consideração dos mecanismos de controle. As organizações atuais, conscientes do poder impulsionador dos afetos, buscam ir além da visão racional, desenvolvendo modernos mecanismos de gestão e controle psicológico para canalizar a energia afetiva dos trabalhadores em detrimento aos objetivos estratégicos (Enriquez, 1997; Pagès et al., 1987).

Neste contexto, o presente trabalho se aprofunda na análise da metáfora da "empresa-família", reconhecida como uma poderosa retórica organizacional que busca instalar a ilusão de uma experiência emocional intensa e incondicional. Essa metáfora transforma a organização em um potente objeto simbólico que se apropria do imaginário familiar (acolhimento, laços incondicionais) e aciona processos psicológicos profundos, como a transferência de afetos originalmente direcionados às figuras parentais para a empresa (Freitas, 2000). O uso dessa retórica visa fortalecer o comprometimento afetivo, mas também influencia o comprometimento instrumental e normativo (Meyer; Allen, 1991).

A situação problema investigada reside na contradição fundamental dessa construção discursiva: enquanto a família, idealmente, preza por laços incondicionais, a empresa opera com a lógica da avaliação de desempenho, do lucro e da possibilidade de demissão (Alakavuklar, 2009). A internalização dessa metáfora fragiliza a subjetividade do trabalhador, que investe afetivamente em um objeto destinado à desilusão, o que pode levar ao sofrimento psíquico (Dejours, 1992). O trabalhador, ao se sentir com a responsabilidade de realizar funções, mas não como parte da empresa no sentido familiar, adota um comportamento conveniente que resulta na formação de um "falso self" em nome do pertencimento idealizado (Enríquez, 2000).

A justificativa para este estudo, desenvolvido na área de Gestão de Pessoas, reside na necessidade de revelar como as estratégias de gestão, ao transcenderem o comportamento observável e alcançarem o nível mais íntimo do ser, criam um campo de tensão entre a produtividade e o custo psíquico para o trabalhador. O objetivo geral deste trabalho é analisar criticamente o tema "A Empresa Como Família: A Afetividade nas Organizações", investigando a prática da dimensão humana e afetiva nas corporações atuais.

Para alcançar este objetivo, o estudo estrutura-se da seguinte forma: o trabalho acadêmico detalha a fundamentação teórica sobre A Empresa Como Família, explorando o discurso organizacional, o papel simbólico da metáfora e a contradição inerente a essa construção. Apresentando a Metodologia e a Análise dos Discursos de participantes, fornecendo evidências essenciais para a discussão do controle psíquico no ambiente corporativo. Por fim, o trabalho apresenta as Considerações Finais, incluindo os resultados da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste Trabalho de Conclusão de Curso, "A Empresa Como Família: A Afetividade nas Organizações", utiliza uma abordagem de natureza qualitativa e exploratória, com o objetivo de analisar em profundidade as percepções dos trabalhadores sobre a retórica organizacional.

A pesquisa fundamental para o desenvolvimento do trabalho foi a pesquisa de campo, realizada com o propósito de compreender a visão de uma fatia da sociedade a respeito do discurso da "empresa-família" e quais as perspectivas dos participantes em relação ao trabalho.

Para a coleta de dados, o estudo baseou-se nas falas de cinco participantes. O método de tratamento e interpretação dos dados centrou-se na Análise dos Discursos. Essa análise buscou confirmar a existência da metáfora da empresa-família, demonstrando o grau de consciência dos trabalhadores sobre sua instrumentalização, e fornecendo evidências cruciais para a discussão do controle psíquico no ambiente corporativo. O foco principal da análise atenua-se na irrefutável contradição entre as definições de "família" e "empresa" apresentadas pelos entrevistados, o que permitiu demonstrar a inviabilidade estrutural da metáfora e que as retóricas organizacionais e as experiências afetivas dos trabalhadores ocorrem sobre um campo de intensas tensões.

3. A AFETIVIDADE

O termo “afeto” deriva do latim *affectus*, que significa “disposição do espírito, emoção, estado de alma” (Ferreira, 2008). Historicamente, a palavra foi associada a um movimento interno que expressa a maneira como o ser humano é impactado pelo mundo ao seu redor. O afeto pode representar tanto uma alteração corporal, quanto uma modificação psíquica provocada pelas interações que o indivíduo estabelece com o meio.

Segundo Spinoza (2009), o afeto é “aquilo que aumenta ou diminui a potência de agir do corpo e da mente”. Para o autor, ser afetado significa sofrer uma modificação positiva ou negativa em nossa capacidade de pensar e agir. O filósofo compreende os afetos como os movimentos de variação da vitalidade, que torna o ser humano mais ativo, como a alegria ou mais passivo como a tristeza, isso pode ser diferenciado pelas relações que são vivenciadas com o mundo.

Deleuze (2002), ao interpretar Spinoza, amplia essa concepção ao afirmar que o afeto é uma variação de intensidade, uma experiência que antecede o sentimento ou a emoção, e que expressa o modo como o indivíduo é transformado pelas forças que o atravessam. O afeto, portanto, não é uma representação cognitiva fixa, mas uma experiência vivida que altera o corpo físico e os pensamentos.

Na psicologia, o conceito de afeto também é entendido como um estado emocional que expressa a relação do sujeito com os acontecimentos. Para Ferreira (2008), afeto é a impressão emocional causada em alguém por uma experiência ou situação. Essa definição destaca que o afeto é uma resposta natural às vivências humanas e constitui a base sobre a qual se formam os sentimentos e a afetividade.

Silva (2016) reforça essa perspectiva ao falar que o afeto constitui o elo entre emoção e pensamento, mediando a maneira como o sujeito interpreta e reage às situações cotidianas. A partir do afeto é possível a construção de vínculos e relações interpessoais.

Damásio (2012) destaca que o afeto é essencial para a regulação emocional do ser humano, e para a construção da consciência, sendo o ponto de encontro entre corpo e mente. O autor argumenta que “não há pensamento sem emoção”, a afetividade deriva diretamente dos estados afetivos que moldam as decisões e comportamentos humanos.

Dessa forma, é possível compreender que o afeto é uma experiência complexa do ser humano, que advém de dimensões fisiológicas, emocionais e sociais. Ser afetado significa permitir-se ser modificado pelas experiências e relações vividas, sendo o afeto a base para a afetividade, ou seja, da capacidade humana de estabelecer laços e significados no convívio com o outro.

Segundo Wallon (2007), a afetividade não é algo secundário, mas sim uma dimensão constitutiva para o desenvolvimento humano, uma dimensão que não se separa da cognição. Olhando por essa perspectiva, os sentimentos e emoções não são apenas acompanhamentos das ações humanas, mas às estruturam.

Del Nero (1997) considera as emoções, os afetos e os sentimentos e os humores como equivalentes, distinguindo-os apenas da cognição (pensamento) e da volição (vontade). O alvo do afeto pode ser a própria pessoa ou alguma outra pessoa (Gross; Thompson, 2007), e o objetivo da regulação afetiva pode ser direcionado para melhorar ou piorar os afetos (Parrott, 1993).

Existem afetos negativos e positivos. Enquanto os afetos positivos refletem sentimentos de entusiasmo, atividade e alerta, os afetos negativos incluem nervosismo e tendência de vivenciar estados emocionais desagradáveis, tais como raiva, culpa, desprezo e medo (Watson; Clark; Tellegen, 1988).

Para Vygotsky (1991), o afeto está intimamente ligado ao desenvolvimento humano, sendo um mediador essencial das interações sociais e cognitivas.

“A afetividade é definida como base da vida psíquica. É graças a afetividade que nos ligamos uns aos outros, ao mundo e a nós próprios. É na verdade, a afetividade que dá aos nossos atos e pensamentos o encanto, a razão de ser, o impulso final”. (GAUQUELIN, 1978, p.20).

Dessa forma, é possível identificar que o afeto não é algo construído de forma solitária, mas sim, um acumulado de experiências e emoções com os outros. O dia a dia das organizações constroem um ambiente de influências compartilhadas, e para Spinoza (2009) isso nada mais é do que a dinâmica dos afetos.

3.1. O Impacto da Afetividade no Indivíduo

A afetividade exerce um papel decisivo na constituição da subjetividade e na regulação das ações humanas. Em nível individual, ela influencia diretamente a forma como o sujeito percebe o mundo e a si mesmo, atuando como mediadora entre razão e emoção (Vygotsky, 1991; Wallon, 2007; Damásio, 2012).

Vygotsky (1991) complementa essa ideia ao afirmar que o afeto é o motor das relações humanas, sendo um mediador entre o social e o individual. O autor argumenta que “toda função psicológica superior é uma relação social internalizada”, e que o afeto é o elo que torna possível a internalização das experiências vividas no convívio com o outro. A afetividade é o meio pelo qual o sujeito constrói sua subjetividade, pois é a partir de suas experiências emocionais que ele atribui sentido à realidade e a si mesmo.

Além disso, Dejours (1992) aponta que a afetividade exerce influência direta sobre o bem-estar e a saúde mental. Portanto, o impacto da afetividade no indivíduo é amplo, ela atua na formação da personalidade, na regulação emocional, no equilíbrio psíquico e na forma como o sujeito se relaciona com o

mundo e com os outros. Em termos práticos, ser afetivo e ser afetado são condições indispensáveis para o desenvolvimento humano.

3.2. A Afetividade no Contexto Organizacional

No cenário corporativo contemporâneo, marcado pela busca incessante por vantagem competitiva e inovação, a dimensão humana do trabalho assume uma centralidade inédita. Tradicionalmente, as organizações foram analisadas sob a ótica de estruturas racionais, processos e resultados mensuráveis, relegando os aspectos subjetivos a um plano secundário (Morgan, 2006). Contudo, torna-se cada vez mais evidente que o motor do desempenho organizacional está não apenas na competência técnica, mas na complexa ideia de relações e vínculos que constituem a vida cotidiana no trabalho. É nesse contexto que emerge o estudo da afetividade como um campo fundamental para a compreensão das dinâmicas organizacionais (Freitas, 2000).

Entendida como a capacidade essencial do ser humano de ser afetado pelo mundo exterior e interior, a afetividade compõe o pano de fundo sobre o qual se desenrolam as emoções e os sentimentos no ambiente de trabalho. Longe de ser um conceito abstrato, ela se materializa nos vínculos estabelecidos entre colegas, na relação com a liderança e no próprio laço simbólico que une o indivíduo à organização (Zanelli; Borges-Andrade; Bastos, 2014). A forma como os funcionários se sentem, a maneira como são "tocados" pelas práticas, discursos e pela cultura da empresa, determina em grande medida sua motivação, seu engajamento e sua disposição para cooperar.

Contudo, a análise da afetividade no ambiente de trabalho seria incompleta se a limitássemos a uma manifestação espontânea e natural dos indivíduos. As organizações modernas, cientes do poder mobilizador dos afetos, desenvolveram sofisticados mecanismos de gestão e controle dessa dimensão psíquica. Autores como Pagès et al. (1987) e Enriquez (1997) foram pioneiros ao demonstrar como, através de uma retórica sedutora e da construção de uma cultura organizacional forte (Freitas, 2000), as empresas buscam canalizar a

energia afetiva dos trabalhadores em prol de seus objetivos estratégicos. O discurso da "paixão pelo que se faz" e a figura do líder carismático (Lapierre, 1995) são exemplos de ferramentas que visam transformar a obrigação do trabalho em uma adesão de ordem emocional. A sensação de pertencimento é crucial para a inclusão nas organizações, pois se relaciona à percepção de aceitação e valorização como membro da organização.

Quando os funcionários se sentem valorizados e respeitados, a experiência de inclusão é mais forte, o que fortalece a identidade com o grupo de trabalho e a própria organização.

3.3. Afetividade e a Construção da Subjetividade no Trabalho

A subjetividade pode ser compreendida como o "mundo interno" do indivíduo, o espaço singular onde se organizam percepções, pensamentos, sentimentos e a história de vida de cada um (Motta; Freitas, 2000). Fundamental para a análise organizacional, contudo, é afastar-se da ideia de que a subjetividade é uma essência fixa e que não sofre mutações. Pelo contrário, ela é um processo vivo, uma construção contínua que se dá a partir das interações do sujeito com o mundo social (Enríquez, 1997). Nesse processo, a esfera do trabalho assume um papel destacado, deixando de ser um mero local de aplicação de técnicas para se tornar um espaço privilegiado de produção e reprodução de sujeitos, de acordo com o que lhe beneficia.

A análise da afetividade nas organizações ganha uma camada mais profunda quando conectada ao conceito de subjetividade. Se a afetividade é a capacidade de ser afetado, a subjetividade é o processo contínuo de construção do sujeito a partir dessas afetações. Não se trata de uma identidade fixa e pré-existente que o indivíduo leva para o trabalho, mas sim de um modo de ser singular que é constantemente produzido e negociado nas interações sociais, incluindo, de forma proeminente, as relações de trabalho. O ambiente organizacional, com suas regras, discursos, hierarquias e práticas de gestão, atua como um poderoso campo de forças que afeta o indivíduo e, conseqüentemente, participa ativamente na moldagem da sua subjetividade (Enríquez, 1997).

O trabalho, portanto, deixa de ser apenas um local de aplicação de competências técnicas para se tornar um espaço de produção de sujeitos com as opiniões que favorecem as corporações. As experiências afetivas vividas de forma rotineira, o reconhecimento ou a invisibilidade, o sentimento de pertencimento ou de exclusão, a admiração pelo líder ou a desconfiança na equipe, não são apenas eventos emocionais; são elementos fundamentais nessa pauta. Eles registram marcas na subjetividade do trabalhador, influenciando sua autoimagem, seus desejos e suas ambições. Compreender essa dinâmica é fundamental para revelar como as estratégias de controle organizacional vão além do comportamento visível e alcançam o nível mais íntimo do ser (Enríquez, 1997; Motta; Freitas, 2000).

3.4. Afetividade e Comprometimento Organizacional

Se a afetividade compõe o cenário dos vínculos e a subjetividade é o processo pelo qual o indivíduo é moldado por suas experiências no trabalho, e o comprometimento organizacional emerge como um dos principais pontos teóricos que materializam essa relação. Definido como um estado psicológico que caracteriza a relação do trabalhador com a organização e implica na sua decisão de manter-se como membro dela (Meyer; Allen, 1991), o comprometimento é a expressão do laço que une o sujeito à empresa. Ele revela não apenas se o funcionário decide ficar, mas, fundamentalmente, porque ele fica revelando a natureza do seu vínculo psicológico.

A literatura consolidada na área, amplamente discutida no contexto brasileiro por Siqueira e Gomide Júnior (2014), propõe um modelo tridimensional que se tornou canônico para a compreensão deste fenômeno. O comprometimento, longe de ser uma força única e uniforme, manifesta-se em três bases distintas, ainda que possam coexistir no mesmo indivíduo:

- **Comprometimento Afetivo:** esta é a dimensão mais natural ligada à afetividade. Ela representa o apego emocional, a identificação e o envolvimento do funcionário com a organização. O indivíduo com um forte comprometimento afetivo permanece na empresa porque deseja, pois, compartilha de seus valores, sente-se orgulhoso em pertencer a ela e

estabeleceu laços sociais e emocionais significativos. A organização, neste caso, passa a ser parte da sua própria identidade social. É o vínculo da lealdade genuína, onde a permanência é fruto de uma adesão voluntária e de um sentimento de pertencimento (Siqueira; Gomide Júnior, 2014).

- **Comprometimento Instrumental (ou de Continuação):** de natureza funcional, essa dimensão se baseia na percepção das perdas e desvantagens envolvidas em “deixar” a organização. O trabalhador avalia o que perderia se deixasse o emprego, como benefícios, salário, status, senioridade ou a estabilidade de uma carreira consolidada. A permanência é, portanto, fruto de uma análise racional: o indivíduo fica porque sente que precisa. Este tipo de vínculo é fortalecido pela ausência de alternativas de trabalho percebidas como mais vantajosas ou pelo alto “investimento” já realizado naquela trajetória profissional, tornando a saída uma opção custosa demais (Meyer; Allen, 1991).
- **Comprometimento Normativo:** este vínculo é sustentado por um sentimento de obrigação e dever moral. O trabalhador acredita que tem a responsabilidade de permanecer na organização, seja por lealdade, por um sentimento de gratidão (“a empresa investiu em mim”) ou por ter internalizado normas sociais que valorizam a estabilidade e a fidelidade ao empregador. Ele permanece porque sente que deve, agindo de acordo com um código de valores que o coage a retribuir o que recebeu da organização. Essa dimensão reflete uma dívida psicológica, um contrato moral que transcende a simples troca econômica (Siqueira; Gomide Júnior, 2014).

A análise dos tipos de comprometimento é de suma importância, pois demonstra que as estratégias de gestão da afetividade nas organizações não visam apenas criar um ambiente de trabalho positivo. Elas buscam, de forma sofisticada, fortalecer diferentes bases de vínculo que assegurem a permanência, a dedicação e o alinhamento do funcionário aos objetivos organizacionais, seja pelo coração (afetivo), pelo cálculo (instrumental) ou pela consciência (normativo).

3.5.A Liderança como Vetor da Afetividade e do Controle Psíquico

Após a análise do comprometimento como manifestação do vínculo afetivo, torna-se imperativo investigar os mecanismos pelos quais as organizações ativamente fomentam e direcionam essa energia psíquica. Dentre esses mecanismos, a figura da liderança assume uma posição de destaque, operando não apenas como um gestor de tarefas, mas como um catalisador de afetos e um agente central no que se pode denominar controle psíquico (Enríquez, 1997). Este controle, mais sutil e profundo que a supervisão direta, se efetiva quando a organização consegue estimular o desejo e a energia íntima de seus membros em prol de seus próprios objetivos.

O líder carismático, nesse contexto, torna-se a personificação dos ideais e da cultura organizacional. Ele encarna a promessa de realização e sucesso que a empresa oferece, transformando a relação de trabalho em um campo fértil para o investimento amoroso. Como aponta Lapierre (1995), o líder eficaz é aquele que consegue capturar o imaginário de seus liderados, oferecendo-lhes um ideal com o qual possam se identificar. A identificação emerge, então, como o processo psíquico fundamental: o indivíduo assimila traços e atributos do líder e, por extensão, da própria organização, passando a internalizar seus valores e objetivos como se fossem seus. Esse "sequestro pela identificação", como descrevem Schmitt e Leal (2006), enfraquece a instância crítica do sujeito, que adere à lógica da empresa não por pressão, mas por uma adesão de ordem emocional.

Autores como Pagès et al. (1987) e Motta e Freitas (2000) argumentam que as organizações modernas desenvolveram uma sofisticada retórica sedutora, na qual o líder atua como protagonista. Ele é apresentado como um "ser fascinante", alguém que não apenas comanda, mas inspira, protege e aponta o caminho para a satisfação dos anseios individuais. Ao depositar no líder suas esperanças e desejos, o funcionário estabelece um poderoso vínculo afetivo que transcende o contrato de trabalho formal. A energia que seria direcionada a projetos pessoais é, assim, canalizada para o projeto organizacional, caracterizando uma das mais eficientes formas de controle na contemporaneidade: o controle pelo afeto.

3.6.O Sofrimento como Contraponto: A Perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho

A análise da afetividade nas organizações, focada nos mecanismos de controle e na busca pelo comprometimento, estaria incompleta e excessivamente idealizada se não contemplasse suas consequências potencialmente patogênicas. A mesma energia afetiva que as empresas buscam mobilizar pode se converter em fonte de intensa angústia quando a organização do trabalho entra em conflito com o desejo e o funcionamento psíquico do indivíduo. É nesse ponto que a abordagem da Psicodinâmica do Trabalho, inaugurada por Christophe Dejours, oferece uma perspectiva crítica indispensável (Dejours, 1992).

Em sua obra "A Loucura do Trabalho", Dejours (1992) parte de uma questão fundamental: como os trabalhadores conseguem, na maioria das vezes, "não ficar loucos" diante de pressões, constrangimentos e de uma organização do trabalho que frequentemente agride seu equilíbrio psíquico? A resposta, segundo o autor, reside no conceito de sofrimento psíquico. Este sofrimento não deve ser confundido com a doença mental já estabelecida; ele é, antes, um estado intermediário, uma luta constante do sujeito para se manter saudável e produtivo apesar das adversidades impostas pelo trabalho. É um estado de tensão entre a desestabilização psíquica, causada pela organização do trabalho, e os esforços do indivíduo para reencontrar um equilíbrio.

Para suportar essa pressão e evitar a descompensação, os trabalhadores desenvolvem, de forma inconsciente, estratégias defensivas. Essas defesas podem ser individuais, como a negação de certos riscos ou a racionalização de ordens contraditórias, mas são mais eficazes quando se tornam coletivas. As ideologias defensivas de ofício são sistemas de percepção e comportamento compartilhados por um grupo de trabalhadores que lhes permitem negar ou minimizar a percepção do risco e da ansiedade. Um exemplo clássico é a ostentação de coragem e virilidade entre operários da construção civil, uma defesa coletiva que os ajuda a suportar o medo real e constante de acidentes (Dejours, 1992).

Contudo, a Psicodinâmica do Trabalho revela um paradoxo crucial: as mesmas estratégias que protegem o indivíduo do sofrimento e da loucura podem, ao mesmo tempo, aprisioná-lo. Ao aderir a uma ideologia defensiva, o coletivo de trabalhadores pode se tornar alienado, perdendo a capacidade de criticar e transformar a organização do trabalho que é a fonte original de sua angústia. O sofrimento é mascarado, mas não eliminado. Portanto, a gestão da afetividade não é um processo isento de custos; ela se desenrola sobre um campo de tensão permanente, onde o engajamento e a produtividade coexistem com um sofrimento latente, gerenciado por complexos mecanismos de defesa que têm um alto custo para a saúde mental e a autonomia do trabalhador (Dejours, 1992).

4. A EMPRESA COMO FAMÍLIA

4.1. A Retórica Organizacional

A retórica organizacional atual frequentemente se apropria de símbolos e discursos afetivos para construir e gerenciar o comportamento dos funcionários. Entre as diversas imagens empregadas, a metáfora da “empresa-família” destaca-se como uma das mais poderosas e difundidas. Este capítulo analisará como esse discurso é construído, qual seu papel simbólico na cultura corporativa e como ele influencia a relação entre a organização e a subjetividade do trabalhador. Partindo da compreensão da metáfora como um instrumento que molda a percepção da realidade, investigaremos a fundo a contradição inerente a essa construção discursiva, que promete acolhimento familiar em um ambiente orientado pela lógica da produtividade e do controle.

4.2. O Discurso Organizacional e a Metáfora da Família

A compreensão das organizações é profundamente influenciada pelas imagens e metáforas que utilizamos para descrevê-las. Longe de serem meros artifícios de linguagem, as metáforas representam “um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral” (Morgan, 2006). Dentre as mais recorrentes, a metáfora familiar, manifestada em discursos como “somos uma família”, “vestir a camisa” ou “aqui

cuidamos uns dos outros”, ocupa um lugar central. Essa abordagem visa construir um significado que transcende as relações puramente pragmáticas e racionais, buscando instalar a “ilusão de uma experiência emocional intensa” (Alakavuklar, 2009). O objetivo é fazer com que os membros da organização interpretem as realidades organizacionais e criem um significado (Alakavuklar, 2009) não baseado em um contrato de trabalho, mas em laços de afeto, lealdade e pertencimento, ainda que essa construção seja, em sua essência, paradoxal.

4.3. O Papel Simbólico da Família nas Organizações

O poder da metáfora familiar reside em sua capacidade de acionar processos psíquicos profundos, transformando a organização em um potente objeto simbólico. A empresa apropria-se do imaginário familiar: um lugar de proteção, acolhimento e laços incondicionais para se apresentar como um “porto seguro”. Sob a ótica da psicanálise, esse fenômeno pode ser compreendido pelo conceito de transferência, no qual o indivíduo projeta na organização afetos e desejos originalmente direcionados às figuras parentais. A empresa torna-se uma caixa de ressonância ampliada de desejos, capaz de absorver e estimular processos de transferências de afetos que antes ligaram o indivíduo ao pai, à mãe, aos irmãos (Freitas, 2000). Esse mecanismo psicológico legitima um discurso paternalista, onde a gestão assume um papel simbólico de “pai” e os funcionários, de “filhos” (Alakavuklar, 2009), criando um ambiente de aparente cuidado que, no entanto, mascara a assimetria das relações de poder e a natureza instrumental dos objetivos organizacionais.

4.4. A Cultura Organizacional e o Discurso Afetivo

O discurso da “empresa-família” não é uma prática isolada, mas um pilar central da cultura organizacional. A cultura funciona como um instrumento de poder institucional (Freitas, 2000) que busca alinhar os indivíduos aos objetivos da organização por meio da internalização de valores e normas. Nesse contexto, o discurso afetivo é disseminado por meio de rituais, histórias e símbolos, buscando gerar nos membros uma “identificação com uma missão nobre, uma alma coletiva e um amor idealizado pela empresa” (Freitas, 2000). O impacto dessa construção cultural é oscilante: por um lado, pode de fato aumentar a

motivação e o sentimento de pertencimento; por outro, funciona como uma sofisticada forma de controle psíquico. Ao se identificar com a "família", o indivíduo tende a se tornar um aliado na busca de poder e de perfeição (Pagès, 1992; Freitas, 2000), alinhando seus desejos pessoais aos interesses da organização.

4.5. A Contradição do Discurso: Família versus Organização

A principal fragilidade da metáfora familiar reside em sua contradição fundamental com a natureza de uma organização empresarial. Enquanto uma família se baseia, idealmente, em laços incondicionais de afeto e pertencimento, uma empresa é uma entidade social conscientemente coordenada que funciona para atingir um objetivo comum ou conjunto de objetivos (Alakavuklar, 2009), geralmente ligados à produtividade e ao lucro. Como aponta Alakavuklar (2009), para ser um membro da "família" corporativa, o indivíduo é entrevistado, avaliado por seu desempenho e pode ser demitido, práticas que são contrárias à natureza de "ser uma família". É nesse ponto de tensão que o sofrimento, conceituado por Dejours (1992), se manifesta: o sofrimento emerge quando estão bloqueadas todas as possibilidades de adaptação entre a organização do trabalho e o desejo dos sujeitos. Ao prometer acolhimento e cuidado, mas operar sob a lógica do desempenho, a organização frustra as expectativas afetivas que ela mesma criou, gerando um sofrimento psíquico que pode levar à descompensação e à doença.

4.6. A Empresa-Família e a Subjetividade do Trabalhador

A internalização do discurso da "empresa-família" tem profundos impactos na construção da subjetividade do trabalhador. Ao aceitar essa metáfora, o indivíduo permite que a organização ocupe um lugar central em sua identidade, transformando-a no principal objeto de seu investimento afetivo. Essa relação, no entanto, é descrita como um amor destinado à desilusão e ao abandono, pois se trata de um sentimento nutrido por um objeto inexistente (Freitas, 2000), uma vez que a organização, enquanto sistema, não ama, não tem vontade, não tem afetos. Esse processo captura o narcisismo do sujeito, que projeta na empresa seu ideal de ego, a fantasia de reencontro com a perfeição e a grandiosidade

(Freitas, 2000). O resultado é a formação de uma subjetividade moldada pela e para a organização, um "homem organizacional" que, nas palavras de Enríquez (2000), desenvolve uma personalidade de "falso self", adotando comportamentos adaptados que reprimem seus desejos e sentimentos autênticos em nome do pertencimento a essa "família" idealizada.

5. ANÁLISE DOS DISCURSOS

5.1. As Entrevistas

A pesquisa foi fundamentalmente sobre o discurso da "empresa-família" e as perspectivas que os trabalhadores possuem em relação ao seu próprio trabalho. O objetivo da pesquisa de campo foi compreender a visão de uma parcela da sociedade a respeito dessa retórica organizacional. A análise demonstrou a existência da metáfora e revelou o grau de consciência dos trabalhadores sobre a sua realização. O estudo se baseia na possível contradição entre a definição idealizada de "família" e a definição objetiva de "empresa", o que fortalece a hipótese da inviabilidade da metáfora familiar como ferramenta de gestão. Os discursos fornecem indícios cruciais para a discussão do controle psíquico no ambiente corporativo, ao mostrar como as retóricas organizacionais ocorrem sobre um campo de intensas tensões.

Foram realizadas pesquisas de campo com nove participantes para que fosse possível compreender a visão de uma fatia da sociedade, a respeito do discurso da "empresa-família", e qual suas perspectivas em relação ao trabalho. Essa pesquisa revelou que as retóricas organizacionais e algumas experiências afetivas dos trabalhadores ocorrem sobre um campo de intensas tensões. Os discursos coletados puderam auxiliar na análise da metáfora "empresa-família", abordada no presente trabalho, fornecendo evidências cruciais para a discussão do controle psíquico no ambiente corporativo.

A pesquisa é referente aos trabalhadores entrevistados. Foram analisados os discursos de nove participantes (E1 a E9), que representam uma diversidade de cargos e tempos de serviço nas organizações. A amostra inclui desde posições de alta liderança, como Gerente, Gerente Comercial e Diretor Comercial, até cargos de execução e operação, como Analista de Logística, Bioquímica, Analista de Operações e Operador de Máquina. O tempo de trabalho desses indivíduos nas empresas varia amplamente, indo de 4 anos a 46 anos de trabalho no total (sendo na mesma empresa ou não). A diversidade de níveis hierárquicos e tempo de experiência é de extrema relevância, pois permite que

a análise revele como a retórica é direcionada de forma hierárquica e como o discurso impacta trabalhadores com diferentes tipos de falas.

Entrevistado	Idade	Cargo	Tempo de trabalho	Tempo de entrevista (minutos)
E1	43	Gerente	10 anos	30
E2	42	Gerente Comercial	32 anos	30
E3	24	Analista de Logística	5 anos	31
E4	28	Gerente Operacional	12 anos	32
E5	21	Analista Administrativo	4 anos	25
E6	60	Diretor Comercial	46 anos	30
E7	54	Bioquímica	17 anos	30
E8	24	Anal. Operações	6 anos	27
E9	22	Operador de Máquina	5 anos	30

5.2. O Papel da Empresa com a Metáfora

As empresas querem, de forma objetiva, gerar lucros para si mesmas. Para atingir esse objetivo, elas buscam conquistar o envolvimento emocional do

trabalhador, tentando fazer com que o funcionário desloque para a organização sua busca pessoal por afeto e segurança. A empresa quer que o trabalhador se dedique ao seu trabalho com a mesma intensidade emocional que dedicaria a um ente querido ou ao seu próprio lar. Estrategicamente, a empresa quer instigar os trabalhadores com menor poder de decisão através da “sedução”, visando suavizar o conflito existente entre capital e trabalho. Em momentos de crise ou pressão, o desejo da empresa é que a retórica atue como uma ideologia defensiva, minimizando a percepção de risco e exploração e disfarçando o fato de que os interesses da organização são opostos aos interesses do bem-estar do trabalhador.

Dessa forma, as empresas utilizam a metáfora da empresa-família como uma retórica elaborada pelos cargos de gestão na maioria das vezes. Essa retórica é aplicada de maneira hierárquica e situacional. Os discursos de "somos uma família" são frequentemente abordados em momentos de maior pressão, ou durante uma grande conquista, com o intuito de manipular ou de suavizar as falas. Essa tática é empregada para motivar a força de trabalho, especialmente aqueles em níveis hierárquicos menores. Ao usar o discurso, a empresa impõe uma ideologia defensiva de que "estamos todos juntos".

5.3. Contradições Encontradas na Empresa-Família

A retórica da empresa-família funciona de maneira superficial, mas não estruturalmente. Funciona de modo estratégico para mobilizar trabalhadores, especialmente os mais vulneráveis e para gerir crises ou recompensar emocionalmente, suavizando os conflitos.

Contudo, a análise demonstra que não funciona como uma realidade concreta. Os trabalhadores mantêm uma consciência clara da natureza contratual e econômica do vínculo, vendo a empresa como um local onde vendem habilidades por um salário ou que existe para gerar lucros. O comprometimento é predominantemente instrumental, baseado na necessidade de sustento, e não em uma afetividade.

A análise dos dados coletados fundamenta-se na evidente contradição entre as definições de "família" e "empresa" apresentadas pelos sujeitos da pesquisa, corroborando a hipótese da inviabilidade estrutural da metáfora familiar utilizada por diversas organizações como ferramenta de gestão.

Inicialmente, observa-se uma idealização do conceito de família por parte dos trabalhadores, definida estritamente em termos de afeto, amor incondicional e segurança. Declarações como "A minha família é a coisa mais importante em minha vida" (E1), "Família é amor e segurança" (E4) e, de forma ainda mais enfática, "Família pra mim, é quem eu daria a minha vida" (E9), explicitam a esfera familiar como o objeto primordial de investimento afetivo. Segundo Freitas (2000), essa idealização da família é o mecanismo central que a organização utiliza para conquistar o envolvimento emocional do trabalhador. O objetivo é fazer com que o funcionário desloque para a empresa a sua busca pessoal por afeto e segurança, dedicando-se à organização com a mesma intensidade emocional que dedicaria a um ente querido ou ao seu próprio lar.

Em contrapartida, a definição de empresa apresentada pelos mesmos sujeitos revela uma objetividade pragmática que rompe com o encanto do discurso gerencial. O entrevistado E7 define a empresa como "um local onde vendo as minhas habilidades profissionais em troca de um salário", enquanto E9 reforça essa visão instrumental ao afirmar que a empresa "existe e precisa de mão de obra para gerar lucros a ela mesma". Esse achado é significativo, pois demonstra que, mesmo inseridos em contextos que buscam "humanizar" as relações, os trabalhadores mantêm uma consciência clara da natureza contratual e econômica do vínculo (Morgan, 2006), percebendo a assimetria fundamental que impede a empresa de ser, genuinamente, uma família.

A investigação sobre a aplicação prática do discurso "somos uma família" trouxe à tona as estratégias de controle psíquico descritas por Enríquez (1997). A percepção dos entrevistados revela que essa retórica não é ingênua, mas utilizada de maneira hierárquica e situacional. O relato do entrevistado E9 é

contundente ao denunciar a intencionalidade manipuladora desse discurso: "Frequentemente esses discursos são trazidos em momentos de dificuldade [...] esse discurso faz com que a 'bronca' pareça menor. Falado com os funcionários mais simples, de níveis hierárquicos menores, já que na cabeça deles: esses são mais fáceis de manipular."

Essa percepção experiencial valida o modelo teórico do controle pelo afeto, demonstrando como a liderança utiliza a sedução (Lapierre, 1995) para mobilizar trabalhadores com menor poder de barganha, ou seja, aqueles que ocupam posições mais vulneráveis e possuem pouca ou nenhuma força para negociar ou questionar ordens, devido ao receio da demissão. Além disso, o uso do discurso em "momentos de pressão, dificuldade ou de uma grande conquista" (E1) sugere que a metáfora familiar funciona como uma ferramenta de gestão de crises ou recompensa emocional, visando "suavizar" o conflito capital-trabalho disfarçando o fato de que os interesses da empresa (focados no lucro) são frequentemente opostos aos interesses e ao bem-estar do trabalhador. A retórica de "estamos no mesmo barco" utilizada pelas empresas atua, assim, como uma ideologia defensiva imposta pela gestão para minimizar a percepção de risco e exploração.

No que diz respeito ao comprometimento organizacional, as respostas permitem identificar a predominância da dimensão instrumental descrita por Meyer e Allen (1991). Quando questionados sobre o sentimento de pertencimento, a justificativa tende a se apoiar na troca financeira e na necessidade de sobrevivência, e não no vínculo afetivo. O entrevistado E6 afirma "onde tiro meu sustento", enquanto E9 é categórico: "não, me sinto apenas um empregado [...] faço o meu trabalho de acordo com todas as necessidades". Essas falas reforçam que a permanência na organização é, majoritariamente, fruto de um cálculo racional (custo-benefício) e não de uma adesão emocional plena.

Por fim, um ponto de profunda relevância para a Psicodinâmica do Trabalho surge na contradição relatada pelo entrevistado E8: "Me sinto insatisfeito em

relação a projeção de crescimento de carreira, porém [sinto] liberdade por estar em um ambiente familiar". Essa coexistência entre a frustração profissional (desejo de crescimento barrado) e a valorização do acolhimento ("ambiente familiar") ilustra o campo de tensão descrito por Dejours (1992). O trabalhador encontra-se dividido entre a sedução do ambiente acolhedor e a realidade de suas aspirações profissionais não atendidas, configurando um cenário propício à emergência do sofrimento psíquico, onde o afeto oferecido pela empresa serve como compensação precária para a falta de reconhecimento efetivo.

As consequências dessa retórica podem ser graves para o trabalhador. Em primeiro lugar, há a desilusão, percebida quando a empresa "falha" em dar emoções de fato íntimas, frustrando as esperanças que ela criou ao trabalhador. Essa frustração contribui para um sofrimento psicológico, onde o "afeto" oferecido não atende às necessidades reais do empregado. Por fim, a necessidade de se adaptar a essa realidade de promessa não cumprida exige uma tentativa constante de controle dos próprios sentimentos, o que ocasiona na adoção de uma persona (ou máscara) corporativa pelo trabalhador.

5.4.A Desilusão dos Trabalhadores

As pessoas desejam aquilo que idealizam na família: afetividade, amor incondicional e segurança, que são os objetos essenciais de investimento afetivo. Dentro do ambiente corporativo, as pessoas buscam capital, e, muitas vezes, crescimento da carreira. No nível mais básico, as pessoas querem uma troca justa, ou seja, vender suas habilidades profissionais em troca de um salário, garantindo o seu sustento. Querem um ambiente onde não se sintam apenas como um empregado que cumpre funções, mas onde suas aspirações profissionais sejam atendidas e reconhecidas.

Diante das tensões, as pessoas mantêm a idealização da família como o objeto mais importante de suas vidas. No ambiente corporativo, elas mantêm uma consciência clara da contradição e da natureza do vínculo empresa-trabalhador. Quando confrontadas com a frustração e a desilusão, elas adotam estratégias defensivas para que seja possível a adaptação pessoal. Para garantir

a “sobrevivência” no cargo, as pessoas moderam seus sentimentos e desejos verdadeiros. Esse comportamento de conveniência leva à admissão de uma “fachada” de conformidade e submissão, onde o indivíduo se encontra psicologicamente alienado de suas próprias aspirações, na maioria das vezes, de forma inconsciente. A permanência na empresa é justificada pela necessidade de sobrevivência e pela perspectiva racionalizada do custo-benefício.

A percepção da desilusão dos trabalhadores é observada pela fala do entrevistado (E9) de que “a empresa não dá carinho, amor, ‘colo’ nos momentos de dificuldade, por isso não a considero como a minha família, isso não faz sentido”. Isso demonstra que o investimento afetivo da empresa-família resulta no “amor destinado à desilusão e ao abandono” previsto por Freitas (2000). Ao se sentir “com a responsabilidade de realizar funções dentro da empresa, mas não como parte da empresa no sentido familiar” (E8), o trabalhador adota um comportamento conveniente para cumprir seu papel, moderando os seus sentimentos e desejos verdadeiros em nome do pertencimento. Esta divisão entre o desejo e a adaptação forçada é, segundo Enríquez (1997) que se apropria do conceito psicanalítico cunhado por Donald Winnicott, o mecanismo que leva à formação do ‘falso self’ no homem organizacional. Trata-se de um tipo de defesa, onde o indivíduo oculta sua verdadeira personalidade e criatividade (o verdadeiro self) para assumir uma ‘fachada’ de conformidade e submissão, atendendo às exigências da organização para garantir sua sobrevivência no ambiente de trabalho.”

Diante dessa realidade, observa-se a emergência de estratégias defensivas de adaptação. Ao relatar sentir-se “com a responsabilidade de realizar funções dentro da empresa, mas não como parte da empresa no sentido familiar” (E8), o trabalhador adota um comportamento de conveniência para cumprir seu papel, moderando seus sentimentos e desejos verdadeiros em nome da sobrevivência no cargo. Esta clivagem entre o desejo (o eu verdadeiro) e a adaptação forçada às normas institucionais (o eu social) é, segundo Enríquez (1997), o mecanismo central que leva à formação do “falso self” no homem

organizacional, um sujeito que atua conforme o esperado, mas que se encontra psiquicamente alienado de suas próprias aspirações

Conclui-se, portanto, que os relatos obtidos nas entrevistas constituem evidências práticas que validam a hipótese central deste Trabalho de Conclusão: a metáfora da empresa-família não corresponde a uma realidade concreta, mas sim, a uma retórica elaborada pela gestão de diversas organizações. Tal discurso mascara a natureza real das relações de trabalho e, ao frustrar as expectativas afetivas que ele próprio cria, torna-se um veículo de sofrimento psíquico potencial. Esse cenário exige do trabalhador um constante e exaustivo esforço da gestão de suas próprias emoções para lidar com o “vazio” da promessa não cumprida.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo finaliza com o reconhecimento por parte da pesquisa de que o discurso de "empresa-família" serve para mascarar a natureza real das relações de trabalho. Essa natureza real é percebida pelos trabalhadores de forma objetiva, definindo a empresa como um local onde se vende habilidades em troca do salário. O desfecho, portanto, revela que o discurso é uma ideologia defensiva imposta pela gestão, utilizada para minimizar a percepção de risco e exploração e suavizar o conflito entre capital e trabalho.

Para o trabalhador, o desfecho é marcado pela desilusão. O investimento afetivo que a organização busca induzir (deslocando a busca pessoal por afeto e segurança para a empresa) resulta no amor destinado à desilusão e a sensação de "abandono". Ao frustrar as expectativas afetivas que ela própria cria, a metáfora da empresa-família se torna um veículo de sofrimento psíquico potencial. O sofrimento é favorecido pela existência de fatores como a frustração profissional (falta de projeção de crescimento de carreira) e a valorização do acolhimento superficial, criando um campo de tensão com os trabalhadores.

O desfecho da tensão não resolvida exige uma adaptação do indivíduo para sobreviver na organização. Para cumprir seu papel e garantir o emprego, o trabalhador adota um comportamento conveniente ao que a empresa espera/exige, moderando seus sentimentos e desejos verdadeiros. Isso resulta em uma adaptação forçada, a divisão entre o eu verdadeiro e o eu social.

O presente trabalho confirmou que a metáfora "A Empresa Como Família" constitui uma elaborada forma de controle psíquico (Enríquez, 1997), utilizada para mobilizar a afetividade em prol da produtividade. A análise teórica e de campo revelou que, embora a liderança busque a "captura da alma" através da sedução (Lapierre, 1995; Freitas, 1991), existe um abismo entre esse discurso gerencial e a realidade pragmática percebida pelos trabalhadores no cotidiano.

As entrevistas evidenciaram que os trabalhadores distinguem claramente a família idealizada (amor incondicional) da empresa real (lucro e troca econômica). O discurso familiar é frequentemente percebido como uma manipulação estratégica para suavizar conflitos, resultando na predominância de vínculos instrumentais e normativos (Meyer; Allen, 1991), pautados na necessidade e no dever em prejuízo do comprometimento afetivo real prometido pela organização.

Conclui-se que essas concepções defensivas tentam mascarar a natureza conflituosa do trabalho, embora os resultados da pesquisa demonstrem que essa adesão não é absoluta. Ao frustrar a promessa de acolhimento com a realidade da exploração, o sistema converte o afeto investido em sofrimento patogênico (Dejours, 1992). Resta ao sujeito a construção de um "falso self" para sobreviver à dinâmica corporativa. Mais do que uma adequação ingênua, observa-se que o trabalhador, muitas vezes percebendo o caráter teatral do discurso familiar, opta por participar como um personagem, silenciando seus desejos reais em nome da adaptação. Em última análise, o término do processo exige do trabalhador um constante e exaustivo esforço da gestão de suas próprias emoções para lidar com o "vazio" da promessa não cumprida e manter uma "fachada de conformidade e submissão" às exigências da organização.

6.1. Resumo das Descobertas

A principal contribuição deste trabalho reside na validação empírica de que, a despeito da retórica sedutora, os trabalhadores mantêm uma clara percepção do contraste entre a idealização da família e a funcionalidade pragmática da empresa. Confirmou-se que a relação corporativa baseada nessa metáfora se configura, de fato, como um "amor destinado à desilusão" (FREITAS, 2000). O estudo demonstrou que o investimento afetivo do sujeito é frustrado pela ausência do acolhimento e do "carinho" esperados, especialmente em momentos de vulnerabilidade pessoal ou pressão profissional. Esse processo de desilusão, somado à necessidade imperativa de adaptação ao ambiente corporativo, resulta na supressão dos sentimentos verdadeiros do

trabalhador. Conclui-se que a gestão da afetividade opera sobre um campo de tensão permanente, onde a produtividade coexiste com uma angústia latente, gerenciada por complexos mecanismos de defesa psíquica e pela formação de um "falso self" (Dejours, 1992).

6.2. Limitações do Estudo Presente

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) possui uma natureza essencialmente qualitativa e exploratória. O estudo desenvolveu-se através de uma pesquisa de campo com nove participantes, caracterizando-se como uma investigação com amostra não probabilística intencional. Essa opção metodológica permitiu uma análise aprofundada (em profundidade) do discurso e da subjetividade dos trabalhadores em relação à metáfora da empresa-família, fornecendo evidências qualitativas cruciais para a discussão do controle psíquico. Contudo, devido ao seu escopo amostral reduzido e à seleção por conveniência, os achados deste estudo, embora valiosos para a confirmação teórica e fenomenológica, não podem ser generalizados estatisticamente para toda a população de trabalhadores ou estendidos automaticamente a outros contextos organizacionais. A limitação reside, portanto, na impossibilidade de inferência estatística, concentrando-se a validade do estudo na riqueza da interpretação dos fenômenos observados e não na sua abrangência numérica.

6.3. Sugestões para Estudos Futuros

Considerando o ponto de alcance da pesquisa e as limitações identificadas, as seguintes sugestões podem servir de base para estudos futuros interessados pelo tema: Sugere-se a realização de estudos de caráter quantitativo com uma amostra maior para mensurar a prevalência do Comprometimento Instrumental em ambientes com forte retórica familiar, correlacionando-o com indicadores de saúde mental. É também pertinente investigar a perspectiva dos líderes sobre o uso dessa metáfora de "somos uma família", buscando relacionar se a instrumentalização percebida pelos funcionários em momentos de pressão é uma estratégia consciente de controle

ou uma ideia não intencional da cultura organizacional como um todo. Por fim, recomenda-se aprofundar o estudo sobre as consequências a longo prazo da adoção do "falso self" (Enríquez, 2000) e o custo psíquico das ideologias defensivas de ofício (Dejours, 1992) na autonomia do trabalhador em seu dia a dia.

REFERENCIAS

ABRAM, J. Psique-soma. In: ABRAM, J. **A linguagem de Winnicott**. Rio de Janeiro: Revinter, 2000. p. 187-196.

ALAKAVUKLAR, Ozan Nadir. "We are a family" – a critical organizational discourse analysis. **International Journal of Business and Management**, v. 1, n. 1, 2009. ISSN 1309-8047. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/259297442_We_Are_a_Family_-_A_Critical_Organizational_Discourse_Analysis. Acesso em: 14 nov. 2025.

ALVESSON, M.; KÄRREMAN, D. Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis. **Human Relations**, v. 53, n. 9, p. 1125–1149, 2000.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BHAGHAT, R. S. et al. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: an integrative framework. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 204–221, 2002.

CHENEY, G.; CHRISTENSEN, L. T.; ZORN, T. E. **Organizational communication: in an age of globalization**. Long Grove: Waveland Press, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Barueri: Manole, 2010.

DAMÁSIO, A. R. **O erro de Descartes: emoção, razão e o cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez; Oboré, 1992.

DEL NERO, Henrique Schützer. **O sítio da mente: pensamento, emoção e vontade no cérebro humano**. São Paulo: Coilegium Cognitionis, 1997.

DELEUZE, G. **Espinoza: filosofia prática**. São Paulo: Escuta, 2002.

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

ENRIQUEZ, E. **As figuras do poder**. São Paulo: Via Lettera, 2007.

ENRIQUEZ, E. Estruturas de legitimidade das organizações, modelos de gestão e ações dos sujeitos individuais e coletivos. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (org.). **Análise das organizações: perspectivas latinas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando C. P.; FREITAS, Maria E. (org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FARIA, M. F. B.; ALENCAR, E. M. L. S. Estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração**, v. 31, n. 2, p. 50–61, 1996.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 4. ed. Curitiba: Positivo, 2008.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GAUQUELIN, M. F. **Dicionário de psicologia**. Lisboa: Verbo, 1978.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GROSS, James J.; THOMPSON, Ross A. Emotion regulation: conceptual foundations. In: GROSS, James J. (ed.). **Handbook of Emotion Regulation**. New York: Guilford Press, 2007. p. 3–24. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Ross-Thompson-4/publication/303248970_Emotion_Regulation_Conceptual_Foundations/links/57854a7908aef321de2a980b/Emotion-Regulation-Conceptual-Foundations.pdf. Acesso em: 10 out. 2025.

LAPIERRE, L. **Imaginário e liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.

- MENDES, M. Mapa. In: STEGAGNO, L. (Org). **Os melhores poemas de Murilo Mendes**. São Paulo: Global, 2000. p. 24-26.
- MERLO, Alvaro Roberto Crespo; TRAESEL, Elisete Soares; BAIERLE, Tatiana Cardoso. Trabalho imaterial e contemporaneidade: um estudo na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, v. 63, p. 94-104, 2011.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991.
- MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos, 2023. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 6 out. 2025.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de (org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- PARROTT, W. G. Beyond hedonism: Motives for inhibiting good moods. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON HUMAN-COMPUTER INTERACTION, 1993. **Proceedings...**, 1993. Disponível em: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:142177179>. Acesso em: 10 de out. 2025.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- RODMAN, F. R. The true and false self and "the right not to communicate". In: RODMAN, F. R. **Winnicott: life and work**. Cambridge, US: Da Capo, 2003. p. 264-283.

SCHAUBROECK, J.; LAM, S. S. How similarity to peers and supervisors influences organizational advancement in different cultures. **The Academy of Management Journal**, v. 45, n. 6, p. 1120–1136, 2002.

SCHMITT, E. C.; LEAL, A. P. Liderança, mito e identificação: faces do controle afetivo nas organizações de trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

SILVA, R. L. **Afeto e subjetividade: uma abordagem psicossocial**. São Paulo: Cortez, 2016.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SPINOZA, B. **Ética**. São Paulo: Autêntica, 2009.

TORRES, C. V.; FERDMAN, B. M. American and Brazilian leadership preferences: a research-based comparison in San Diego and Rio de Janeiro. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, no prelo.

VAN DER VIJVER, F. J. R.; LEUNG, K. Methodological issues in psychology research on culture. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 31, p. 33–51, 2000.

VIEIRA DA SILVA, G.; PINHEIRO, N. N. B. Articulações entre a angústia e os fenômenos psicossomáticos em Freud e Winnicott. **Mental**, Barbacena, v. 8, n. 15, p. 2010.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. Tradução de L. Ribeiro. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

WALLON, H. **A evolução psicológica da criança**. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WATSON, David; CLARK, Lee A.; TELLEGEN, Auke. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS Scales. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 54, n. 6, p. 1063–1070, 1988. Disponível em:

https://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/Development-and-Validation-of-Brief-Measures-of-Positive-and-Negative-Affect_The-PANAS-Scales.pdf?utm_source. Acesso em: 05 de set. 2025.

WINNICOTT, D. W. (1960). Distorção do ego em termos de verdadeiro e falso self. In: WINNICOTT, D. W. **O Ambiente e os processos de maturação: estudos sobre a teoria do desenvolvimento emocional**. Porto Alegre: Artmed, 1983. p. 128-139.

WINNICOTT, D. W. (1964b). O conceito de falso self. In: WINNICOTT, D. W. **Tudo começa em casa**. São Paulo: Martins Fontes, 1999. p. 53-58.

ZANELATO, N. **A psicologia das organizações**. Petrópolis: Vozes, 2011.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.