**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

CIBELE COURY

**Liderança e Cultura Organizacional:
estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar**

São Carlos

2014

CIBELE COURY

**Liderança e Cultura Organizacional:
estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção.

Área de concentração: Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento.

Orientador: Profa. Dra. Dóris Lieth Nunes Peçanha.

São Carlos
2014

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

C8661 Coury, Cibele
Liderança e cultura organizacional : estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar / Cibele Coury; orientadora Dóris Lieth Nunes Peçanha. São Carlos, 2014.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Gestão Conhecimento -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2014.

1. Cultura organizacional. 2. Liderança. 3. Psicodinâmica do trabalho. 4. Empresa familiar. I. Título.

FOLHA DE JULGAMENTO

Candidata: Psicóloga **CIBELE COURY**.

Título da dissertação: "Liderança e cultura organizacional: estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar".

Data da defesa: 22/09/2014

Comissão Julgadora:

Resultado:

Profa. Dra. **Dóris Lieth Nunes Peçanha (Orientadora)**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

APROVADA

Prof. Associado **Edmundo Escrivão Filho**
(Escola de Engenharia de São Carlos/EESC)

APROVADA

Prof. Dr. **João Alberto Camarotto**
(Universidade Federal de São Carlos/UFSCar)

APROVADA

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de
Produção:

Prof. Titular **Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti**

Presidente da Comissão de Pós-Graduação:
Prof. Associado **Paulo César Lima Segantine**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, o Grande Arquiteto do Universo, que permeia a vida e a edifica de maneira integrada e perfeitamente harmônica.

Agradeço minha mãe Aparecida Nascimento Coury e meu pai Fued Miguel Coury (in memoriam) pelo incentivo ao crescimento e ao amadurecimento e a meu marido, Antonio dos Reis Vieira e Silva, por todo o suporte, carinho, compreensão e paciência infinita.

Agradeço a profa. Dóris Lieth Nunes Peçanha pela orientação desta dissertação, por compartilhar comigo sabedoria, conhecimento e amor, por ter me mostrado tantas outras possibilidades e caminhos para a vida, por ter sido mais que uma orientadora, por ter sido um modelo de inspiração o qual levarei para toda a eternidade;

Aos professores Edmundo Escrivão Filho e Fernando Almada Santos. Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPQ pelo suporte financeiro para o desenvolvimento da pesquisa.

Ao Laboratório VIDA (Vivência Intrapsíquica e Desenvolvimento Ambiente-Organizacional), coordenado pela orientadora desta pesquisa profa. Dóris Lieth Nunes Peçanha, pelo apoio operacional na realização da coleta de dados. Especial agradecimento as estudantes de psicologia Munique Gaio Filla, Daniela Fornaciari, Mariana Fabrício e ao pequeno Theo.

Aos Profs. Edmundo Escrivão Filho e João Alberto Camarotto que aceitaram participar da banca de qualificação e defesa desta dissertação contribuindo enormemente para o desenvolvimento da pesquisa.

Aos funcionários do departamento de Engenharia de Produção. A todos os funcionários da Biblioteca Central da Escola de Engenharia de São Carlos, especialmente à Elena Luiza Palloni Gonçalves pela simpatia e dedicação.

Aos funcionários e à família dirigente da empresa participante deste estudo pela disponibilidade de colaboração e pela confiança em meu trabalho.

Aos amigos que ofertaram todo apoio fraterno nos mais diversos momentos de minha vida e acompanharam minha trajetória até este momento. A grande amiga Renata Moretti por todo o cuidado e companheirismo.

À minha pequena matilha, Aurora, Medina, Chaolin, Soberana (in memoriam) e Sarajevo (in memoriam) por terem me ensinado o que é amor incondicional.

RESUMO

COURY, C. *Liderança e cultura organizacional: estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar*. 2014. XX f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

A maior parte das empresas do mundo tem origem histórica vinculada à família e assim permanecem por toda a sua existência. Neste tipo de empreendimento os sistemas família, propriedade e negócio encontram-se sobrepostos e tanto abordagens econômicas quanto psicológicas são importantes para a o entendimento. Esta pesquisa, realizada em uma empresa familiar, buscou compreender as relações entre a dinâmica de liderança da família dirigente e dimensões da cultura organizacional. O método utilizado foi o estudo de caso com delineamento qualitativo analisado sob a ótica sistêmica e psicodinâmica. A triangulação de dados provenientes de diferentes fontes foi utilizada para articular a visão dos participantes da pesquisa. Os instrumentos para a coleta de dados foram: levantamento de informações sobre a organização utilizando o Questionário de Caracterização da Empresa e Diário de Campo; a dinâmica familiar relacionada à liderança foi avaliada por meio da Entrevista Organizacional Estruturada (EOE) e para identificarmos a cultura organizacional foi utilizada a Escala de Cultura Organizacional – ECO a fim de medir sete variáveis da cultura organizacional. A dinâmica de liderança encontrada nos membros da família indica tendência à liderança autocrática, situacional, diferenciada e inadequada. Foram identificados vários mitos permeando a dinâmica da família e seu relacionamento com a empresa. A cultura organizacional apresentou-se como pouco flexível, centralizadora, burocrática e com baixo reconhecimento da qualidade do trabalho executado pelos profissionais. As dimensões de CO analisadas apresentaram sinergia com práticas e políticas gerenciais praticadas pelo fundador da empresa ao longo de sua história. Os resultados deste estudo também apontam para a relevância dos instrumentos de avaliação de grupos sob a ótica psicodinâmica e sistêmica na pesquisa qualitativa. A Entrevista Organizacional Estruturada mostrou ser um rico material para análise psicodinâmica de empresas familiares. Sugere-se aplicação futura tanto da entrevista (EOE) como da escala (ECO) em avaliações de saúde e desempenho organizacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Liderança, Psicodinâmica do trabalho, Empresa familiar.

ABSTRACT

COURY, C. *Leadership and organizational culture: case Study in manufacturing family business.* 2014. XX f. Dissertation (Master in Production Engineering) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

Most of firms in the world has a historical origin linked to the family and remain so throughout its existence. In this type of enterprise systems family, property and business are overlapping and both economic and psychological approaches are important for the understanding. This research, performed in a family business, sought to understand the relationships between the dynamics of family leadership and leadership dimensions of organizational culture. The method used was the case study with qualitative design analysis from a systemic and psychodynamic perspective. The triangulation of data from different sources was used to articulate the vision of the research participants. The instruments for data collection were: gathering information about the organization using the Company' Questionnaire Characterization, Field Diary; family dynamics related to leadership was assessed by Organizational Structured Interview (EOE) and to identify the organizational culture was used to Scale Organizational Culture (ECO) to measure seven variables of organizational culture. The dynamics of leadership found in the family members was autocratic, situational, differentiated and inadequate. Several myths permeating the dynamics of the operation of the company were also identified. Organizational culture was presented as inflexible, centralized, bureaucratic and low recognition of the quality of work performed by professionals. The dimensions of CO analyzed showed synergy with managerial practices and policies adopted by the founder of the company throughout its history. The results of this study also point to the validity of the use of assessment tools from the perspective of groups psychodynamic and systemic in qualitative research. The Organizational Structured Interview proved to be a rich material for analysis of psychodynamic family businesses. Future implementation of both the interview (EOE) and scale (ECO) in health assessments and organizational performance is suggested.

Keywords: Organizational culture. Leadership, Psychodynamic work, Family business.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de Cultura Organizacional	44
Figura 2: Modelo dos três círculos	60
Figura 3: A triangulação na definição de trabalho.....	62
Figura 4: Representação do Organograma da Organização no ano de 2003.....	80
Figura 5: Representação gráfica da disposição dos participantes durante a aplicação da EOE.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Evolução Histórica do tema Liderança,.....	28
Quadro 2: Tipos de Liderança e Bases Teóricas	32
Quadro 3: Correntes Antropológicas de estudo da cultura organizacional como metáfora.....	40
Quadro 4: Resultado do Estudo Piloto – Escala ECO.....	75
Quadro 5: Pontuação na Escala de Grupo Organizacional.....	93
Quadro 6: Resultado da ECO.....	94
Quadro 7: Profissionalismo Cooperativo.....	94
Quadro 8: Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder.....	95
Quadro 9: Profissionalismo competitivo e individualista.....	97
Quadro 10: Satisfação e Bem Estar dos Funcionários.....	98
Quadro 11: Integração externa.....	99
Quadro 12: Prática de recompensas e treinamento.....	100
Quadro 13: Relacionamento interpessoal.....	101

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de

Normas Técnicas

CO – Cultura Organizacional.

ECO– Escala de Cultura Organizacional

EOE- Entrevista Organizacional

Estruturada

EGO – Escala de Grupo Organizacional

ABNT – Associação Brasileira de

Normas Técnicas

CLT – Consolidação das Leis do

Trabalho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Contexto e justificativa.....	17
1.2 Formulação do problema.....	20
1.3 Objetivos da pesquisa.....	20
1.4 Relevância da pesquisa.....	21
1.5 Estrutura do texto.....	24
2. LIDERANÇA.....	25
2.1 Considerações iniciais.....	25
2.2 Breve histórico e conceitos.....	26
2.3 Contribuições ao estudo da liderança.....	34
2.4 Considerações finais.....	37
3. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	39
3.1 Considerações iniciais.....	39
3.2 Conceitos.....	40
3.3 Investigando a cultura organizacional.....	43
3.4 Instrumentos para avaliação de cultura organizacional.....	47
3.5 Considerações finais.....	50
4. EMPRESA FAMILIAR: CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA SISTEMICA E DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO.....	51
4.1 Considerações iniciais.....	51
4.2 A Abordagem Sistêmica.....	54
4.3 Empresa Familiar e Teoria Sistêmica.....	56
4.4 A Psicodinâmica do trabalho e a construção do coletivo nas organizações.....	61
4.5 Pesquisa em psicodinâmica do trabalho.....	65
4.6 Considerações finais.....	65
5. METODO.....	67
5.1 Delineamento de Pesquisa.....	67
5.2 Caracterização da Empresa e Participantes.....	68
5.3 Instrumentos de pesquisa.....	70
5.4 Procedimento.....	71
5.5 Estudo Piloto.....	73
6. ESTUDO DE CASO	75

6.1	Considerações Iniciais.....	75
6.2	A empresa, a família e as práticas de gestão.....	75
6.2.1	Processo de Certificação.....	81
6.3	As práticas de gestão de pessoas.....	84
6.4	Entrevista Organizacional Estruturada (EOE) e Escala de Grupo Organizacional (EGO).....	88
6.5	Escala de Cultura Organizacional (ECO).....	93
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
	REFERENCIAS	107

1 INTRODUÇÃO

1.1 *Contexto e Justificativa.*

As relações entre liderança e cultura organizacional compõem um tema contemporâneo nos estudos sobre organizações sendo que alguns destes trabalhos têm apontado à interdependência entre ambos os constructos (BASS; AVOLIO, 1993; FRONTIERA, 2010; GIBERSON et al., 2009; MERHI et. al., 2009 e 2010; SCHEIN, 2009; SILVA et. al., 2009; TSAI; CHUNG, 2009, VASCONCELOS et al., 2009; WILDEROM; BERG; WIERSTMA, 2012).

Líderes pioneiros em uma organização, os fundadores, exercem um grande impacto na empresa (TSAI; WU; CHUNG, 2009) em seus primeiros passos, pois são eles quem possuem a visão de como o empreendimento deve ser (ROBINS, 2002). Também, o pequeno porte dos empreendimentos em fase inicial auxilia a imposição da visão dos fundadores sobre os colaboradores da organização (ROBINS, 2002). Ao longo do desenvolvimento de um empreendimento o papel do líder-fundador e dos demais líderes é fundamental na evolução cultural e na formação e consolidação do grupo (SCHEIN, 2001). Berson, Oreg e Dvir (2008) afirmaram que as características pessoais dos líderes de empresas ajudam a determinar como as organizações irão se parecer e como se parecem atualmente.

A cultura concentra-se no interesse coletivo e na formação de uma organização unificada através de sistemas compartilhados, crenças, hábitos e tradições (MINTZBERG; QUINN, 2001). Diferentes autores consideram o conceito de cultura com referência a valores e significados que influenciam o comportamento humano e as práticas organizacionais (FLEURY; FISCHER, 1996; FREITAS, 1991; JUNG; TAKEUCHI, 2010; KE; WEI, 2008; TAMAYO, 2004).

Na literatura diversos significados para cultura organizacional são encontrados, Schein (2009, p.16) propõe a seguinte definição adotada nesta dissertação:

(...) cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Esta definição remete à profundidade e amplitude do estudo da cultura organizacional que pode se revelar em diferentes aspectos. O líder, o executor da liderança, apresenta-se de maneiras diferentes conforme a cultura vigente (MARSHALL, 2003).

Muitas organizações em todo o mundo têm origem histórica vinculada à família e assim permanecem por toda a sua existência. Kets de Vries, Carlock e Florent-Treancy (2009) compreendem que é importante utilizar tanto abordagens econômicas quanto psicológicas, para entender o funcionamento de empresas caracterizadas pela origem histórica familiar. Ao longo da existência das organizações familiares estas apresentam diferentes estágios, desde a fundação até a sua maturidade e, para cada uma dessas fases, correspondem problemas diferentes, que evoluem e se modificam (CAMERA; ARAÚJO, 2008; ESCRIVÃO FILHO, 2006; SANTOS, 2001).

Ter em mente os diferentes estágios evolutivos tanto no âmbito da família (PEÇANHA; PÉREZ-RAMOS; LACHARITÉ, 2007) quanto na evolução de uma organização (SANTOS, 2001) pode constituir uma variável interveniente nas análises organizacionais em empresas familiares (PEÇANHA, 2013).

A atual época de transformações sucessivas exige mudanças crescentes no funcionamento das organizações como forma de adaptação ao cenário contemporâneo complexo e competitivo (VALADÃO, MEDEIROS; GUEDES, 2007). O líder fundador e os demais líderes da organização exercem papel fundamental na transformação das empresas familiares, já que depende do exercício da liderança o processo de escolha que permite à empresa caminhar em direção a uma meta.

A transformação organizacional geralmente é tratada a partir de uma macro visão dirigida para a estrutura, tecnologia, ambiente físico e pessoas (ROBERTSON et al., 1993). Segundo Peçanha e Menezes (1998), o estudo desse assunto, em termos comportamentais, pode ir do micro (atitude de cada indivíduo) ao macro (cultura organizacional). Os autores afirmam que a mudança passa pelos indivíduos e pelo trabalho de grupo, ou equipe, que se generaliza, na maioria das organizações, e, muitas vezes, constitui-se em um dos vetores formadores das estruturas sociais e organizacionais (PEÇANHA; MENEZES, 1998).

Em um empreendimento familiar questões correntes como planejamento e tomada de decisão em longo prazo podem tornar-se assuntos complexos devido a influencia da dinâmica da família que está à frente do empreendimento (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). Diferenças pessoais com relação a valores, motivações e necessidades dos membros levam a conflitos nas empresas familiares. Crucial, portanto, é a capacidade de

adaptação dos líderes da família às mudanças de acordo com as necessidades e exigências de cada um de seus integrantes (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Família e empresa familiar são sistemas, apontados pela literatura nacional e internacional, interdependentes (GERSICK, 2012; OLIVEIRA; ALBUQUERQUE; PEREIRA, 2013; PIMENTA; CORRÊA, 2008; SHARMA, 2004). Padrões de comportamento da família afetam políticas e decisões empresariais e, a empresa, por sua vez, afeta as finanças e os relacionamentos na família (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009; PEÇANHA, 2013). A interdependência dos sistemas, família e empresa familiar, remete esta pesquisa à abordagem sistêmica e psicodinâmica e seus instrumentos de investigação originários do estudo da família (PEÇANHA, 2013).

A visão sistêmica da família além de pensá-la em um contexto, considerando a reciprocidade de influencia das relações procura analisar os problemas, situando-os em uma mesma causalidade circular. Este processo envolve a valorização da comunicação, o conhecimento da função que ocupam os sintomas na organização da família e percebe a iminência de conflitos considerando que a vida familiar existe em ciclos (COSTA, 2010).

Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) indicam alguns problemas psicológicos que as empresas familiares têm de lidar, entre eles, identificar responsabilidades e papéis dos membros dentro de ambos os sistemas: (1) o familiar e o empresarial; (2) explorar as motivações dos indivíduos e de suas famílias; e (3) e, na empresa familiar, criar e desenvolver processos e estruturas organizacionais a fim de apoiar a tomada de decisão. Os autores afirmam que explorar estruturas psicodinâmicas como, por exemplo, o papel do inconsciente, o efeito da realidade intrapsíquica, mecanismos de defesa e impacto das experiências da infância no comportamento adulto, são fundamentais para compreender a psicodinâmica não só da família, mas também da empresa familiar (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Os conhecimentos que têm origem nestas abordagens conduzem o estudo para a dinâmica relacional das pessoas (PEÇANHA, 2013) e considera que as questões que envolvem empresas familiares não são problemas exclusivamente organizacionais e de negócios, mas também, aspectos emocionais que subjazem outros aspectos da organização e do trabalho (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009). Este raciocínio alinha-se com as contribuições teóricas compreensivas da psicodinâmica do trabalho que considera o valor da subjetividade, conforme afirma Peçanha (2013).

(...) A vantagem da psicodinâmica está em proporcionar uma visão que inclui a compreensão das condutas individuais, das tensões e forças

reatualizadas (psicodinâmica) entre os membros com o entendimento do sistema de crenças compartilhados ao longo de gerações. Utiliza-se o termo 'psicodinâmica' para deixar claro sua origem clínica, na teoria psicanalítica (PEÇANHA, 2013, p.467).

Por fim, a psicodinâmica do trabalho dispõe de um sólido arcabouço teórico e metodológico para lidar com a dimensão inconsciente das organizações no estudo da cultura organizacional (PEÇANHA, 2009).

1.2 Formulação do problema

O problema, de acordo com Oliveira (1999), é um fato ou fenômeno que ainda não possui resposta e/ou explicações. Trata-se de um objeto de discussão, questão ainda sem solução e que terá respostas ou explicações por meio da pesquisa ou da comprovação das hipóteses. Definir a problemática na qual o tema escolhido ou hipótese adquira um sentido é fundamental em uma pesquisa, pois é a partir da colocação do principal problema que a investigação será desenvolvida (OLIVEIRA, 1999).

Compreender como se dá a influencia entre a dinâmica de liderança da família dirigente de uma empresa familiar e a cultura organizacional do empreendimento circunda o problema central desta proposta de pesquisa.

1.3 Objetivos da pesquisa

Esta pesquisa tem o objetivo geral de *compreender as relações entre a dinâmica de liderança da família dirigente e dimensões da cultura organizacional em uma empresa familiar*. Os objetivos específicos são:

- Identificar a dinâmica de liderança praticada pelos líderes membros da família empresária;
- Identificar dimensões da cultura organizacional a partir da percepção dos funcionários da organização;
- Contribuir com a ampliação dos estudos sobre um instrumento de pesquisa da dinâmica familiar, produzido e validado no Brasil.

- Contribuir para os estudos do referido instrumento, em sua versão adaptada à realidade das empresas familiares que constituem a maior parte das empresas no Brasil e no mundo.

1.4 Relevância da pesquisa

Existem inúmeros conceitos de empresa familiar, fundamentados na relação entre diferentes fatores, entre eles, propriedade, direção e controle. Chua, Chrisman e Sharma (1999) afirmam que há um consenso, entre a maior parte das diferentes definições de empresa familiar encontradas na literatura, de que a propriedade e gestão do negócio quando feito por uma família nuclear define-se como empresa familiar. Desvios desta combinação entre padrão de propriedade e envolvimento na gestão demonstram as diferentes opiniões dos pesquisadores.

Há na literatura evidências do crescimento no estudo de empresas familiares por pesquisadores de diferentes campos e disciplinas (CABRERA-SUÁREZ; SANTANA, 2012; SHARMA, 2004). Na literatura internacional esta afirmação é corroborada por dados que estimam que a maior parte das empresas do mundo encontram-se sob a administração ou são propriedade de famílias (CABRERA-SUÁREZ; SANTANA, 2012; DYER; DYER; GARDNER, 2012; SHARMA, 2004; SHARMA; CHRISMAN; GERSICK, 2012). Dyer, Dyer e Gardner (2012) apontam diversas pesquisas que afirmam estarem entre 80 a 90% dos empreendimentos do mundo aqueles que empregam membros da família. A realidade nacional é congruente com os dados mundiais. No Brasil, acredita-se que as empresas familiares representam pelo menos 90% do conjunto de empresas que não são estatais (MOREIRA JUNIOR, 2006). Elas fazem parte da história econômica do país e, atualmente, respondem por 41% dos 27 milhões de empregos formais, além de constituírem 20% do PIB nacional (SKAF, 2007). Os dados refletem a importância mundial das empresas familiares e sua influência econômica e social. Entretanto, apesar da abundância desse tipo de empresa, seu tempo médio de vida é de 24 anos, de forma que apenas 5% das empresas sobrevivem à terceira geração (MOREIRA JÚNIOR, 2006).

Através de buscas em periódicos internacionais e nacionais, procurou-se levantar os principais estudos realizados entre os anos de 2008 a 2013 que relacionam liderança, cultura organizacional e organização familiar. Dos vinte e um estudos selecionados de periódicos internacionais, apenas dois apresentaram abordagem teórica, os demais trabalhos eram

empíricos e apenas um estudo relacionava, de forma isolada, a variável liderança à empresa familiar. O resultado detalhado da busca pode ser lido no APENDICE A – Pesquisa Bibliográfica Liderança, Cultura Organizacional e Empresa Familiar.

O pesquisador que mais publicou artigos relacionando as variáveis liderança e cultura organizacional, entre si e com outros elementos (satisfação no trabalho), foi Yafang Tsai, do Departamento de Políticas de Saúde e Gestão, Chung Shan Medical University em Taiwan. Tsai, Wu e Chung (2009) afirmaram que a maioria das aplicações da liderança na teoria das organizações tende a enfatizar as consequências instrumentais de como líderes influenciam a realização do trabalho nas organizações. Os autores propuseram que os administradores ajustam seu estilo de liderança para enriquecer a missão e os objetivos dados pela organização, assim o fator chave que forma a cultura organizacional está no empresário.

Compreender como a cultura influencia o comportamento de liderança de administradores pode fazê-los moldar a cultura apropriada que pode auxiliar no enriquecimento dos objetivos, entretanto é necessário compreender que tipo de cultura irá moldar-se a que tipo de estilo de liderança praticada (TSAI; WU; CHUNG, 2009). Os estudos concluíram por meio de análises estatísticas de validação interna e externa dos instrumentos que o comportamento de liderança impacta na cultura organizacional (TSAI, 2011) e que a cultura organizacional é influenciada pelo estilo de liderança (TSAI; WU; CHUNG, 2009).

Dezoito dos estudos pesquisados foram surveys que utilizaram questionários para realizar o cruzamento das variáveis. O instrumento Multifactor Leadership Questionnaire de Bass e Avolio foi utilizado em seis estudos: Ji e Chuang (2011), Shiva e Suar (2012), Simosi e Xenikou (2012), Tojari, Heris, e Zarei (2011), Toor e Ofori (2009) e Wilderom, Berg e Wiersma (2012). Também de Bass e Avolio (1993), o Organizational Description Questionnaire (ODQ), utilizado para medir cultura transformacional e transacional foi utilizada por Toor e Ofori (2009). E a tipologia cultural baseado em Cameron e Quinn foi utilizada em Duygulu e Ozeren (2009). Todos estes estudos formularam hipóteses sobre a relação positiva ou negativa entre estilos de liderança e diferentes tipos de cultura organizacional associados ou não a outras variáveis como, por exemplo, performance organizacional (WILDERON; BERG; WIERSMA, 2012), capacidade de inovação (DUYGULU; OZEREN, 2009), resultado de funcionários (satisfação com líder, efetividade da liderança e boa vontade em empreender esforço extra) (TOOR; OFORI, 2009), capacidade de resposta (ASREE; ZAIN; RAZALLI, 2009), práticas de recursos humanos (JUNG e TAKEUCHI, 2010), satisfação no trabalho (TSAI, 2011), eficácia organizacional (SHIVA;

SUAR, 2012), comprometimento (SIMOSI; XENIKOU, 2010), sucesso na implementação de sistemas ERP (KE; WEI, 2008), personalidade de CEO's (GILBERSON et al., 2009).

A pesquisa em periódicos nacionais não apresentou qualquer artigo relacionando cultura organizacional, liderança e empresa familiar. As publicações nacionais apresentaram resultados quando relacionados os temas cultura organizacional e liderança com a temática da família, separadamente. Os estudos encontrados (LOURENÇO; FERREIRA, 2012; SANTOS; BEUREN; SANTOS, 2010) enfatizaram o aspecto qualitativo de metodologia por meio da análise do discurso dos participantes. Um aspecto muito interessante a se ressaltar é que a cultura organizacional e a liderança são classificadas em tipologias na maioria dos estudos, nas publicações internacionais predomina o método quantitativo e nas nacionais o qualitativo. Conclui-se que são raras as publicações que relacionam liderança, cultura organizacional e empresa familiar justificando-se a importância deste tema de pesquisa.

A relevância deste estudo dá-se, tanto para a empresa participante da pesquisa, como para outros empreendimentos de semelhante estrutura ao fornecer subsídios capazes de colaborar com a continuidade dos negócios em momentos que exigem importantes tomadas de decisão dos dirigentes motivadas pelo cenário competitivo externo ou pressionadas por demandas internas. Assim, importante justificativa da pesquisa é colaborar para a manutenção da vida das empresas familiares no Brasil considerando que a família e seus conflitos, na maioria das vezes, constituem a maior ameaça ao sucesso do empreendimento, sendo necessário pensar nas práticas organizacionais e empresariais e nas necessidades afetivas da família como dois processos que se afetam mutuamente (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009; PEÇANHA, 2013). Considera-se que o desenvolvimento de estudos desta natureza pode contribuir para a reflexão e proposições de ações que tenham como objetivo a saúde e a longevidade organizacional, incluindo o aspecto humano das relações de trabalho, dentro das empresas.

A pesquisa justifica-se ainda pela sua originalidade teórica e metodológica. Do ponto de vista teórico é um dos poucos trabalhos que integra a abordagem sistêmica nas organizações (Engenharia de Produção) com a dinâmica de equipes e com a psicodinâmica do trabalho (Psicologia), atendendo necessidades apontadas na literatura (PEÇANHA, 2013). Do ponto de vista metodológico, junto ao estudo aprofundado de caso, foram empregadas dimensões precisas, definidas operacionalmente, sobre os temas Liderança e Cultura Organizacional. Quanto à metodologia foram utilizados: instrumento validado em Cultura Organizacional (FERREIRA, 2002; FERREIRA; ASSMAR, 2008; GODOY, 2009) e instrumento apresentado por Peçanha (2013), como nova ferramenta para o estudo da

dinâmica de equipes, especialmente aplicável às empresas familiares. Os resultados advindos desta pesquisa contribuem ainda com novas perspectivas de estudo e de intervenção em organizações familiares, no âmbito da saúde organizacional.

1.5 Estrutura do texto

Os fundamentos teóricos da pesquisa estão divididos em seis capítulos. O capítulo 1, denominado “Introdução”, reserva ao leitor um panorama geral sobre o contexto e justificativa da pesquisa, bem como seus objetivos e sua relevância.

O capítulo 2 enfoca o tema liderança. Um breve histórico apresentado na obra de Bergamini (1994) será utilizado para situar as diferenças de enfoque de estudos da liderança ao longo das últimas décadas alinhadas com a evolução do pensamento administrativo. Têm-se ainda as posteriores definições de estudo da liderança em estudos contemporâneos. Esse capítulo também traz as contribuições clínicas ao estudo da liderança e da família dirigente.

O capítulo 3 aborda a cultura organizacional e seus elementos, assim como diretrizes para sua identificação, estudadas por autores como Fleury (2007), Fleury e Fischer (1996), Gosling e Mintzberg (2003), Handy (1978), Hofstede (2001), Kotter e Heskett (1994), Mayo (2003), Peçanha (1997), Pettigrew (1979), Schein (2009) e Smircich (1983). Os mesmos formulam diferentes conceitos e elucidam constructos sobre o tema. Além disso, realiza-se uma revisão sobre a investigação da cultura organizacional e os instrumentos mais utilizados.

O capítulo 4 apresenta conceitos importantes sobre a empresa familiar e o estudo da família dirigente por meio de contribuições da sistêmica e da psicodinâmica do trabalho. O capítulo 5 apresenta as características de pesquisas recentes envolvendo os temas liderança, cultura organizacional e empresa familiar. O capítulo 6 descreve o método de pesquisa, seu delineamento, amostra, instrumentos, a empresa participante e a família proprietária. O Capítulo 7 apresenta a forma de tratamento dos dados, os resultados construídos ao longo da pesquisa e, por meio dos quais, a análise qualitativa foi realizada com base no referencial teórico aludido anteriormente. Tudo isso está integrado num estudo de caso. O capítulo 8 apresenta as considerações finais e direcionamentos futuros para os temas pesquisados.

2 LIDERANÇA

2.1 Considerações iniciais

Freud (1921/1981) utiliza o conceito de identificação para explicar a relação entre os membros de um grupo com o líder. O indivíduo procura moldar o próprio ego de acordo com o aspecto daquele que é escolhido como modelo, como ideal do eu. O autor afirma que o vínculo que existe entre os membros de um grupo é baseado na natureza do vínculo com o líder, este de cunho emocional. Os laços libidinais que sustentam os grupos são passíveis de sentimentos de hostilidade e ambivalência em seu interior (FREUD 1921/1981). Henriquez (1990) acrescenta que o dominado pode encontrar prazer na submissão e até mesmo amar o pivô do seu sofrimento. O comportamento de ter seguidores é, em síntese, a capacidade de influenciar as pessoas com argumentos e, acima de tudo, com o trabalho prático. Essa característica é importante e deve ser utilizada pelo líder com muita propriedade, pois os seguidores continuam sempre atentos a tudo o que o líder diz e faz, por mais casual que seja (BENNIS, 2004).

O poder do líder é dependente de como sua função é percebida por outros, e o contexto de desenvolvimento organizacional afeta os processos básicos de relacionamento da liderança, de forma que conceitualmente a liderança varia e pode ter mudanças e implicações em diferentes níveis de acordo com o contexto vigente.

Kotter e Heskett (1994) afirmam que a liderança deve estar atenta às mudanças, é preciso ajudar as empresas a se adaptarem a um ambiente competitivo e mutável. Em estudos de casos analisados pelos autores, as mudanças bem sucedidas vinham sempre acompanhadas de líderes que comunicavam suas visões, estratégias e maneiras de realizá-las. Tais melhorias de desempenho levaram ao acordo, quase que unanimemente, que empresas audaciosas compostas de líderes arrojados alcançam um melhor posicionamento no futuro.

De acordo com Dubrin (1998), cerca de trinta mil artigos de pesquisa, revista e livros sobre liderança foram publicados neste século com diferentes conceituações. As quatro definições mais representativas de liderança são, para o autor, (a) aquelas que consideram a liderança como influencia interpessoal, direcionada pela comunicação, no sentido de realização de objetivos; (2) as que abordam liderança como a melhoria influente, realizada por meio de ordens e instruções; (c) a que considera liderança como o ato de influência pela

persuasão ou exemplo para que as pessoas sigam uma trajetória de ação; e, enfim, as definições que consideram a liderança como uma força dinâmica que coordena e incentiva uma organização no sentido de realização de seus objetivos.

Os perfis das lideranças, juntamente com as suas características pessoais e traços de personalidade, podem influenciar de diferentes formas o comportamento da organização em várias dimensões: os artefatos externos e rituais percebidos, a forma de socialização dos empregados, orientação da empresa aos clientes, bem como os valores e as certezas tácitas compartilhadas (SCHEIN, 2009).

Por fim, os estudos de liderança percorreram um longo caminho, desde as teorias que buscavam compreender quem são, como são e como fazem os líderes, até as abordagens recentes que discutem a liderança como um fenômeno em que as definições da realidade social são constantemente negociadas, aceitas, implementadas e renegociadas (BRYMAN, 2004).

2.2 Breve histórico e conceitos

A liderança é um fenômeno complexo, dada as muitas e diferentes formas em que é conceituado na literatura. Alguns estudos procuram saber quem é o líder, outros o que o líder faz e outros ainda procuram verificar variáveis ambientais que favorecem o exercício eficaz da liderança (AGUIAR, ESCRIVÃO FILHO, ROZENFELD, 1998).

Bergamini (1994) apresenta um pequeno histórico da liderança, desde os primeiros estudos até os mais contemporâneos, e analisa os conceitos de liderança, abordados pelos principais autores, a partir de três teorias principais: a teoria dos traços, teoria dos estilos e as teorias situacionais de liderança. No quadro 2 apresenta-se a evolução das teorias de liderança e seus principais autores e abordagens associados aos principais momentos do desenvolvimento da teoria administrativa. De acordo com Aguiar, Escrivão Filho e Rozenfeld (1998) a compreensão do contexto histórico no qual são estudadas as teorias sobre liderança traz uma maior compreensão sobre as crenças quanto à natureza humana, valores culturais e posições políticas e sócio econômicas que subjazem ao fenômeno.

Movimentos	Principais autores	Teoria / Abordagem de Liderança	Definições
1965 Movimento da Contingência	Fiedler (1967), Fiedler, Chemers & Mahar (1976)	Teorias da Contingência	A eficácia de um líder direcionado para as tarefas ou para as pessoas depende da situação. O treinamento auxilia a liderança a identificar os aspectos favoráveis ou desfavoráveis de uma situação a fim de guiar sua orientação;
	Hersey & Blanchard (1972)	Teorias Situacionais	A liderança é resultado de demandas situacionais. É a situação/ contexto/ meio que definem o estilo ideal de Liderança que pode ser desenvolvido.
	Homans (1950), Kahn & Quimm (1970), Kerr & Jermier (1978), Mintzberg (1973), Osborn & Hunt (1975)	Teoria do Papel do Líder	Há interação entre as características de uma pessoa e as exigências da situação que favorece o surgimento do(s) líder(es). Líderes comportam-se de acordo com sua percepção do papel e das expectativas dos outros
	Evans (1967), House (1971, 1974)	Teoria da Trajetória-Meta	Líderes mostram comportamentos (trajetórias) que levam à recompensa e reforçam mudanças dos seguidores. A forma que os líderes atingem os propósitos de trajetória-meta são determinadas pelos fatores situacionais.
	Yuki (1971) Argyle (1976)	Liderança como Vínculo Social	Liderança implica em um processo de influência mútua entre líder e subordinados. As características dos seguidores determinam que tipo de liderança que serão aceitáveis pelo grupo.
1980			

Quadro 1: Evolução Histórica do tema Liderança e evolução histórica das teorias administrativas

Fonte: Baseado em Bergamini (1994), Escrivão Filho e Guerrini (2010), Liu et al. (2003) e Stefano (2008)

Os primeiros estudos sobre liderança, segundo Bergamini (1994), baseavam-se no estudo dos traços de personalidade especiais dos líderes, os estudiosos da teoria dos traços buscavam evidências de que os líderes possuiriam características natas, genéticas. Também, neste momento histórico, apresentam-se as ideias do Movimento Clássico, alinhado com a racionalização do trabalho, o líder era considerado um “chefe controlador”, preocupado em verificar, controlar e dar ordens aos seus subordinados (AGUIAR; ESCRIVÃO FILHO; ROZENFELD, 1998). Estes primeiros esforços de sistematizar as pesquisas sobre liderança predominaram até meados da década de 40, porém a partir dos anos 30, com o início do

segundo movimento de desenvolvimento da teoria organizacional, a Teoria das Relações Humanas, surgiram análises para compreender o comportamento dos indivíduos, dado o foco deste movimento nas pessoas, buscando uma compreensão do indivíduo como forma de obter produtividade (STEFANO; GOMES FILHO, 2010) trazendo à importância dos dirigentes as relações informais e a humanização do trabalho (AGUIAR; ESCRIVÃO FILHO; ROZENFELD, 1998, ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010).

A partir da década de 50, houve o desenvolvimento das teorias institucionais, o Movimento Estruturalista, surgiu concebendo a organização como uma síntese de seus sistemas formais e informais e reconhecendo a existência do conflito na organização (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010). Selznick (1972) afirma que, levando em consideração as forças sociais internas e externas, os estudos institucionais dão ênfase a mudanças e evolução da adaptação de tipos e práticas organizacionais. O autor refere que o significado mais importante de institucionalizar é instituir valor, além das exigências técnicas da tarefa. Desta forma, liderar é um trabalho voltado para o preenchimento das necessidades de uma situação social e a liderança como atividade especializada é um tipo de função e certas atividades exercidas pelo líder refletem características comuns a todos os grupos humanos, desta forma uma teoria de liderança, para Selznick (1972), depende de uma teoria da organização social. Este é um novo passo na evolução do conceito de liderança, pois considera o exercício da liderança como função, ou seja, algo que pode ser aprendido.

Inserido neste movimento institucional, surgiram trabalhos voltados para os aspectos comportamentais do líder, orientando o estudo da liderança para o conjunto de comportamentos que configurava o que foi denominado de habilidade de liderança (BERGAMINI, 1994). A abordagem comportamental enfatizava o aprendizado da liderança por meio de técnicas, contradizendo a abordagem anterior sobre o caráter herdado da liderança (ROBINS, 2002). As pesquisas revelaram que os cargos de liderança pesquisados solicitavam de seus ocupantes ações direcionadas ao gerenciamento de aspectos técnicos e ações voltadas ao gerenciamento humano, evidenciando duas características comportamentais específicas, uma voltada para as tarefas e a outra voltada para as pessoas. De acordo com Bergamini (1994), estes estilos de gestão - voltado para tarefas e voltado para pessoas, eram considerados pelos pesquisadores duas dimensões separadas, pois cada um dos estilos seguiria filosofias de gestão diferentes.

Segundo Bergamini (1994), Rensis Likert propôs que cada um destes estilos citados são extremos de um contínuo que engloba graduações que vão desde o envolvimento e participação total do trabalhador até a completa supressão de sua participação nas decisões.

Likert propôs um modelo com quatro sistemas administrativos que constituem um *continuum*: autoritários-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo, participativo e sete variáveis comparativas em cada um dos sistemas, processo decisório, sistema de comunicações, relações interpessoais, sistema de recompensas e punições, natureza da liderança aplicada, natureza das formas motivacionais, natureza do sistema de metas e diretrizes. Tais estilos de liderança apresentam flexibilidade e podem, conforme a situação, serem orientados para tarefas ora para as pessoas (ROBBINS, 2002). Neste período, também, por meio da Teoria dos Sistemas Abertos, o pensamento administrativo passa a visualizar, além dos fatores internos, os fatores ambientais externos à organização. Escrivão Filho e Guerrini (2010) afirmam que a definição de sistemas apresentada pelos autores deste movimento enfatiza o todo, as partes e o inter-relacionamento entre elas e destas com o todo. Muitos autores passaram a utilizar este referencial para o estudo das organizações “... empregando a teoria dos sistemas abertos como esquema conceitual” (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010, p. 21).

O quarto momento da história da teoria da liderança reflete um aprofundamento dos estudos sobre a teoria contingencial nas organizações (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010) e, assim, surge o enfoque da liderança situacional (BERGAMINI, 1994). Isto é, são determinados valores grupais que irão determinar a importância de certas características do líder, tanto de personalidade como de conduta. A liderança é um fenômeno que depende do líder, dos seguidores e da situação, ou seja, esta teoria destaca a situação, o cenário em que as coisas acontecem, a tarefa da organização, a cultura, o clima psicológico no momento, a relevância da tarefa, a emergência e os riscos da não execução. Em algumas contingências podem não haver lideranças, e em outras sim (BERGAMINI, 1994).

Fiedler (1981) afirma que a favorabilidade situacional engloba três aspectos: a) o relacionamento do líder com seus subordinados (lealdade, amizade, cooperação); b) a posição de poder (autoridade na administração de recompensas e punições); c) estruturação da tarefa (detalhada descrição de como a tarefa está sendo feita). O autor esclarece que caso queiramos melhorar o desempenho organizacional, devemos lidar não somente com o estilo do líder, mas também com os fatores que promovem a influência sobre ele (FIEDLER, 1981). O efeito do comportamento do líder sobre o subordinado, de acordo com a teoria situacional proposta por Fiedler (1967), é o de que a eficiência do estilo de liderança está associada às circunstâncias encontradas, ou seja, não existe estilo de liderança universal.

Estes estudos, com enfoque contingencial, trouxeram uma abertura maior sobre o tema liderança, inclusive pela inserção da variável subordinado e motivação, que são fatores

relevantes para o estudo empírico do tema. Os estudos sobre estilos de liderança, produzidos nas décadas de 50, 60 e início de 70 foram realizados em um contexto empresarial de estabilidade, no qual o mercado e o desenvolvimento das empresas ocorria em um ambiente relativamente previsível (URDAN; URDAN, 2001).

As pesquisas de Ekvall e Arvonen (1991) e Lindell e Arvonen (1997) sinalizaram para um terceiro estilo de liderança ou dimensão da liderança: o desenvolvimento. A Orientação para o desenvolvimento caracteriza-se por um estilo onde o líder incentiva os subordinados à flexibilidade, à inovação e à disponibilidade para o risco e, em suma, o desenvolvimento. Tal estilo mostrou-se mais adequado a uma configuração de mercado formada após a década de 80, caracterizada por transformações de toda ordem no ambiente empresarial. O pensamento administrativo a partir da década de 80 também apresenta sua evolução baseado na livre concorrência, na flexibilização e na criatividade. Lacombe e Heilborn (2003) descrevem o pensamento subsequente das próximas décadas com o que Escrivão Filho (2012) denomina de: o Movimento da Qualidade (1980/1990), da Reestruturação (1990/2000) e o Movimento do Conhecimento (2000/2005).

Acompanhado a tendência administrativa, nos estudos contemporâneos, a liderança passou, então, a ser concebida na complexidade da organização, considerando fatores como inteligência emocional e formação de equipes (ALMEIDA et al., 2008) e ressaltando a subjetividade do líder (PEÇANHA, 1997). Nesse sentido, aumentou a importância da relação entre líder e liderados, concebendo-se o primeiro como aquele capaz de mobilizar os segundos, motivá-los e inspirá-los, valorizando sua autonomia, transmitindo confiança e respeito aos liderados (ISIDRO FILHO, 2010).

Pearce et al. (2003) agrupam a maioria das definições históricas na área de liderança e, dedutivamente, desenvolvem um modelo teórico de liderança composto por quatro tipos comportamentais, são eles:

Tipos de Liderança	Bases Teóricas de Pesquisa
Liderança Diretiva	Teoria da Liderança X - McGregor, (1960); Iniciando estrutura de estudos no Estado de Ohio – Fleishman (1953); Comportamento orientado para a tarefa – estudos em Michigan - Katz, Maccoby e Morse (1950); Pesquisa de castigo/ punição – Arvey e Ivancevitch (1980).
Liderança Transacional	Teoria da expectativa – Vroom (1964); Teoria do caminho-meta – More (1971); Teoria da Equidade – Adams (1963); Teoria da troca – Homans (1961); Teoria do reforço – Luthans e Kreitner (1985), Sims (1977), Thorndike (1911); Pesquisa da recompensa - Podsakoff, Todor e Skov (1982).
Liderança Transformacional	Sociologia do Carisma – Weber (1946); Teoria da liderança carismática – More (1977); Liderança Transformacional – Bass (1985), Burns (1978).
Liderança Autorizada ou “Delegada”	Comportamento da administração do ego – Thorenson e Mahoney (1974); Teoria cognitiva social – Bandura (1986); Modificação de comportamento cognitivo – Meichenbaum (1977); Administração participativa e pesquisa de estabelecimento de metas participativas – Likert (1961, 1967), Locke e Latham (1990)

Quadro 2: Tipos de Liderança e Bases Teóricas

Fonte: Pearce et al. (2003, tradução e adaptação baseada em Stefano, 2008)

A liderança diretiva descreve um tipo de liderança que conta com o poder da posição, Este poder pode ser legítimo ou coercitivo. A liderança que depende do poder coercitivo comanda baseada na intimidação e na repressão como principais mecanismos para influenciar o comportamento do subordinado. A liderança transacional é um comportamento de liderança que inclui relações de reforço e recompensa, material e pessoal, contingente ao resultado. A liderança transformacional compreende um tipo de comportamento de líder que estimula e inspira os subordinados, por visões e pelo idealismo desafiando o *status quo* atual. A liderança autorizada ou "delegada" (STEFANO, 2008 p. 37) incentiva o pensamento criativo que aproveita oportunidades; a auto recompensa; a auto-liderança e encoraja a definição participativa de metas além de incentivar o trabalho em equipe (PEARCE et al., 2003).

Contemporaneamente as teorias neo-carismáticas interessam-se pelo carisma e capacidade modificadora do líder em sua relação com os subordinados, integrando aspectos comportamentais e traços de personalidade como fatores relevantes para a liderança. O líder com carisma leva os liderados a se comprometerem e se dedicarem às suas ideias e ações, além de despertar seu interesse e vontade em segui-lo. Como indivíduo carismático, o líder

também consegue formular novas visões de trabalho partindo do referencial ideológico existente no grupo, apresentando soluções e estratégias inovadoras na resolução de problemas e introduzindo mudanças radicais, o que permite que ele se destaque em situações de crise. A relação entre líder e liderados possui importante vertente emocional, a partir da qual os liderados identificam-se com as metas e objetivos definidas por ele (GOMES; CRUZ, 2007; STONER; FREEMAN, 1999). Estilo fluído de fala, comportamento simbólico, e histórias sobre decisões ousadas, são comportamentos importantes apresentados por líderes carismáticos (GALVIN; BALKUNDI; WALDMAN, 2010; PENTLAND, 2010).

As teorias transformacionais, por sua vez, valorizam, particularmente, os processos de motivação. A Liderança Transformacional é caracterizada como composta por quatro componentes de comportamento que estão inter-relacionados: motivação inspiradora (articulação de uma visão evocativa), estímulo intelectual (promoção da criatividade e da inovação), influência idealizada (modelo carismático) e a consideração individualizada (*coaching/mentor*) (BASS; AVOLIO, 1993). Outras dimensões de liderança transformacional incluem autoconsciência do líder, perspectiva moral internalizada e moral pessoal (WALUMBWA et al., 2008). O líder transformacional tem a capacidade de apelar para valores morais e ideológicos que se sobrepõem ao interesse individual dos liderados, articulando, assim, uma visão que se torna própria da organização. A partir dessa atitude, o líder passa a inspirar confiança e apoio dos liderados (GOMES; CRUZ, 2007), proporcionando a solidificação da organização em termos das relações que se estabelecem no grupo.

De maneira geral o líder se configura como fonte de inspiração e como modelo a seguir, de modo que os liderados estejam motivados a ultrapassar limites e alcançar objetivos. O líder também tem como meta a valorização da criatividade, no sentido de estimular as potencialidades individuais dos subordinados, o que, por outro lado, não deve excluir a necessidade de consolidação de uma identidade coletiva do grupo (GOMES; CRUZ, 2007).

Alguns dos estudos mais recentes sobre liderança são bastante influenciados pelas teorias neo-carismáticas e transformacionais, uma vez que partem de uma perspectiva sistêmica que foge à hierarquia tradicional na prática da liderança, e que valoriza a subjetividade tanto do líder quanto dos liderados em suas relações interpessoais de mútua influência nas organizações. Nesse sentido, o líder, por meio de comportamento verbal e não verbal, é aquele que incentiva à mudança e à adaptação, configurando-se como veículo dos objetivos, valores, metas e planejamento da organização aos liderados (SCHELLES, 2008), assumindo posição fundamental dentro da cultura organizacional em sua totalidade.

2.3 Contribuições ao estudo da liderança

O conceito de liderança, concebido a partir da visão sistêmica e, conseqüentemente, à luz da complexidade, consiste na capacidade de influenciar pessoas e de permitir ser influenciado por elas, estabelecendo relações mútuas e recíprocas (FAGUNDES, 2007). Essa capacidade de liderar, dentro da prática organizacional, depende do contexto no qual estão inseridos líderes e liderados e a própria organização, visto que a liderança exerce influência na cultura organizacional como um todo. O líder enquanto agente de mudanças está envolvido em práticas gerenciais, interagindo com um grupo, estruturando e reestruturando situações, além de conduzir o grupo a objetivos estabelecidos (ISIDRO FILHO, 2010).

Aspectos emocionais da liderança também influenciam o comportamento de subordinados, estes devem ser considerados na absorção das suposições do líder (SCHEIN, 2009). Schein (1983) afirma que o processo básico de incorporação de um elemento cultural é um processo de "ensino", que não é obrigatoriamente explícito. O fundador / líder emprega uma série de mecanismos que variam do ensino explícito às mensagens implícitas e, até mesmo para o fundador/ líder podem ser inconscientes (SCHEIN, 1983). O impulso inicial das mensagens enviadas é gerado em função da personalidade do fundador/ líder. Alguns fundadores deliberadamente optam por construir uma organização que reflita seus próprios pressupostos pessoais, enquanto outros criam uma organização de base, e, em seguida, entregam-na aos subordinados (SCHEIN, 1983). De acordo com Ford, Wilderom e Caparella (2008) muitos fundadores frequentemente imprimem em suas empresas sua própria personalidade e padrões de comportamento.

Schein (1983) afirma que o processo de formação da cultura é complicado pela possibilidade de "conflito" do fundador/ líder. Conflito este no sentido do fundador/ líder ter em sua própria personalidade vários pressupostos mutuamente contraditórios. O autor afirma que o descontrole emocional de fundadores e líderes, quando valores ou suposições são quebrados pelos subordinados, gradualmente condiciona o comportamento do subordinado ao desejo do líder, mesmo que esta manifestação de descontrole emocional não seja explícita (SCHEIN, 2009).

Outro fator interpretado pelos subordinados reside em perceber ao que os líderes não reagem (SCHEIN, 2009, p.236). "...a combinação do que fundadores e líderes prestam ou não prestam atenção podem ser desafios a decifrar porque revelam as áreas em que conflitos inconscientes podem existir". Fundadores e líderes, pelo poder que lhes é outorgado nas

organizações, têm o direito garantidos de serem inconsistentes em suas organizações, os subordinados, por sua vez, toleram e acomodam suas mensagens contraditórias e, assim, a cultura se torna reflexo das suposições do líder e, também, das complexas acomodações internas criadas pelos subordinados para conduzir a organização, sem o líder ou ao redor dele (SCHEIN, 2009) “...o grupo, às vezes, agindo sob a suposição de que o líder é um gênio criativo que tem idiossincrasias, pode desenvolver mecanismos de compensação” (SCHEIN, 2009, p.237).

Influências psíquicas desajustadas de dirigentes organizacionais na definição de estratégias, nos processos decisórios, na estrutura da empresa e no estilo de comando, são percebidas, ou seja, a forma como os dirigentes agem “refletem o tipo de organização sob seu comando” (BERGAMINI; TASSINARI, 2008). Existe um paralelismo entre vida organizacional e a vida do indivíduo, sendo ambas equivalentes em termos de ajuste emocional. Bergamini e Tassinari (2008) afirmam que muitos estudos evidenciam que a realidade de uma organização reflete de maneira muito próxima a estrutura psicodinâmica de seus dirigentes. Tal qual um indivíduo em desajuste pode ser diagnosticado, a organização também pode ser diagnosticada como saudável ou doentia (BERGAMINI; TASSINARI, 2008). Nos ambientes organizacionais desajustados liderados podem se sentir desmotivados e improdutivos, conseqüentemente, a qualidade nos produtos e serviços é prejudicada. Neste sentido a eficácia do líder pode ser comprometida e, estudos apontam que a eficácia da liderança vem da capacidade deste em neutralizar efeitos adversos originários do ambiente de trabalho, de acordo com os autores.

Kets de Vries, Carlock e Florent-Treancy (2009) afirmam que investigações clínicas revelam que muitos dos problemas presentes nos empreendimentos familiares são resultados de conflitos, desejos e fantasias profundos dos membros da família, que lidera o empreendimento, serem extravasados involuntariamente no contexto organizacional. Os autores chamam de “a grande arena da empresa familiar” (KETS DE VRIES; CARLOCK & FLORENT-TREACY, 2009, p.9).

A família dirigente de uma organização está limitada em suas decisões racionais pela influencia de forças não-rationais que podem interferir no exercício da liderança, assim como na cultura organizacional do empreendimento (KETS DE VRIES; CARLOCK ; FLORENT-TREACY, 2009). Para se entender as motivações individuais que se manifestam no contexto familiar dentro da empresa, os autores sugerem o paradigma psicodinâmico e a visão sistêmica. Através da psicodinâmica, que considera o indivíduo como produto de suas experiências e origens, busca-se compreender comportamentos individuais que aparentemente

são irracionais, mas que na verdade remetem a experiências e eventos passados, estas fundamentais para a forma como as pessoas interagem quando adultas, inclusive para as interações dentro do contexto da empresa familiar (KETS DE VRIES; CARLOCK & FLORENT-TREACY, 2009).

A abordagem clínica, escolhida neste trabalho, para tratar o estudo da liderança está consonante com as proposições de Peçanha (2013, p.465):

... um dos postulados da psicologia clínica é de que o psiquismo humano é “atravessado” por conflitos intrapsíquicos e intersubjetivos (postulado dinâmico). Portanto, o enfoque proposto, sistêmico-psicodinâmico, possibilita “insights” relativos ao grupo como um todo e aos aspectos comportamentais dos sujeitos; ou melhor, de suas condutas, pois estas incluem os aspectos cognitivos, emocionais ou subjetivos dos indivíduos.”

A contribuição clínica suplanta modismos frequentemente encontrados no estudo do tema liderança dado que o interesse desta abordagem é na conduta “... analisar uma conduta é possibilitar que “apareça um sentido” que não é diretamente visível a um observador qualquer, nem *a fortiori* para o aspecto consciente da maioria dos indivíduos.” (PEÇANHA, 2013, p. 465). Desta forma a contribuição clínica é a análise do inconsciente (PEÇANHA, 2009), que determina padrões velados de conduta (PEÇANHA, 1997). Com base na dimensão inconsciente dos processos grupais, Peçanha (1997), ao estudar o caso de uma empresa familiar, aponta para a ambivalência existente na organização entre a sujeição das pessoas a padrões internalizados de dominação e o desejo de mudar e inovar.

A avaliação da família, neste contexto, direciona o olhar do pesquisador para o campo das interações (PEÇANHA; PÉREZ-RAMOS, 1999). Com o objetivo de auxiliar no diagnóstico do grupo familiar, as autoras citam algumas dimensões e suas características específicas, entre elas a liderança. Peçanha (2013) destaca a relevância da avaliação familiar aplicada ao contexto da empresa familiar. A autora define liderança como “... a influência exercida por um membro do grupo sobre os demais” (PEÇANHA, 2013, p.484) e refere-se à dinâmica da liderança estabelecendo conceitos que se relacionam com as definições encontradas no histórico sobre o tema.

Peçanha (2013) propõe que a dinâmica da liderança pode ser observada nas condutas de grupos organizacionais em quatro critérios que variam em contínuo. O primeiro critério é composto pelos binômios indiferenciada/diferenciada. A liderança indiferenciada se dá quando há pouca influência de um membro sobre os demais (Liderança Autorizada ou “Delegada”) até a liderança diferenciada quando um dos membros exerce maior influência que os outros. Outro contínuo vai da liderança autocrática, quando há a diretividade ou

comando de um ou poucos membros do grupo sobre os demais que são coagidos a obedecer (Liderança Diretiva), até a liderança democrática quando há a participação voluntária de todos os membros do grupo. Um terceiro contínuo vai da liderança permissiva onde cada membro do grupo age a sua maneira sem considerar o contexto, até a situacional (Liderança Situacional) onde há uma condução baseada no contexto, na situação onde se dá o exercício desta liderança e, por último, o contínuo que vai da liderança inadequada, pela qual um ou mais membros desviam o grupo ou equipe da tarefa, até a liderança adequada que é aquela que conduz ao cumprimento do objetivo proposto ao grupo (Liderança Transacional).

2.4 Considerações Finais

O conceito de liderança evoluiu ao longo do tempo em um paralelo sinérgico com a evolução do pensamento administrativo. Desde os estudos sobre traços até as definições contemporâneas, os estudiosos inseriram fatores anteriormente não observados, com especial relevância para a subjetividade do líder e os fatores motivacionais envolvidos na liderança.

A contribuição clínica proposta neste estudo focaliza atenção especial à conduta e ao sentido, nem sempre desvelado, existente nos processos grupais. O estudo da liderança sob o enfoque clínico traz uma contribuição inédita para o estudo de organizações, propondo uma nova perspectiva principalmente para o estudo de empresas familiares.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 Considerações iniciais

O conceito de cultura surgiu, principalmente, do estudo de diferenças étnicas e nacionais nas disciplinas de sociologia, psicologia social e, principalmente, antropologia (BAUMGARTNER, 2009). O conceito de cultura utilizado nos estudos organizacionais surgiu pela primeira vez com a publicação de Elliot Jacques (1951) em seu livro *The changing culture of a factory* (WOOD JR., 2000). Jacques descreveu as mudanças organizacionais de uma empresa metalúrgica inglesa enfatizando relações entre cultura, estrutura organizacional e influência dos aspectos culturais nos papéis organizacionais (GORZONI, 2010).

A compreensão do conceito de cultura organizacional apresenta distinções e semelhanças entre os diferentes estudiosos do tema (BALTIERI, 2011; BAUMGARTNER, 2009; FLEURY, 1989; GODOY, 2009; GODOY; PEÇANHA, 2009; GORZONI, 2010; PEÇANHA, 1997; 2009; TSAI, WU, CHUNG, 2009; WILSON, 2001).

Smircich (1983) propôs uma distinção entre dois principais focos que direcionam os estudos da cultura organizacional. O primeiro foco de direcionamento dos estudos sobre cultura organizacional é originário da perspectiva funcionalista, que enfoca a cultura como uma variável, isto é, “algo que a organização tem” (SMIRCICH, 1983, p.347), ou seja, as organizações produzem traços culturais relativamente distintos que, juntos, afetam o comportamento dos empregados e dirigentes e lhes assinala um senso de identidade, o que lhes facilita maior envolvimento com ela, assegura a estabilidade do sistema e serve como um instrumento de orientação e modelagem do comportamento. Alguns autores consideram a cultura como variável. Esta pode ser classificada, de acordo com o olhar do pesquisador, como variável independente ou dependente (BAUMGARTNER, 2009; GORZONI, 2010; SMIRCICH, 1983; WILSON, 2001;).

O segundo foco de estudos sobre a cultura organizacional é a abordagem metafórica, de tradição fenomenológica que aborda a cultura como “algo que a organização é” (SMIRCICH, 1983, p. 347). As organizações assim concebidas devem ser analisadas através de aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos que tornam possível a ação compartilhada. Esta visão, de acordo com Fleury (2007), procura pensar a organização como forma expressiva de manifestação da consciência humana. Smircich (1983) afirma que esta linha de

pesquisa deriva do conceito de cultura da antropologia, onde a ideia de cultura surge como recurso epistemológico que permite colocar o foco do estudo das organizações no fenômeno social, como a metáfora do organismo. Inseridas neste contexto três são as correntes antropológicas, a cognitivista, simbólica e estruturalista que embasam as pesquisas, desta abordagem, sobre cultura organizacional.

Corrente Antropológica	Definição de Cultura	Ação do Pesquisador
Corrente Cognitivista	Sistema de conhecimento e crenças compartilhados	Determinar as regras existentes em uma determinada cultura e como os seus membros veem o mundo
Corrente Estruturalista	Projeção da infraestrutura inconsciente da mente.	Entender as formas pelas quais as práticas organizacionais manifestam os processos inconscientes de seus membros
Corrente Simbólica	Sistema de símbolos e significados compartilhados	Decifrar e interpretar os símbolos

Quadro 3: Correntes Antropológicas de estudo da cultura organizacional como metáfora
Fonte: Baseado em Fleury (2007)

O estudo de Smircich sobre cultura organizacional permite que o pesquisador possa distinguir os conceitos que focalizam a cultura como variável que a organização *possui*, dos estudos que a focalizam a cultura como algo que a organização *é* (BALTIERI, 2011). Em decorrência das distintas abordagens para o conceito de cultura encontramos pesquisadores, adeptos da corrente funcionalista, que afirmam a cultura de uma organização como criada e transformada por seus líderes, assim como, encontramos na literatura autores que aderem à perspectiva fenomenológica, considerando que a intenção das lideranças não é capaz de, por via de mão única, provocar mudanças profundas (BALTIERI, 2011).

3.2 Conceitos

De acordo com Mayo (2003), a cultura faz menção aos sistemas, processos e expectativas comportamentais históricas que, por consequência direta e indireta, influenciam

todos os aspectos da organização. Assim a cultura organizacional encontra-se explícita, por meio da missão, objetivos, visão da empresa ou implícita, no modo de vestir, nas formas comunicacionais, no layout dos escritórios, entre outros elementos.

O fundador individual – seja um empreendedor ou apenas o iniciador de um novo grupo – terá visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem ser. Inicialmente, imporá isso ao grupo e/ou membros selecionados na base de sua similaridade de pensamentos e valores (SCHEIN, 2009). Alguns mecanismos são utilizados por fundadores e líderes para incorporar um valor ou pressuposto, Schein (1983) elenca dez mecanismos de incorporação e transmissão da cultura, são eles:

1. Declarações formais da filosofia organizacional, crenças.
2. Concepção do espaço físico, fachada, edifícios;
3. Modelagem deliberada de papéis, ensino e treinamento de líderes;
4. Recompensa explícita e sistema de status, critérios de promoção;
5. Histórias, lendas, mitos e parábolas sobre pessoas e acontecimentos marcantes;
6. Foco dos líderes, no que prestam atenção, o que medem e controlam;
7. Reações dos líderes a incidentes críticos e crises organizacionais (momentos em que a sobrevivência organizacional é ameaçada, as normas não são claras ou são desafiados, insubordinação, eventos ameaçadores ou sem sentido e assim por diante);
8. Concepção e estrutura da organização (projeto de trabalho, quem se reporta a quem, grau da descentralização, critérios funcionais da diferenciação e mecanismos utilizados para a integração carregam mensagens implícitas as quais os líderes assumem o valor);
9. Sistemas e procedimentos organizacionais (os tipos de informações, controle e sistemas de apoio à decisão em termos de categoria de informação, ciclo de tempo, quem recebe as informações, quando, como ocorre avaliação de desempenho e outros processos de revisão);
10. Critério usado para recrutamento, seleção, promoção, estabilização, aposentadoria, e "excomunhão" de pessoas (os critérios implícitos e possivelmente, inconscientes, que os líderes usam para determinar quem "se encaixa" e quem não se "encaixa") (SCHEIN, 1983, p. 22).

Schein (2009) afirma que as crenças e os valores do fundador serão confirmados e reforçados, apenas se o comportamento resultante levar a organização ao sucesso, incluindo os objetivos cumpridos e a satisfação das pessoas, e, mais importante, passarão a ser reconhecidos como compartilhados. Com o reforço continuado, o grupo se tornará cada vez menos consciente dessas crenças e valores e passará cada vez mais a tratá-las como

suposições não negociáveis. À medida que este processo tem continuidade, essas suposições gradualmente desaparecem, passam a ser assumidas como verdadeiras e se tornam parte da identidade do grupo (SCHEIN, 2009).

O autor afirma que se pode pensar a cultura como aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal sensibilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura (SCHEIN, 2009).

De acordo com Hofstede et al. (1990) a cultura organizacional relaciona-se com a tradição e a história da organização; tem certa profundidade; deve ser interpretada mesmo sendo de difícil explicação; é, por natureza, coletiva, compartilhada e ideacional; refere-se a valores, crenças, conhecimentos e outros aspectos mais profundo. Por fim, é holística e subjetiva, ao invés de estritamente racional e analítica.

Alguns autores como Schein (2009), Pettigrew (1979), Handy (1978), concordam em alguns pressupostos básicos sobre cultura organizacional, entre eles: a) toda organização possui uma cultura; b) essa cultura explica muito dos fenômenos que ocorrem na organização; c) ela favorece ou dificulta o desempenho organizacional; d) a cultura pode ser diagnosticada e, aplicando-se certas metodologias, gerenciada e transformada.

Pettigrew (1979) define cultura organizacional como um sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente por um dado grupo em um determinado período de tempo. O sistema de formas, categorias, termos e imagens são utilizados pelas pessoas para interpretar sua própria situação. As dificuldades de se gerenciar a cultura de uma organização se dão pelo fato desta existir em uma variedade de níveis diferentes na empresa. O autor coloca que a cultura também se refere aos produtos da empresa, às estruturas, aos sistemas, à missão da empresa, recompensas, socialização, ou seja, está infiltrada e é difícil modificar aspectos implícitos no pensamento e no comportamento das pessoas. O peso da história da organização em sua administração presente e futura, a conectividade entre a cultura organizacional e a distribuição do poder, a interdependência da cultura que vai além da política, interconectada à estrutura, aos sistemas, as pessoas e as prioridades da organização, também trazem complexidade ao estudo da cultura de uma organização (PETTIGREW, 1979).

A cultura organizacional, de acordo com Kotter e Heskett (1994), pode obstruir a visão até de executivos experientes para fatos que não estejam relacionados às suas

suposições. Ela influencia muitos aspectos dentro das organizações particularmente, decisões estratégicas que certamente afetam resultados, processos e rotinas diárias. A cultura organizacional é definida pelos autores em dois níveis: os valores compartilhados, considerados mais essenciais e difíceis de mudar; e as normas de comportamento do grupo que constituem um nível mais superficial. Eles também afirmam que culturas burocráticas e passivas são desfavoráveis a um ambiente que priorize a qualidade dos serviços. As culturas adaptáveis despertam sentimento de confiança, entusiasmo e espírito empreendedor. Já as culturas não adaptáveis geralmente se tornam burocráticas e inibem a criatividade e a motivação (KOTTER; HESKETT, 1994).

Fleury (1987) define cultura a partir da concepção de Schein, porém acrescenta a dimensão política, que considera inerente a este fenômeno. A autora concebe a cultura organizacional como “... um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como também ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (FLEURY, 1989, p.11).

Hofstede (1980) define cultura como uma programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face ao outro. Para o autor, cada indivíduo transporta consigo padrões de pensamento, sentimentos e padrões de ação potencial, resultado de uma aprendizagem contínua. Isso constitui programações mentais que são as reações mais prováveis e compreensíveis de cada pessoa em função do seu passado. A origem das mesmas situa-se nos diferentes ambientes sociais que a pessoa experimenta no decurso de sua vida, ou seja, se inicia na família, continua no bairro, na escola, nos grupos de jovens, no local de trabalho e na comunidade. Dessa forma, a cultura é adquirida, não é herdada, ela provém do ambiente social do indivíduo e deve ser distinguida da natureza e da personalidade de cada um. A cultura apresenta-se como forte elemento de influência do comportamento singular e coletivo do homem e, até mesmo, de sua evolução como espécie (HOFSTEDE, 2001). O autor compara os níveis da cultura a camadas de casca de uma cebola, acreditando que os valores constituem o centro da Cultura e que os símbolos, heróis e rituais representam as camadas externas que são de mais fácil observação. Enfim, esse estudioso afirma que todas as camadas de cultura organizacional são permeadas pelas práticas organizacionais.

3.3 Investigando a cultura organizacional

A investigação da cultura organizacional pode ser realizada sob diferentes aspectos que compõe este fenômeno (GODOY; PEÇANHA, 2009). Schein (2009) afirma que a cultura é um conceito dinâmico que é aprendido, transmitido e mudado. O autor aborda o conceito de cultura organizacional em níveis e descreve as especificidades de cada um deles. Artefatos: são facilmente identificados, porém de difícil interpretação, pois estão atrelados a uma lógica mais profunda que apenas os outros níveis de profundidade podem fornecer. São exemplos de artefatos visíveis *layout*, arquitetura, tecnologia, produtos e a linguagem, assim como rituais e cerimônias observáveis até o vestuário das pessoas. Crenças e valores - orientam o comportamento das pessoas e exprimem o que esses relatam como razão do seu comportamento. Em sua maioria tais relatos são racionalizações ou idealizações sobre o comportamento das pessoas. São justificativas expostas, portanto são mais conscientes. Suposições Básicas: são pressupostos inconscientes que determinam como os membros de um grupo pensam, percebem e agem. É o nível mais profundo de compartilhamento do grupo. É formado por um processo de transformação paulatina e gradual no qual a crença e o valor se transformam em pressuposto inconsciente na medida em que vão sendo compartilhados pelo grupo e o conduzem na emissão de comportamentos que solucionam adequadamente os problemas.

Schein (2009, p.14), propõe que “... quando algo está profundamente inserido ganha estabilidade” e a partir desta colocação aborda a frequente posição inconsciente que a cultura assume em um grupo. Esta estabilidade estrutural define o grupo e cria um sentimento de identidade que constitui a argamassa que estrutura o grupo pelo compartilhamento.

Figura 1: Níveis de Cultura Organizacional
Fonte: Baseado em Schein (2009)

A força da cultura é definida por Schein (1983) em termos de homogeneidade e estabilidade do membro no grupo e de solidificação e intensidade das experiências compartilhadas por este grupo. A longa, variada e intensa história de um grupo diante do enfrentamento bem sucedido na resolução de problemas de sobrevivência faz a cultura forte. Já a constante troca de membros ou o grupo que está junto por um período curto de tempo e não enfrenta nenhuma dificuldade tem uma cultura fraca (Schein, 1983).

Schein (1983) afirma que os elementos de uma cultura são formados a partir da aprendizagem na solução de problemas. A natureza desses problemas, nos quais os mecanismos de aprendizagem estão envolvidos, são de dois tipos distintos. A primeira situação de aprendizagem vem dos esforços na resolução positiva dos problemas, estes podem produzir reforço positivo ou negativo; a segunda situação de aprendizagem é o esforço de evitação da ansiedade que também pode produzir reforço positivo ou negativo (SCHEIN, 1983). Na resolução de problemas o grupo experimenta várias respostas até que algo funcione, esta resposta será continuamente utilizada até que deixe de funcionar. Na evitação da ansiedade, após encontrar a origem da ansiedade cria-se uma fonte alternativa de evitação ou se nega a existência desta ansiedade. Os elementos culturais criados para evitar a ansiedade dos membros de um grupo são mais estáveis do que os criados na resolução de problemas, pois o mecanismo de evitação da ansiedade satisfaz uma necessidade do homem em precisar de certa estabilidade para evitar a ansiedade cognitiva e social. A estabilidade funciona como o próprio mecanismo de redução da ansiedade, fornecendo elementos culturais dos mais variados tipos para cumprir esta função de redução (SCHEIN, 1983). Quando o grupo aprende o que funciona, desenvolve crenças que ao longo do tempo e da repetitibilidade de sua prática saem da consciência dos indivíduos e se transformam em regras tácitas sobre como fazer as coisas, pensar ou sentir. ... “A cultura dá sentido à vida e a torna previsível” (SCHEIN, 2009 p. 40).

Desta forma, o comportamento manifesto de um grupo é derivado das predisposições culturais, porém somente após o desvelar das camadas profundas que constituem a essência da cultura é que é possível afirmar se um comportamento aberto, observável pode ser um reflexo da cultura de determinado grupo (SCHEIN, 2009). Para que os pressupostos básicos de uma organização venham à tona é preciso compreender o padrão específico que estes assumem (FLEURY; FISCHER, 1996). Schein (2009) denomina este padrão de paradigma cultural. De acordo com Morin (2008), as pessoas por meio do paradigma, selecionam e determinam conceitos e operações lógicas, pensam e agem segundo tais paradigmas inscritos

culturalmente. Assim, os paradigmas, cumprem papel subterrâneo e soberano. Morin (2008) afirma que o paradigma é inconsciente, porém nutre o pensamento consciente.

O cuidado, ao investigar a cultura de uma organização, dada a sua amplitude e profundidade, deve ser uma constante nas pesquisas que concebem a dimensão inconsciente e paradigmática da cultura como tema (GODOY; PEÇANHA, 2009; PEÇANHA, 1997). Padrões culturais também podem se caracterizar pela contradição entre o manifesto e o latente (PEÇANHA, 1987).

Schein (1983, p.16) propõe que o pesquisador, ao investigar os pressupostos que compõe a base do paradigma cultura de uma organizacional, deve responder as seguintes questões: “... A relação com o ambiente é de submissão, dominação ou harmonia? A verdade da organização é descoberta ou velada? A natureza humana é boa, má ou neutra? A atitude correta é ser ativo, passivo ou se autodesenvolver? E, ainda, como é distribuído o poder e o amor? Cooperação, competitividade e individualismo são baseados na tradição, carisma ou autoridade?”. .

Fleury (1987) e Fleury e Fischer (1996) propõe uma metodologia sobre como desvendar a cultura de uma organização. As autoras traçam um caminho investigativo que aborda os seguintes temas 1) O Histórico das Organizações, momento de fundação de uma organização, sua inserção no contexto econômico e político da época de sua criação propicia a compreensão da natureza da organização, seus objetivos, e metas. As autoras consideram fundamental o papel do fundador, pois ele detém a concepção do projeto da organização e tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e criar elementos simbólicos consistentes com esta visão idealizada. Também fazem parte da história das organizações, os incidentes críticos pelos quais a empresa passou, dentre eles fracassos, sucessos, crises, expansão. Nestes momentos, Fleury (1987) afirma que o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, pois certos valores importantes emergem com maior nitidez. 2) O Processo de Socialização de Novos Membros: o momento de socialização é fundamental para a replicabilidade do universo simbólico. Nas estratégias de integração do novo profissional à organização, os valores e comportamentos são transmitidos e, consequentemente, incorporados pelo novo membro. As estratégias de socialização típicas apontadas pela autora são os programas de treinamento e integração de novos funcionários. 3) As Políticas de Recursos Humanos: são elas mediadoras da relação capital trabalho e, portanto, tem um grande papel na construção da identidade da empresa. O pesquisador ao analisar as políticas explícitas e implícitas de recursos humanos de uma organização pode observar e interpretar os padrões culturais desta organização; 4) O Processo de Comunicação: a comunicação é um dos

fundamentais elementos no processo de criação, transmissão e consolidação do universo simbólico de uma organização. É preciso identificar os meios formais, orais e escritos, e os meios informais. Este mapeamento dos meios permite o desvelar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização; 5) A Organização do Processo de Trabalho: a análise da forma como a empresa organiza seu processo de trabalho considerando o elemento tecnologia e o elemento social, como maneira pela qual a organização gerencia a força de trabalho. O processo de organização do trabalho fornece aspectos formadores da identidade organizacional, assim como o referencial para se decifrar a dimensão político-constitutiva do elemento simbólico.

Neste mesmo sentido investigativo, Peçanha (1997) estudou a cultura organizacional de uma empresa por meio de quatro aspectos que mais se adequaram aquele caso: (1) Processos organizacionais de comunicação; (2) Processos organizacionais de trabalho e poder; (3) Orientações de valor, incluindo: dimensão temporal; dimensão relacional e (4) O papel do Fundador.

3.4 Instrumentos para avaliação de cultura organizacional

Cameron e Quinn (1999) desenvolveram um modelo que caracteriza diferentes tipos de cultura organizacional com base em duas dimensões básicas, a interna/ externa e flexibilidade/ controle de orientação. A partir destas dimensões bipolares, os autores identificaram quatro tipologias que identificam culturas organizacionais. Cruzamentos dessas dimensões geraram um modelo chamado “Competing Values Framework”, são eles, Hierarquia (orientação interna com estabilidade), Clã (orientação interna com flexibilidade), Mercado (orientação externa e estabilidade) e Adhocracia (orientação externa e flexibilidade).

O modelo explicativo proposto por Cameron e Quinn (1999) sobre os tipos de cultura organizacionais, baseiam-se nos valores competitivos de cada uma.

- **Cultura Hierárquica:** Direccionada aos assuntos internos da organização, valoriza a estabilidade e o controle mais do que a flexibilidade. O modelo tradicional de comandar e controlar predomina nesta cultura, que obtém grande sucesso quando os objetivos da organização são eficiência e há estabilidade no ambiente organizacional. Este modelo tem como referência a teoria Weberiana sobre burocracia que ressalta a tradição dos valores, conformidade, consistência e cooperação.

- Cultura do Mercado: Mantém a importância da estabilidade e do controle, mas é mais direcionada aos assuntos mais externos à organização. Percebe o ambiente externo como ameaçador. Procura identificar riscos e oportunidades, pretendendo alcançar vantagens competitivas.
- Cultura do Clã: direcionada aos assuntos internos, valoriza a flexibilidade. O objetivo principal desta cultura é gerenciar por meio de trabalho em equipe, participação e busca do consenso.
- Cultura da Adhocracia: direcionada aos assuntos externos, valoriza flexibilidade. O objetivo principal é a criatividade e o risco. Neste tipo de cultura o espaço físico pode ser considerado temporário.

Estes modelos não são considerados como ideais para qualquer tipo de situação, Cameron e Quinn (1999) destacam que contingências do ambiente determinam que tipo de Cultura Organizacional é mais adequada para aquela situação. Assim como Cameron e Quinn (1999), outros autores com base numa perspectiva funcionalista e em modelos teóricos de traços ou perfis culturais buscaram desenvolver instrumentos quantitativos que permitam mensurar características identificadas nos modelos teóricos como também considerar sua associação a diferentes papéis da liderança (DUYGULU; OZEREN, 2009).

Hofstede et al. (1990) desenvolveram um questionário para identificar os valores e práticas que caracterizam a cultura organizacional. A análise fatorial do instrumento evidenciou que ele se diferenciava em três dimensões subjacentes aos valores, foram: necessidade de segurança, centralidade do trabalho e necessidade de autoridade. O instrumento também se diferenciou em seis dimensões subjacentes às práticas organizacionais, orientação para processos versus para resultados; orientação para funcionários versus para a função; paroquial versus profissional; sistema aberto versus fechado; controle brando versus rígido e normativo versus pragmático. Para Hofstede et al. (1990) a cultura nacional se reflete na consistência de valores enquanto a cultura organizacional pode ser mais facilmente observada na consistência das práticas empresariais. Os autores identificaram cinco dimensões básicas da cultura organizacional por meio da comparação entre as diferenças encontradas nos distintos países estudados:

- Distância do poder: como hierarquias e a desigual distribuição de poder acontece.
- Incerteza: a intensidade que cada pessoa se sente confortável ou desconfortável com a incerteza e a estrutura.

- Individualismo: a intensidade que cada indivíduo se supõe como autoconfiante e centrado, versus a existência de vivências mais integradas com o grupo de trabalho.
- Masculinidade ou Feminilidade: a dimensão que reflete dureza ou suavidade.
- Orientação a longo ou curto prazo: facilidade dos profissionais de esperarem ou não gratificações por um período de tempo.

Bass e Avolio (1993) desenvolveram uma tipologia de cultura organizacional e sobre ela criaram o Questionário de Descrição Organizacional (ODQ). Ele é composto de 28 questões sendo que 14 itens contêm elementos, processos e premissas da tipologia Cultura Transacional e outros 14, itens caracterizando a tipologia Cultura Transformacional. A escala foi validada em outros estudos (PARRY; PROCTOR-THOMSON, 2003).

Ferreira et al. (2002) afirmaram que, no Brasil, estudos que propõe investigações com instrumentos genuinamente brasileiros ou adaptados com o intuito de compreender a cultura organizacional nacional são raros. Com este intuito foi criado, testado e validado o Instrumento Brasileiro para a Avaliação da Cultura Organizacional (FERREIRA et al., 2002; FERREIRA; ASMAR, 2008). A partir de entrevistas apoiadas em modelos anteriormente utilizados na literatura, como os de Hofstede et al. (1990), o instrumento foi criado de forma que apresenta fatores que, em conjunto, são relacionados a valores e práticas organizacionais. Nele, o fator 1 chamado de “Profissionalismo Cooperativo” contém itens associados à valorização dos empregados que realizam tarefas com eficácia e competência, demonstrando colaboração, dedicação, habilidade, profissionalismo e iniciativa. O fator 2 chamado de “Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder” concentra itens que se referem a valores existentes em organizações de sistema centralizado e autoritário, dificultando o crescimento de profissionais e o reconhecimento do elemento humano. O fator 3 chamado de “Profissionalismo competitivo e individualista” se refere à valorização prioritária de competências, de desempenho e eficácia dos indivíduos na execução da tarefa. O quarto fator “Satisfação e Bem-estar dos empregados” apresenta características de empresas que investem no bem-estar, satisfação e motivação dos empregados tornando o ambiente de trabalho mais humano, agradável e prazeroso. Os fatores de 1 a 4 são associados a valores organizacionais e os fatores demais 5, 6 e 7 às práticas organizacionais, elencados posteriormente. O fator 5, “Práticas de Integração Externa”, associa-se ao planejamento estratégico da organização, a tomada de decisões e o atendimento ao cliente externo, com foco direcionado aos escalões superiores da empresa. O fator 6, “Práticas de Recompensa e Treinamento”, relaciona-se às práticas direcionadas aos clientes internos. O fator 7, “Promoção do relacionamento interpessoal”, se refere a práticas orientadas para o incentivo de relação entre as pessoas e a

satisfação dos empregados, criando uma situação interna de coesão. Além da versão completa contendo 94 afirmativas há também a versão reduzida com 30 itens validada e testada por Ferreira e Asmar (2008). Anteriormente, Rockenbach e Peçanha (2005) realizaram uma adaptação da escala, organizando uma versão reduzida para facilitar sua aplicação em contextos empresariais, sobretudo naqueles de pequeno e médio porte. Esta versão adaptada também foi utilizada por GODOY (2009).

Minayo, Assis e Souza (2005) sugerem a triangulação de dados como forma de conjugar teoria e prática sobre ponto de vista variado. No estudo da cultura organizacional tais dados podem ser originários de formulações teóricas ou da visão dos participantes da pesquisa, utilizados de maneira articulada. A triangulação é a combinação de estratégias variadas de pesquisa que garantem a representatividade qualitativa das diversas posições dos grupos que compõe a pesquisa. No estudo da cultura a triangulação se faz pertinente, pois permite que dimensões objetivas sejam quantificadas, assim como a subjetividade do processo social seja estudado (MINAYO; ASSIS; SOUZA, 2005).

3.5 Considerações finais

A revisão literária do constructo cultura organizacional apontou a utilização de diversas bases epistemológicas e, consequentemente, variados métodos e instrumentos de pesquisa. Esta investigação utilizou o referencial teórico de Edgar Schein, considerando a amplitude e profundidade do termo cultura. A revisão de literatura demarcou variados estudos sobre o tema, bem como mergulhou na obra de Edgar Schein a fim de aprofundar a capacidade de avaliação crítica e o olhar analítico diante de teorias e metodologias diferentes sobre cultura. A perspectiva clínica, utilizada pelo autor, em estudos sobre cultura organizacional foi apontada também por Peçanha (2009) como forma de revelar a dimensão inconsciente imersa nas organizações e é utilizada no presente estudo.

Diante desse quadro, este estudo também, delimitou o processo investigativo optando pela triangulação de instrumentos, entrelaçando técnicas qualitativas (observação direta, entrevistas, diário de campo) e quantitativa (aplicação de escala).

4 EMPRESA FAMILIAR: CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA SISTEMICA E DA PSICODINÂMICA DO TRABALHO

4.1 Considerações iniciais

Relações comerciais em interação com as relações familiares criam características únicas nas empresas familiares (CHUA; CHRISMAN; STEIER, 2003), mesmo que empresas familiares compartilhem muitos aspectos comuns a outras empresas (SHARMA, 2004). A literatura sobre administração, geralmente, reconhece estas características únicas, mas o campo de estudos ainda é incipiente ao explorar suas implicações (CATER; SCHWAB, 2008). É o impacto recíproco da família no negócio que distingue, entre outros, o campo de estudos de empresas familiares (SHARMA, 2004).

Pesquisadores da área de empresas familiares concordam que o envolvimento da família no negócio o faz único (CHUA; CHISMAN; SHARMA, 1999). Donnelly (1964), um dos pioneiros na definição desse tipo de empresa, considera familiar a empresa que esteja ligada há uma família por pelo menos duas gerações e, que esta ligação familiar influencie as diretrizes empresariais, assim como os objetivos e interesses da família (DONNELLEY, 1964).

Chua, Chrisman e Sharma (1999) realizaram uma revisão de 250 artigos sobre empresas familiares. Selecionaram 21 definições nas quais o grau ou a natureza do envolvimento familiar na empresa se fez presente. A partir das definições, os autores fizeram algumas observações: (1) com poucas exceções, as definições não diferenciam controle da propriedade de gestão; algumas definições requerem a existência de pelo menos propriedade ou controle de gestão familiar nas mãos da família dirigente, enquanto outras se utilizam de ambos, propriedade e gestão. As definições encontradas incluem três combinações qualificativas entre propriedade e gestão: (1) propriedade familiar e gestão familiar; (2) propriedade familiar, mas não gestão familiar; (3) gestão familiar, mas não propriedade familiar. Todas as definições consideram a combinação (1) propriedade e gestão familiar como empresa familiar, porém discordam quanto às outras duas combinações, sendo que Chua, Chrisman e Sharma (1999) preferem a combinação (2) propriedade familiar, mas não gestão familiar à terceira combinação. Algumas definições de empresa familiar destacadas por esses autores não utilizam o termo propriedade familiar. O termo foi encontrado sugerido,

explícita ou implicitamente, enquanto que o termo controle familiar diferiu entre as definições no que diz respeito aos padrões aceitáveis de controle da propriedade. A lista de controle de propriedade consideradas nas definições de empresa familiar analisadas por Chua, Chrisman e Sharma (1999) são: um indivíduo, duas pessoas, não relacionadas ou relacionadas por sangue ou casamento, a família nuclear, mais de uma família nuclear, a família expandida, mais de uma família expandida e o público. As definições baseadas na propriedade da família e aquelas que consideram propriedade pela família nuclear são as mais bem qualificadas como padrão. Os autores pesquisados discordam sobre as outras definições especialmente a última, o público proprietário (CHUA; CHRISMAN; SHARMA, 1999).

No intuito de definir um conceito teórico e de funcionalidade operacional Chua, Chrisman e Sharma (1999, p.25) utilizaram a seguinte definição de empresa familiar:

Empresa familiar é uma empresa controlada/ gerenciada com a intenção de dar forma e prosseguimento à visão de negócio mantida por uma aliança dominante controlada por membros de uma mesma família ou um pequeno número de famílias de maneira potencialmente sustentável através das gerações da família ou famílias.

Sharma (2004) organiza a literatura sobre empresa familiar de acordo com quatro níveis de análise:

(1) Nível individual de análise: estudos sobre empresas familiares se dedicam a categorias que consideram pessoas da família envolvidas na empresa quer seja como empregados ou como sócios proprietários. As categorias são: estudos sobre fundadores, sobre a próxima geração, sobre membros da família, sobre mulheres e sobre trabalhadores não familiares. Sobre os fundadores, de particular interesse no contexto desta dissertação, encontram-se pesquisas voltadas para a compreensão dos estilos de liderança adotados por esses líderes e sua relação com membros e não membros da família. Um exemplo de achados de pesquisa nesta categoria diz respeito aos dados que apontam para mandatos mais longos de executivos membros da família, em média 35% mais longevos do que os de executivos não membros da família. Este prazo prolongado tem sido atribuído, em diversas pesquisas, ao alto custo cognitivo no enfrentamento de barreiras psicológicas que envolvem o fato de deixar a empresa (SHARMA, 2004).

(2) Nível interpessoal / Grupo. As pesquisas significativas neste nível direcionam seus esforços em três outros níveis de análise: a natureza e tipos de acordos contratuais, as fontes de conflito e as estratégias de gestão, e as transições intergeracionais.

(3) Nível organizacional. Esforços de pesquisa em grande parte voltados para a identificação e gestão dos recursos nas empresas familiares.

(4) Nível social / ambiental. Pesquisas dirigidas para a compreensão do papel das empresas familiares na sociedade, muitos estudos se situam na extensão da importância econômica da empresa familiar, em vários países do mundo (SHARMA. 2004).

Para incluir a família como uma variável na pesquisa organizacional, Dyer (2003) afirma que é necessária uma definição clara do que é a família para que esta definição seja aplicada de forma adequada sob o fenômeno em investigação. O autor exemplifica que quando se estuda, por exemplo, as relações interpessoais, identificar se os indivíduos fazem parte da família imediata ou família prolongada é importante, pois o grau de parentesco provavelmente influencia a interação entre os mesmos. Desta forma há uma limitada compreensão sobre como a interação entre os membros da família afetam a visão e os objetivos da empresa familiar (CHUA; CHRISMAN; STEIER, 2003).

Para Chua, Chrisman e Sharma (1999) compreender, prever e modificar o comportamento para ajudar as empresas familiares alcançarem seus objetivos e melhorarem seu desempenho é o objeto de pesquisa em gestão de empresas familiares. Dyer (2003) também propôs que, no futuro, pesquisadores organizacionais se questionem se a dinâmica familiar tem impacto sobre os resultados dos estudos neste campo. O autor preconiza que, na maioria dos casos, a resposta será afirmativa e que esta irá incentivar o uso da família como uma variável; o que, talvez, leve ao “...desenvolvimento de teorias mais robustas, generalizáveis, e úteis.” (DYER, 2003 p. 413)

Na produção científica nacional, de acordo com pesquisa bibliográfica realizada Borges, Lescura e Oliveira (2010) a partir de trabalhos publicados em periódicos e anais de eventos científicos na área de Administração, entre os anos de 1997 a 2009, o estudo da empresa familiar aparece com um caráter potencial, constituindo-se como relevante para a ciência e, também, para o desenvolvimento de teorias na área de estudos organizacionais. Os padrões conceituais adotados por estudos brasileiros para definir empresa familiar giram em torno de quatro principais abordagens: 1) a empresa familiar como objeto para realização do estudo; (2) união entre propriedade e gestão nas mãos da família; (3) presença de, no mínimo, duas gerações; 4) laços de parentesco e/ou sociais entre o grupo dirigente (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2010).

Nos estudos nacionais analisados, a utilização dos diversos conceitos de empresa familiar, sejam eles, nacionais ou internacionais, apresentam pontos fracos considerando que, mesmo reconhecendo os empreendimentos familiares como objeto de estudo, os trabalhos revisados, em geral, negligenciam aspectos inerentes à dinâmica de interação família e empresa, consequentemente deixando uma lacuna na contribuição teórica (BORGES;

LESCURA; OLIVEIRA, 2010). Desta forma, apontam que a tendência aos estudos futuros é compreender e investigar a empresa familiar a partir do pressuposto de que a interação entre família e empresa caracteriza uma dinâmica diferenciada neste tipo de empreendimento (BORGES; LESCURA; OLIVEIRA, 2010).

No contexto contemporâneo, Machado (2005) indica que transformações recentes na família também geram reflexo na compreensão de empresa familiar, pode variar da família nuclear até apenas um único indivíduo. No estudo de empresas familiares, definir quem é a família é uma questão epistemológica necessária já que existem diferentes concepções culturais de família (MACHADO, 2005) e os padrões de comportamento da família afetam as decisões e a política da empresa familiar (PEÇANHA, 2013). A interdependência do sistema família e empresa familiar sugere de acordo com Peçanha (2013) a utilização da abordagem sistêmica e psicodinâmica, assim como de instrumentos de pesquisa originados no contexto familiar.

4.2 A Abordagem Sistêmica

A complexidade do ambiente organizacional e, em geral, do mundo como um todo exigiu que as diferentes áreas de conhecimento se tornassem transdisciplinares, com o objetivo de entender melhor os fenômenos estudados e poder desenvolver novas teorias e modelos validos. O pensamento sistêmico surge como suporte para o entendimento dessa complexidade, dos fenômenos e de seu contexto, respondendo criticamente ao reducionismo do século XX (FLOOD, 2010).

Um paradigma instaura relações básicas que constituem axiomas, determina conceitos, comanda discursos e/ou teorias (MORIN, 2008). No ocidente, o paradigma formulado por Descartes separa o sujeito e o objeto, cada qual em uma esfera própria; a filosofia e a pesquisa reflexiva, de um lado, a ciência e a pesquisa objetiva de outro. Esta dissociação, tratada por muitos autores (CAPRA, 1999; MORIN, 2008; PEÇANHA; SANTOS, 2009) atravessa o universo de um extremo ao outro nos mais diversos temas: Sujeito/ Objeto, Alma/ Corpo, Espírito/ Matéria, Qualidade/ Quantidade, Finalidade/ Causalidade, Sentimento/ Razão, Liberdade/ Determinismo, Existência/ Essência (MORIN, 2008) . Contudo, a ciência, majoritariamente dominada pelo dualismo reducionista cartesiano, tem paulatinamente aberto espaço para os pensadores ocidentais e orientais que abordam a ciência sob a visão sistêmica (SUHNEL, 2001).

A concepção em tela, inicialmente idealizada por pensadores russos como Alexander Bogdanov (CAPRA, 1999; PEÇANHA; SANTOS, 2009), trouxe uma grande amplitude à tradicional visão unicista cartesiana. A teoria dos sistemas coloca-se em oposição ao pensamento analítico reducionista cartesiano, ou seja, aborda a questão contextual. Para entender um fenômeno é necessário entender o contexto no qual ele está inserido (CAPRA, 1999). O médico, filósofo e economista russo Alexander Bogdanov ao conceber uma teoria geral dos sistemas, intitulada tectologia, foi o primeiro cientista a formular uma sistemática dos princípios de organização dos seres vivos e não vivos (CAPRA, 1999). Segundo Capra (1999) Bogdanov identificou três tipos de sistemas: (1) Complexos organizados no qual o todo é maior que a soma das partes, (2) Complexos desorganizados, no qual o todo é menor que a soma das partes e (3) Complexo neutros – no qual a organização e desorganização se anulam mutuamente.

De acordo com Peçanha e Godoy (2009) um dos aspectos mais importantes do pensamento sistêmico diz respeito à interconexidade não-linear dos componentes do sistema que resulta em vínculos de realimentação, ou seja, interações simultâneas de múltiplas variáveis geram padrões cíclicos de organização da vida. Além disso, o homem e o ambiente são em si mesmos redes de relações (PEÇANHA; SANTOS, 2009). Essa nova ciência da complexidade, questiona e suplanta o pensamento linear, dicotômico e reducionista do paradigma anterior. O reconhecimento da indeterminação como característica dos fenômenos naturais, por meio dos quais a ciência apenas pode verificar a probabilidade abala a concepção tradicional de ciência preditiva (PEÇANHA; SANTOS, 2009).

Morin (2008) afirma que o desenvolvimento do conhecimento científico é poderoso meio de detecção dos erros e de luta contra as ilusões. Entretanto, os paradigmas que controlam a ciência podem desenvolver ilusões, e nenhuma teoria científica está imune contra o erro. Além disso, o conhecimento científico não pode tratar sozinho dos problemas epistemológicos, filosóficos e éticos. O pensamento sistêmico vem quebrando paradigmas considerados verdades absolutas pela ciência, por meio de uma nova abordagem para antigos fenômenos, assim como abrindo perspectivas futuras para novos estudos nas diferentes áreas de saber da humanidade.

Contextualizando o modelo sistêmico na família, esta surge como protagonista da cena clínica e seu estudo auxilia a compreensão da dimensão individual do conflito (COSTA, 2010). A mudança no sistema familiar favorece a mudança nos indivíduos assim como o contrário se faz verdadeiro (COSTA, 2010). Segundo Costa (2010) os conhecimentos sobre o sistema familiar possibilitam a análise da interseção dos indivíduos na família, assim como

desta com o ambiente sociocomunitário ao seu redor, focalizando sistemas, subsistemas e sistemas amplos conectados.

Sob a influência do *feedback* circular, conceito oriundo da Cibernética, o olhar sistêmico tem como desafio observar a família por meio de um padrão de mútua influência que ocorre nas condutas dos membros (COSTA, 2010; GODOY; PEÇANHA, 2009). Assim torna-se fundamental compreender a família como um sistema que está inserido em um contexto (relacionando-se com outros sistemas), em sua complexidade de diversas e múltiplas interações, em sua instabilidade que articula e muda constantemente, e em sua intersubjetividade que em consequência das interações consolida múltiplas realidades entre os membros (COSTA, 2010). Contemporaneamente novos conceitos foram agregados à concepção sistêmica da família, como o interesse no conteúdo das narrativas familiares, no processo de comunicação, nas influências de poder e gênero, que prioritariamente influenciam a vida social, mas também existentes na família e, nas influências das relações culturais, étnicas e de raça no sistema familiar (COSTA, 2010).

Féres-Carneiro (1996) também indica como objetivo da concepção sistêmica familiar a busca pela repetição de comportamentos passados no momento presente da família. Desta forma, Costa (2010) coloca que a família partilha um aparelho psíquico inconsciente. A abordagem sistêmica familiar volta-se ao modo como a família interage *agora* e enfatiza o processo de mudança no comportamento para desenvolver relacionamentos mais eficientes. Este modelo reconhece a importância das experiências passadas, mas intervém, principalmente, nas necessidades presentes (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Peçanha (2013) afirma, sinteticamente, que, na teoria sistêmica, destaca-se a interdependência das relações que alimenta uma visão mais ampla sobre como as partes interagem entre si construindo o todo, que é maior que a soma das partes, ou seja, o sistema “... contém propriedades que estão além dos elementos que o constituem.” (PEÇANHA, 2013. p. 467).

4.3 Empresa Familiar e Teoria Sistêmica

Por meio do estudo de caso, Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) exemplificam a transição geracional na empresa familiar, apontando para os conflitos emocionais que estão presentes na família e que podem influenciar de maneira muito negativa o futuro do empreendimento, devido às dificuldades no diálogo entre as múltiplas gerações que compõem a empresa.

Nesse sentido, na busca de pensar e sistematizar essas relações propõe-se o modelo de três círculos, que contempla os três sistemas que estão inclusos na empresa familiar: a família, a empresa e a propriedade. O círculo familiar está voltado mais a si próprio, de forma que os membros da família focam nas experiências emocionais, nos valores e nos estilos de comunicação, ao passo que o círculo empresarial se interessa pelas estratégias de negócio e pela reputação da empresa no mercado, o que inclui a busca pelo lucro e os relacionamentos hierárquicos. Quanto à propriedade, o principal interesse é o capital financeiro e a criação de riqueza (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

Este modelo, proposto por Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), implica em conflitos em cinco áreas principais: capital (administração dos recursos financeiros), controle (tomada de decisões e liderança), carreiras (posições assumidas pelos membros da família dentro da empresa), conflitos (repercussão de conflitos familiares no empreendimento) e cultura (valores fundamentais para a família e para a empresa). Na empresa familiar um mesmo membro pode ter múltiplas funções, relacionadas aos três círculos (da família, da propriedade e da empresa), o que explica a origem dos conflitos (KETS DE VRIES; CARLOCK ; FLORENT-TREACY, 2009).

Dentro das empresas familiares os autores também citam alguns modelos de práticas que são efetivas para o bom desenvolvimento de uma empresa:

- Rede de compartilhamentos – intenso movimento de informações entre membros gestores da empresa;
 - Alinhamento de objetivos – equilíbrio de objetivos pessoais e coletivos;
 - Controle – poder facilmente identificado e centralizado;
 - Período de tempo – longo prazo de investimentos e intensa organização empresarial;
 - Estruturas organizacionais – associação de controle flexível e rígido.
- (a) Redes de Comunicação

São duas as redes de comunicação que, quando bem exercidas, facilitam toda a estrutura empresarial e o rendimento da empresa: rede interna, a estabelecida entre os funcionários e entre os membros da família inseridos na empresa (gestores ou não) a qual possui o caráter rápido e imediato; e a rede externa, entre empresa e prestadores de serviços, investidores e/ou clientes. Ambas as redes, quando são duradouras, geram reciprocidade entre os empregados, os clientes e/ou fornecedores, criando assim uma maior confiança entre os mesmos e agregam valor ao produto da empresa. Porém, quando a rede interna familiar é muito privilegiada em detrimento das demais, pode afastar o interesse de quaisquer relações e interesses de externos (não membros da família).

(b) Alinhamento de Objetivos

Entre as práticas familiares de uma empresa os autores citam o exercício de uma estrutura flexível (a qual não beneficia apenas os familiares) como otimizador da empresa gerando o estabelecimento de vínculos entre todos os membros da empresa e a reciprocidade de objetivos. Porém, quando um líder familiar e empresarial assume o abuso de poder devido ao seu local de destaque prejudica todas as interrelações entre os funcionários gerando o desafeto e o desalinhamento de objetivos. Ao passo que, um membro herdeiro não preparado para sua função pode não se dar conta do valor da empresa e não conseguir administrá-la com sucesso (também gerando o desconforto e desalinhamento entre os membros da mesma). Podemos inferir que a má gestão da empresa desagrega valor ao produto e, desse modo, ao ser associado aos maus produtos, é refletido e percebido no próprio *self* dos gestores e membros sua desvalorização.

(c) Controle

Dentre todas as práticas de controle exercidas por membros familiares algumas são maléficas para o gerenciamento empresarial: o nepotismo, causador de desmotivação a membros que se dedicam à empresa e não são reconhecidos; a rivalidade e concorrência entre membros da família e/ou não familiares gestores, que pode ser refletida em todos os funcionários (familiares ou não) pertencentes à empresa; e o não reconhecimento dos familiares gestores da importância de investidores que não são da família. Porém, apesar dos malefícios, há uma vantagem de prática de controle exercida pelas famílias: talvez por já saberem quais são os sucessores do gerenciamento empresarial as transições de liderança são mais amenas do que em empresas de capital aberto e a estabilidade no comando é mais constante (os funcionários já estão cientes de quem será seu próximo chefe).

(d) Período de Tempo

Por ser uma empresa que não visa apenas o lucro rápido, a empresa familiar possui perspectivas a longo prazo e, quando o investimento é certo, passa a ter vantagem sobre empresas de capital aberto que possuem apenas visão *just in time* para o lucro chegar durante a gestão vigente. Porém, correm o risco do investimento não dar certo e logo no início ou posteriormente não recolherem frutos desse mesmo. Por isso costuma-se dizer que empresas familiares possuem “aversão ao risco” demonstrando o medo de investimentos inovadores que podem ou não ser lucrativos futuramente. Outra prática de empresas familiares, em relação ao período de tempo, afirmam os autores, é a obstrução de líderes promissores reconhecidos pela empresa por meio de um membro mais antigo o qual não abre mão de gerenciar a empresa que ele mesmo, ou seus parentes mais próximos, iniciaram.

(e) Estruturas Organizacionais

De todas as vantagens citadas por Kets de Vries, Carlock e Florent-Treancy (2009) os autores propõe a confiança como melhor característica de uma empresa familiar e, através da mesma, a confluência de objetivos para a prosperidade empresarial.

Von Schlippe e Frank (2013) relatam que, desde a década de 1980, a teoria dos sistemas desempenha um importante papel nas empresas familiares. A empresa familiar é definida pelos autores como um sistema composto de subsistemas (propriedade, negócio e família). Compreender as interações entre os subsistemas e entre sistema e ambiente, assim como a dinâmica resultante destas interações é o objetivo da abordagem que utiliza a teoria dos sistemas. Também, diferentes níveis de análise são observados, como por exemplo, ambiente, organização, grupo e indivíduo, sendo este último e sua mútua interação o nível básico de análise (VON SCHLIPPE; FRANK, 2013).

Um exemplo do pensamento sistêmico aplicado à pesquisa em empresas familiares é o modelo dos três círculos (GERSICK et al., 1997; VON SCHLIPPE; FRANK, 2013). Este modelo diferencia família, negócios e propriedade, assim como indica problemas decorrentes da sobreposição destes subsistemas. Os membros da família podem pertencer a vários destes subsistemas, e cada um deles pressupõe diferentes expectativas levando a conflitos de papéis (VON SCHLIPPE; FRANK, 2013). Pesquisadores afirmam que o modelo tem sido criticado pela sua ênfase nas diferenças entre família, negócio e propriedade que pode levar ao uso de estereótipos, também a análise inadequada da dinâmica interpessoal, a visão estática e pela

exagerada noção de subsistema sob a análise do sistema familiar como entidade única (VON SCHLIPPE; FRANK, 2013).

Figura 2: Modelo dos três círculos
Fonte: Von Schlippe e Frank (2013)

Uma perspectiva mais dinâmica com maior ênfase em como são as interações entre os subsistemas que influenciam os resultados da empresa é apresentada por Habbershon et al. (2003). O modelo de sistema unificado conecta os recursos e capacidades gerados no sistema empresa familiar considerando seu potencial para a criação de riqueza entre gerações. O sistema social empresa familiar é definido como um meta-sistema composto pela unidade familiar, pelo negócio e membros individuais da família. A interação dos três subsistemas gera o que Chrisman, Chua e Steiner (2005) chamam de "senso de família", que significa um tipo específico de recurso que a família fornece à empresa criando uma vantagem competitiva neste tipo de organização (VON SCHLIPPE; FRANK, 2013). Porém neste modelo não é esclarecida a forma como a interação entre subsistemas diferentes acontece. De acordo com Von Schlippe e Frank (2013) o modelo propõe uma abordagem sistêmica, esta pressupõe múltiplos níveis de análise da empresa familiar, porém a abordagem se torna incompleta se não considerar a interdependência dos subsistemas negócio, família e propriedade. Von Schlippe e Frank (2013), além de analisarem o modelo dos três círculos e o modelo de sistema unificado, propõe a utilização da teoria dos sistemas sociais como abordagem para a compreensão da empresa familiar. Por meio desta abordagem os pesquisadores afirmam que em cada subsistema existe um padrão de comunicação específico.

Habbershon, Williams e MacMillan (2003) defenderam a importância de um sistema unificado para as empresas familiares por meio da proposição de um modelo composto por três subsistemas: unidade familiar, entidade de negócios, e os membros da família. Os

autores contribuem, principalmente, com uma explicação sistêmica dos resultados de desempenho de uma empresa familiar como sistema social. Por sua vez, Billings et al. (2007) lembrou que os terapeutas de família são treinados na teoria do sistema e são, portanto, capazes de avaliar e consultar em sistemas organizacionais mais amplos.

Desta forma, a abordagem sistêmica inspirou caminhos a serem percorridos na relação família e empresa familiar como, por exemplo, os processos no interior do grupo familiar que constituem aspecto importante da dinâmica da empresa (KETS DE VRIES; CARLOCK ; FLORENT-TREACY, 2009; PEÇANHA, 2013). A visão sistêmica fornece ao pesquisador elementos que permitem a identificação de padrões repetidos de comportamento nas relações interpessoais que ocorrem no sistema família e como estas se reproduzem na empresa.

4.4 A Psicodinâmica do trabalho e a construção do coletivo nas organizações

A psicodinâmica do trabalho foi fundada e tem como seu maior expoente o médico francês, Christophe Dejours, com formação em psicossomática e psicanálise, atua como responsável científico do Laboratório de Psicologia do Trabalho e no Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris (CNAM) (PEÇANHA, 2005). Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) demonstram em pesquisas a capacidade com a qual sofrimento no ambiente de trabalho pode desestruturar a personalidade e a identidade das pessoas, assim como demonstrou como as pressões organizacionais são enfrentadas e de que forma o ser humano é capaz de transformar este sofrimento em uma vivência criativa (PEÇANHA, 2005).

Os comportamentos humanos, para a psicodinâmica do trabalho, podem ser corretamente interpretados a partir de uma análise dinâmica intersubjetiva (DEJOURS, 2005). Toda atividade de trabalho “... está submetida a uma regulação pela interação entre as pessoas” (DEJOURS, 2005, p.49).

A concepção de trabalho da psicodinâmica considera a mobilização subjetiva como parte de sua definição, pois o mundo do trabalho impõe ao indivíduo uma necessidade de investir física e sociopsiquicamente na organização a qual ele está inserido (MENDES; FERREIRA; CRUZ, 2007, UCHIDA; LANCMAN; SZNELWAR, 2010).

Para a psicodinâmica, a organização pode proporcionar a vivência do prazer no trabalho oferecendo condições para que o trabalhador desenvolva ações de mobilização da inteligência prática, e proporcione o espaço público da fala e da cooperação (GERNET; DEJOURS, 2011, MENDES et al 2007, UCHIDA; LANCMAN; SZNELWAR, 2010). Tais

ações expandem a subjetividade e abrem espaço para o engajamento do trabalhador. Na prática, significa que o indivíduo tem no trabalho um local de investimento pulsional, sublimação e ressonância simbólica (MENDES et al., 2007).

A psicodinâmica do trabalho afirma que o homem, por meio do efeito da pulsão, que se desdobra em inteligência ardilosa ou por meio do efeito do sofrimento, que guia a busca pelo sentido, formata o seu trabalho (DEJOURS, 2005). O trabalhador busca realizar da melhor maneira possível suas tarefas, cumprindo as metas que lhe são solicitadas de maneira eficaz, porém concomitantemente aguarda pela contrapartida da organização, que ela ofereça esta possibilidade dele contribuir (GODOY, 2009). “...O sujeito é compreendido não somente como uma pessoa à espera de uma retribuição, mas como alguém que busca sua própria identidade, um sentido para si mesmo, através de suas contribuições” (GODOY, 2009, p.60)

que executa, mas também é produto do julgamento social, o julgamento reúne a dimensão das restrições instrumentais da prática e o juízo formado e imposto socialmente, desta forma podemos observar um demanda social contida neste eixo. Dejours (2005) afirma que a técnica é considerada uma prática social e aponta a importância do trabalho coletivo. E, por meio da compreensão deste eixo, Dejours (2005) refere que o julgamento do trabalho, como reconhecimento da qualidade da atividade e do seu produto final pode ser realizado apenas pelos pares (DEJOURS, 2005). E, neste contexto, as relações de confiança se estabelecem.

O terceiro eixo, Outros- Ego, corresponde à transmissão da eficiência econômica e instrumental da tarefa, que na psicodinâmica, vem sempre acompanhada de uma definição sócio-cultural, já que, é neste momento em que o trabalho também evidencia as condições subjetivas para sua realização (DEJOURS, 2005). O ato técnico só pode ser homologado como tal quando se situa em relação à tradição. De acordo com Dejours (2005) é a dimensão tradicional do ato técnico que liga o ego ao outro e esta é a parte dita intersubjetiva, social ou cultural da construção de uma conduta técnica. O autor considera que a tecnologia é a ciência humana das técnicas, é constituída pelo homem engajado no ato técnico, onde o mundo objetivo e o mundo humano se entrelaçam. A técnica é o ato sobre o real, que tem origem na cultura e é sancionado pelo julgamento do outro, ou seja, ciclicamente a técnica produz a cultura, que por sua vez sendo um ato cultural a técnica está submetida às exigências da história e da sociedade.

O significado do trabalho proposto por Dejours (2005, p.55), “... permite compreender como o julgamento do trabalho pode funcionar no registro da subjetividade”. Considerando que o julgamento avalia o trabalho, o reconhecimento torna-se uma maneira de retribuir de forma moral e simbólica o ego, uma compensação pela sua contribuição à eficácia da organização do trabalho, por meio da inteligência e da subjetividade (DEJOURS, 2005).

... a psicodinâmica do trabalho estuda as condições de articulação das inteligências singulares, na coordenação de atividades, no nível da organização do trabalho como um todo ou de um segmento desta organização. Neste ponto, encontramos então a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Este último toma o lugar da distância inicial entre tarefa e atividade, de modo que passamos do singular ao plural, do individual ao coletivo, do solipsismo à subjetividade, da inteligência astuciosa à cooperação (DEJOURS, 2005, p.57).

Mendes e Tamayo (2001) corroboram as colocações da psicodinâmica do trabalho afirmando que a organização do trabalho, pelo impacto no funcionamento psíquico do trabalhador, pode ser fonte de prazer ou sofrimento para indivíduo. As autoras apontam que

fatores como, as relações de trabalho e alguns de seus atributos como o reconhecimento, a confiança, a cooperação e a solidariedade, podem ser determinantes na definição deste processo.

Assim como os ergonomistas (GUÉRIN et al., 2001), a psicodinâmica do trabalho (DEJOURS et al., 1994), afirma que há uma defasagem entre o conjunto de prescrições que a organização prescreve e a organização real do trabalho. Nesta lacuna surge a inteligência astuciosa do trabalhador que subverte as regras e modos operatórios prescritos adicionando algo novo a uma rotina que já está tradicionalmente integrada e estabilizada (DEJOURS, 2005; DEJOURS et al., 1994).

Para a inteligência astuciosa sair do nível privado do indivíduo criador para tornar-se eficaz para a coletividade é preciso que ela seja validada socialmente, caso contrário permanece confidencial, encerrada no indivíduo criador e se transforma em objeto de condenação por falta (DEJOURS, 2005; DEJOURS et al., 1994).

A inteligência astuciosa ao se tornar pública ela é validada pelo coletivo de trabalho pelo reconhecimento, dado pelos pares, que traz um benefício ao sujeito criador pelo registro de sua identidade, o trabalhador sente-se único. Por outro lado a validação social estabiliza a maneira de trabalhar em conjunto formando as bases necessárias à elaboração da relação de confiança entre os trabalhadores (DEJOURS et al., 1994).

A validação social da invenção passa pelo reconhecimento da hierarquia, que avalia a utilidade do que é criado e, como anteriormente explicado, pelo reconhecimento dos pares que avaliam a qualidade técnica da inovação, desta validação surge o coletivo de regra (DEJOURS et al., 1994). Porém para que a inteligência astuciosa possa emergir no indivíduo e ser validada pelo coletivo são necessárias certas condições psicológicas individuais assim como condições sociais.

Se a ressonância simbólica, força motriz da inteligência astuciosa, não conseguir se estabelecer pela falta de sentido da tarefa, a curiosidade fundamental do trabalhador não é ativada e no encontro desta com o trabalho surge o sofrimento psíquico (DEJOURS, 2005).

Desta forma prazer e sofrimento são vivências subjetivas e, vários indivíduos experimentando o sofrimento unem seus esforços em estratégias defensivas coletivas, que também se transformam em regras de consenso compartilhadas pelo coletivo de trabalho e são essenciais para a coesão e estabilização (DEJOURS et al., 1994). Os autores afirmam que o “...vivenciado e as condutas são fundamentalmente organizadas pelos *sentido* que os sujeitos atribuem à sua relação com o trabalho” (DEJOURS et al., 1994, p.140).

4.5 Pesquisa em psicodinâmica do trabalho

O acesso às vivências subjetivas e intersubjetivas que edificam as relações de trabalho, em psicodinâmica do trabalho, são realizadas pela compreensão da palavra (DEJOURS et al., 1994). É por meio da fala espontânea dos trabalhadores que o pesquisador legitima o conhecimento, a experiência mostra que a troca interlocutória entre os trabalhadores e o pesquisador traz a tona estratégias coletivas profundas (DEJOURS, 2005; DEJOURS et.al., 1994; GORZONI, 2010; PEÇANHA, CAMPANHA, 2010). Entretanto, alerta Peçanha e Campana (2010) a palavra não é uma tradução literal da realidade, se faz necessário analisar suas incoerências e os mecanismos de defesa empregados pelos trabalhadores para que a dinâmica do contexto de trabalho possa ser apreendida pelo pesquisador.

Dejour (2005) define a prática da psicodinâmica como um espaço clínico social que envolve o trabalhador na realidade do trabalho. É a clínica do trabalho (DEJOURS, 2005). Na qual a prioridade da psicodinâmica do trabalho são as entrevistas coletivas (DEJOURS, 2005).

Mendes, Araújo e Merlo (2011) lembram as etapas da pesquisa clássica em psicodinâmica, são elas:

- 1) A pré-pesquisa: é a análise da demanda
- 2) A pesquisa propriamente dita: momento de discussão coletiva dos processos de subjetivação e de sua relação com a organização do trabalho.
- 3) Validação dos resultados.

A validade do material, conforme a psicodinâmica do trabalho, é fruto da análise e das interpretações dadas por trabalhadores e pelos pesquisadores (MENDES; ARAUJO; MERLO, 2011, MENDES; FERREIRA; CRUZ, 2007). A entrevista coletiva tem como objetivo apreender o sentido da dinâmica trabalhador/ organização (CAMPANA, 2011, MENDES; ARAUJO; MERLO, 2011).

4.6 Considerações finais

Dejours (2005) propõe que conforme a cultura se solidifica, o questionamento sobre as normas pode não encontrar espaço para negociação. Portanto, o estudo da cultura organizacional e da liderança, por meio do enfoque proposto, sistêmico e psicodinâmico, de

acordo com Peçanha (2013) traz à tona aspectos de conduta do grupo. Conduta esta tratada em detalhes, considerando a sutileza de regras implícitas e explícitas (PEÇANHA, 2013).

A partir do momento que uma organização é dirigida por uma família, além dos processos intersubjetivos existentes na organização do trabalho, que se edificam e formam a cultura da organização, seus membros são também os principais atores desta construção. É a partir da dinâmica da família, em sua interação com a empresa, que significados podem ser mantidos ou alterados. É do exercício da liderança que se originam novas possibilidades que podem conservar aspectos saudáveis e mudar desajustes encontrados na organização do trabalho e no relacionamento entre as pessoas.

5 MÉTODO

5.1 Delineamento de Pesquisa

O estudo de caso foi escolhido como método de investigação porque, de acordo com Godoy e Peçanha (2009), neste tipo de pesquisa o fenômeno e o contexto não estão sistematicamente evidentes, havendo a possibilidade de se incluir variáveis anteriormente não contempladas e que podem auxiliar na maior compreensão e no aprofundamento do objetivo central da pesquisa (GODOY; PEÇANHA, 2009; PEÇANHA, 2002).

Segundo Richardson (1989), por meio da pesquisa qualitativa pode-se chegar à compreensão e classificação dos processos dinâmicos vividos pelos grupos sociais, possibilitado, em maior grau de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Flick (2009) aponta uma certa variedade de programas de pesquisa qualitativa porém destaca premissas teóricas comuns que se baseiam em processos de produção de sentido, que demonstram pessoas, instituições e interações envolvidas na produção da realidade. A reconstrução da realidade social na pesquisa revisita a forma como as pessoas, as instituições e as comunicações constroem esta realidade (FLICK, 2009).

Flick (2009) aponta que os diferentes enfoques da pesquisa qualitativa possuem algumas características em comum, como analisar experiências de indivíduos e grupos por meio de conhecimento, histórias cotidianas e relatos, assim como pelo exame de interações e comunicações, baseado no registro e análise de material, inclusive observações do pesquisador.

Ao descrever e explicar questões sociais e psicológicas, o pesquisador pode desenvolver modelos, tipologias e teorias (FLICK, 2009). Os diferentes métodos qualitativos objetivam compreender minuciosamente a forma como as pessoas constroem o mundo ao redor, o que fazem e/ou o que está acontecendo, por meio das interações e dos documentos o pesquisador pode apreender a forma de como os processos e artefatos sociais se constituem (FLICK, 2009).

Godoy (1995a) define as características básicas da pesquisa qualitativa em: o ambiente natural, fonte direta de dados e o instrumento é o pesquisador; descritiva, o significado que as pessoas dão às situações vividas é o foco principal do pesquisador e utiliza-se o método

indutivo ao analisar os dados da pesquisa. Na abordagem qualitativa, segundo Minayo e Sanches (1993) há aproximação entre o sujeito e o objeto, uma vez que ambos são de uma mesma natureza. A pesquisa qualitativa traz empatia entre pesquisador e pesquisado.

Flick (2009) afirma que a pesquisa qualitativa se baseia na atitude de abertura necessária para se estudar pessoas e fenômenos, na atitude de flexibilidade para abordar um campo de pesquisa e nele se inserir para compreender a estrutura de um indivíduo (os) e/ou do próprio campo. Na pesquisa qualitativa a amostra selecionada deve ser representativa no sentido de ser capaz de representar a relevância do fenômeno em estudo considerando a experiência e o envolvimento dos participantes da pesquisa com os fenômenos estudados (FLICK, 2009).

Neste estudo optou-se pela triangulação de teorias e de instrumentos de investigação para o enriquecimento da pesquisa (SHIM; STEERS, 2012). De acordo com diversos autores (DUARTE, 2009; FLICK, 2009; KIMCHI; POLIVKA; STEVENSON, 1991) a triangulação teórica utiliza diferentes teorias para interpretar um conjunto de dados de um estudo, verificando-se a sua capacidade e utilidade. Já a triangulação de instrumentos é a utilização de várias técnicas de coletas de dados para estudar um determinado problema de pesquisa (FLICK, 2009; GONZÁLEZ REY, 2005).

Desta forma, teoricamente, apresentou-se o papel do discurso individual e coletivo (dinâmica da liderança e dimensões de cultura organizacional) e a inserção sistêmica deste discurso no contexto estudado (relação família x empresa familiar). Os instrumentos utilizados e triangulados neste estudo de caso foram entrevistas com a equipe dirigente, composta de membros das famílias proprietárias do negócio, e com funcionários (não familiares) de todos os níveis hierárquicos, observações e análise de documentos registradas no “Diário de Campo”, a Escala de Cultura Organizacional (ECO), a Entrevista Organizacional Estruturada - EOE e a Escala de Grupo Organizacional EGO.

5.2 Caracterização da Empresa e Participantes

Trata-se de uma empresa familiar fundada na década de 1960 pelo proprietário A e por um outro sócio, não membro da família. Em poucos anos, cerca de um ou dois, este sócio externo vendeu sua parte para o Sócio B, irmão do sócio A. Por questões relacionadas à ética em pesquisa optou-se pela não exposição de detalhes relacionados aos processos e produtos da organização.

Trabalha na empresa um contingente composto por 79 profissionais, inclusos seis membros da família e dois sócios proprietários. O nível de escolaridade dos sócios-proprietários é ensino médio/ técnico e dos filhos é superior. Os demais funcionários distribuem-se em:

- 19% Nível Superior (graduação e pós-graduação)
- 54% Segundo Grau Ensino Médio e Técnico
- 27% Ensino Fundamental

Participaram do estudo 31 funcionários da empresa e 6 membros da família dirigente.

Os sócios proprietários possuem grau de parentesco (irmãos) e os familiares que atuam na organização são: três irmãos filhos de um dos sócios e outros três irmãos do segundo sócio, são, portanto, também primos entre si.

Para melhor esclarecimento dos participantes do estudo serão denominados os sócios de A e B e seus respectivos filhos, em ordem cronológica descendente de nascimento, de FA1, FA2, FA3, FB1, FB2, FB3. O sócio A é mais velho e B mais novo, tanto na idade quanto na sociedade. Os filhos seguem a seguinte ordem cronológica de nascimento FA1, FA2, FB1, FB2, FA3, FB3 e a seguinte ordem cronológica de admissão na empresa FA1 (1985), FB1 (1991), FA2 (1992), FB2 (1992), FA3 (1994), FB3 (1996).

A empresa estudada possui 33.000 m² de área total e 12.000 m² de área construída distribuídos em quatro edificações cercadas de muita área verde. Os prédios distribuem-se em duas edificações administrativas e de apoio (vestiários, refeitório) e duas edificações operacionais (fábrica e depósito de produtos). Na área administrativa observou-se que os funcionários trabalhavam em salas separadas por divisórias compostas de madeira e vidro, de maneira a garantir que nada fosse ouvido a respeito do que era dito dentro do setor, porém o vidro na metade superior da divisória dava visibilidade sobre seu interior. Dois departamentos apresentavam *layout* diferente, o departamento de recursos humanos, composto de divisória na qual a metade superior de vidro era filmada com uma película leitosa, ou seja, não era possível saber quem estava no interior do setor e o departamento de vendas que não tinha a metade de vidro da divisória, era possível ouvir tudo que se falava ali.

Cada um dos sócios trabalhava em uma sala privativa de alvenaria com banheiro, assim como FA1, FB2 e FB3. FA2 não possuía sala privada e FA3 compartilhava a sala com outros funcionários. FA1 possuía sala de divisória exatamente igual ao setor de recursos humanos. Havia nas salas uma mistura de móveis novos e antigos, todos em perfeito estado de conservação. Cada funcionário administrativo tinha uma mesa com computador, um ramal

telefônico e pelo menos um armário ou gaveteiro para o armazenamento de documentos. A empresa, após 50 anos de existência, acumulava muitos documentos que eram arquivados em dois locais chamados de “... arquivo morto” (sic) um localizado próximo ao setor de recursos humanos e outro próximo ao setor financeiro.

5.3 Instrumentos de Pesquisa

(1) Questionário de Caracterização da Empresa (ANEXO B) composto de perguntas sobre dados cadastrais e funcionamento da empresa, número de funcionários escolaridade e aspectos sociais.

(2) Diário de Campo no qual foram registrados dados de observação, de entrevistas não-estruturadas e impressões do pesquisador ao longo da coleta de dados.

(3) Os dados sobre cultura organizacional foram coletados por meio da Escala de Cultura Organizacional – ECO – (ANEXO A) (FERREIRA, et al., 2002; GODOY, 2009; ROCKENBACH; PEÇANHA, 2005). Sete variáveis da cultura organizacional foram medidas, são elas: (1) Profissionalismo Cooperativo; (2) Rigidez na estrutura hierárquica de poder; (3) Profissionalismo competitivo e individualista; (4) Satisfação e bem-estar dos empregados; (5) Práticas de integração externa; (6) Práticas de recompensa e treinamento; (7) Práticas de relacionamento interpessoal.

(4) Para avaliar a dinâmica de liderança foi utilizada a Entrevista Organizacional Estruturada (EOE) desenvolvida por Peçanha (2013). A entrevista é composta de seis tarefas, algumas de tipo “role-play”, destinado ao grupo de líderes, para fins de diagnóstico das inter-relações entre seus membros. A entrevista com os líderes da empresa durou cerca de 40 minutos, e seguiu as normas descritas por Féres-Carneiro (1983, 1996) e por Peçanha, Pérez-Ramos e Lacharité (2003) contando com a presença de um observador em posição diametralmente oposta a do entrevistador. As tarefas da Entrevista Organizacional Estruturada (EOE) são as seguintes:

Tarefa 1: “Vamos imaginar que vocês teriam de mudar da sede onde trabalham, no prazo máximo de um mês. Gostaria que vocês planejassem agora, em conjunto, como seria essa mudança”

Tarefa 2: “Quando você está fazendo um determinado trabalho, mas fica difícil terminar essa tarefa sozinho, o que você faz?”

Tarefa 3: “Diga de que coisas você mais gosta em você?”

Tarefa 4: “Como é um dia tranquilo no trabalho?”

Tarefa 5: “Imagine que você está trabalhando numa sala e discute com uma pessoa qualquer de sua empresa. Nesse momento alguém bate na porta. Quando você vai atender, a pessoa com quem você estava discutindo lhe xinga. O que você faz?”

Tarefa 6: “Cada um de vocês vai escolher uma ou várias pessoas da equipe, pode ser qualquer pessoa, e vai fazer alguma coisa para mostrar a essa pessoa que a aprecia, sem dizer qualquer palavra”.

(5) A Escala de Grupo Organizacional – EGO (PEÇANHA, 2013) permite avaliar nove dimensões relacionais que compõe a dinâmica da família, está organizada em categorias opostas e graduadas em um contínuo (Tipo Likert), mantendo a mesma estrutura e conteúdo da escala original, a Escala de Avaliação Sistemática do Funcionamento Familiar (ASFF; PEÇANHA ; LACHARITÉ, 2007). Esta última escala foi testada e validada em estudos com famílias pela mesma autora (PEÇANHA; PÉREZ-RAMOS, 1999; PEÇANHA; LACHARITÉ, 2007; PEÇANHA; PÉREZ-RAMOS; LACHARITÉ, 2003). Foi inspirada no trabalho de FÉRES-CARNEIRO (1983, 1996), sendo adaptada por Peçanha (2013) para o contexto organizacional e apresenta as seguintes dimensões de análise: comunicação, normas, papéis, liderança, conflitos, agressividade, afeição, individuação e integração. Nessa Escala ocorre: (a) manutenção de um mesmo número de categorias (quatro) em todas as dimensões de análise; (b) definição indicadora de cada dimensão e de cada categoria a fim de alcançar o rigor conceitual requerido em trabalhos de pesquisa; (c) cinco níveis de avaliação (escala tipo Likert) das categorias concernentes às dimensões referidas, visando facilitar e conferir maior objetividade ao trabalho do avaliador e, por fim, (d) um Protocolo de Resultados EGO, segundo as tarefas utilizadas na entrevista, com o propósito de fornecer visão geral dos resultados obtidos nas diferentes variáveis em função das tarefas. Neste estudo utilizou-se como foco de análise apenas a dimensão liderança, incluindo os critérios para avaliação da liderança de acordo com Peçanha (2013) apresentados no capítulo dois e o Protocolo de Avaliação Sistemática da Liderança (ANEXO C).

5.4 Procedimento

Esta pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética com Seres Humanos, parecer consubstanciado CEP 182798, em 05 de fevereiro de 2013, atende integralmente às exigências éticas especificadas na resolução 196 do Conselho Nacional de Saúde.

A coleta de dados foi realizada na organização diante da aprovação dos proprietários, familiares dirigentes e dos funcionários. Os objetivos da pesquisa foram apresentados verbalmente assim como por escrito ao gerente de recursos humanos da empresa e a um dos membros da família, eles após aprovação da diretoria e assinatura dos documentos pertinentes, responderam o Questionário de Caracterização da Empresa (ANEXO B) e autorizaram a realização das anotações no Diário de Campo, da entrevista coletiva e da aplicação da escala de cultura organizacional. A pesquisa foi realizada entre os meses de janeiro a agosto do ano de 2013 em visitas periódicas e agendadas semanalmente entre a pesquisadora e o gerente de recursos humanos.

Foi entregue ao pesquisador uma lista contendo os nomes de todos os funcionários da empresa, exceto aqueles afastados ou em férias, foram sorteados aleatoriamente 31 nomes. Em sala reservada para atendimento um a um foram chamados e convidados a participar respondendo a Escala de Cultura Organizacional – ECO (ANEXO A). Todos os que aceitaram participar foi entregue uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (ANEXO D). Uma segunda cópia do consentimento com a assinatura do participante ficou com o pesquisador. A escala foi aplicada individualmente, cada questão foi lida pela pesquisadora, em voz alta, junto com o participante. Explicações adicionais foram fornecidas pouquíssimas vezes e tomou-se o cuidado de fazê-las de maneira breve e sucinta para evitar influenciar as respostas.

Entrevistas individuais não-estruturadas foram realizadas com cinco funcionários mais antigos (mais de 8 anos de registro), para que fosse construída a história da empresa e à história da família na empresa. As entrevistas não foram gravadas e foi utilizado um “diário de campo” para as anotações das falas e impressões durante as interações. A ênfase das entrevistas foi no histórico da empresa e no papel da família na construção deste histórico, assim como as impressões do funcionário sobre a liderança da família e a influencia desta em suas funções ao longo do tempo.

A entrevista coletiva foi agendada pelo departamento de recursos humanos com os membros da família e foi realizada em 45 minutos contando com a pesquisadora e mais dois observadores treinados.

Também foram coletadas informações e impressões ao longo do estudo que foram anotadas no “diário de campo”. O departamento de recursos humanos da empresa forneceu

dados sobre a história da empresa, organogramas e demais documentos de apoio utilizados na construção deste estudo de caso. Houve, portanto, colaboração integral de todos os participantes para a realização da pesquisa e para o levantamento de diferentes fontes de dados.

5.5 Estudo Piloto

Como forma de avaliar a pertinência e as dificuldades de aplicação dos instrumentos propostos neste estudo, nos meses de março e abril de 2013, foram realizados dois estudos pilotos. O primeiro referente à coleta de dados utilizando a Escala de Cultura Organizacional (ECO) e o segundo aplicando a Entrevista Organizacional Estruturada (EOE) em alguns líderes da organização. Foram entrevistados 12 funcionários e algumas dificuldades de entendimento das questões durante a aplicação foram detectadas, problema esse sanado no desenvolvimento da pesquisa. Os resultados relativos ao estudo piloto são:

Quadro 4 – Resultado do Estudo Piloto – Escala ECO

A entrevista Organizacional Estruturada foi realizada com oito funcionários que ocupam cargos de liderança na organização. Também participaram da entrevista duas alunas do terceiro ano do curso de Formação de Psicólogo da UFSCar, devidamente treinadas na observação conforme as recomendações de aplicação do instrumento. Não foram

encontradas dificuldades durante a aplicação da Entrevista Organizacional Estruturada (EOE), assim como as observações foram realizadas com clareza e precisão. Porém foram detectados dois problemas que foram corrigidos na gravação do áudio, o primeiro foi referente à utilização de apenas um equipamento, o que coloca em risco a garantia de segurança do dado já que o equipamento pode apresentar problema técnico antes, durante ou depois da entrevista coletiva. Desta forma, posteriormente, optou-se pela utilização de mais de um equipamento e, o segundo problema foi referente ao espaço cedido para a realização da entrevista coletiva. Por ser uma edificação construída muito próxima à via de circulação intensa de veículos, a gravação ficou prejudicada pela captação de barulhos originários dos carros e veículos circulantes.

6 ESTUDO DE CASO

6.1 Considerações iniciais

Foram analisados dados qualitativos e quantitativos seguindo o método do estudo de caso. Qualitativamente foi realizado o estudo da fala dos participantes, na forma de texto escrito. Kets de Vries, Carlock e Florenct-Treacy (2009) afirmam que textos podem conter aspectos claros e visíveis como relatórios descritivos, redações gerenciais e comportamentos perceptíveis, assim como podem conter aspectos intangíveis como comportamentos simbólicos, mitos e histórias organizacionais, decisões estratégicas específicas, estilos interpessoais particulares e dinâmicas organizacionais que podem caracterizar uma empresa (KETS DE VRIES; CARLOCK ; FLORENT-TREACY, 2009). Estes textos, analisados, forneceram indícios de como é a dinâmica de liderança da equipe dirigente e a cultura da organização. Vries, Carlock e Florenct-Treacy (2009) referem que compreender os textos agrega uma nova dimensão à análise dos fenômenos organizacionais. Desta forma o conhecimento sobre a vida organizacional é enriquecido pela atenção dispensada aos temas subjacentes contidos nos textos, assim como pelos significados ocultos sob as metáforas empregadas nas organizações, às razões para a escolha de certas palavras e às implicações de determinadas atividades (PEÇANHA, 2013).

Para a decodificação de textos foi seguida a regra sugerida por autores que empregam a metodologia qualitativa são elas: “... - regra da unidade temática que remete a visão sistêmica e que permite a identificação de temas; - comparação de padrões que evidencia repetições reveladoras, ou seja, permite identificar, na história de um indivíduo ou organização, correspondência entre os eventos presentes e os incidentes do passado” (PEÇANHA, 2013, p.472).

Para a análise dos dados quantitativos foi utilizado o levantamento dos dados quantificados, provenientes da Escala ECO e da Escala EGO.

6.2 A empresa, a família e as práticas de gestão

O “diário de campo”, instrumento onde foram anotados relatos de funcionários na entrevista não estruturada, observações e interações informais assim como dados originários de documentos da organização. Trata-se de uma fonte utilizada na pesquisa qualitativa como forma pragmática e, de acordo com Flick (2009), é relativamente sistemática para a coleta de dados no campo de pesquisa.

O objetivo das observações, interações informais e entrevistas foi construir o histórico da empresa inserindo a percepção do funcionário sobre a relação empresa familiar e família objetivando aprofundar na riqueza e na complexidade do sujeito que expressa a informação (GONZALEZ REY, 2005).

Uma das histórias contadas pelos funcionários mais antigos é que o pai dos sócios comprou a metade do negócio do antigo sócio de A e deu ao filho B, já que ele “....precisava tomar um rumo na vida” (sic). E, portanto, na visão do funcionário quem realmente mandava no negócio, ou seja, “... quem dava a palavra final” (sic)... seria A pela idade mais avançada e pelo conhecimento, já que essa pessoa além de ser o sócio mais velho, também tinha formação técnica no ramo de atuação da empresa.

Algumas regras não documentadas de relacionamento entre os membros das famílias foram identificadas ao longo das entrevistas realizadas com funcionários da empresa, como por exemplo: os sócios proprietários desde o início dos negócios decidiram não empregar suas esposas, assim como futuros genros e noras.

A exceção de um (FB3), que trabalhou em uma instituição bancária por poucos meses após a formatura, todos os demais membros trabalharam na empresa da família como primeiro emprego. Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) destacam a importância da individuação como forma de separar o mundo interno intrapsíquico do mundo exterior. O sentimento interno de coesão e o senso de realidade externa tornam o indivíduo capaz de explorar e investigar o mundo ao seu redor. Este processo transicional entre a realidade imaginária infantil e a experiência real desempenha função importante no desenvolvimento e na maturidade. Os autores, baseados em pesquisas e trabalhos de consultoria, apontaram o paradoxo existente no modelo de empresa familiar com relação à individuação. Ao mesmo tempo em que, este modelo organizacional oferece oportunidade para que os membros da família assumam responsabilidades com pouca idade, ele pode bloquear o desenvolvimento de alguns membros se a geração anterior, mais velha, perpetuar o tratamento dos adultos como crianças. “... quando a empresa familiar é usada como objeto de transição, processos disfuncionais podem ser transferidos para a organização e podem perpetuar-se num ciclo repetitivo.” (KETS DE VRIES, CARLOCK, FLORENT-TREACY, 2009, p.113).

A história da organização associa ambos os sócios ao intenso trabalho operacional, principalmente na produção e na distribuição dos produtos. Isto os levou a desenvolverem seus produtos e a comprarem uma frota de pequenos caminhões para garantirem a entrega. Nos anos 80 expandiram a produção de produtos para um ramo totalmente novo e contrataram dois gerentes de produção específicos, um para a linha de produtos existente e outro para as linhas novas. O sócio A envolveu-se diretamente com atividades do setor de compras e vendas, já que detinha o *know-how* de fabricação dos produtos, atuava diretamente nas atividades destes setores e supervisionava de perto o setor produtivo, assim como o departamento financeiro, contábil e fiscal. O sócio B dedicou-se diretamente às atividades de manutenção de máquinas e equipamentos, construção e reforma de infraestrutura e supervisionava diretamente o departamento de recursos humanos, orientando as práticas e relações trabalhistas e contratuais, as ações de marketing e propaganda e, a partir dos anos 90, às questões ambientais.

Os filhos de A e B, regulam em idade sendo a cronologia de nascimento alinhada da seguinte maneira FA1, FA2, FB1, FB2, FA3, FB3. A atuação dos filhos se distribui da seguinte maneira: FA1 atua supervisionado pelo pai, o sócio A, no departamento de compras, FB1 atua com o sócio B em atividades administrativas particulares do sócio B, FA2 atua tecnicamente em uma das linhas de produto comandado por um gerente de produção e supervisionado diretamente pelo sócio A, FA3 atua no setor de recursos humanos supervisionado diretamente pelo sócio B, FB2 atua no setor contábil e fiscal supervisionado pelo sócio A e FB3 atua no setor de manutenção supervisionado pelo sócio B.

Os filhos começaram a trabalhar na empresa a partir da década de 80 sendo que, no final dos anos 90, todos estavam inseridos no quadro de funcionários da empresa nas posições descritas exceto FB1. Os funcionários entrevistados relataram que, na década de 90, FB1 atuou como gerente de vendas. Nesta época houve uma “... imensa crise” (sic) entre os membros da família que alguns funcionários mais antigos relatam “... gritos entre os parentes que davam para ouvir da portaria” (sic).

Segundo as falas uma crise nas vendas teria motivado o sócio A a retirar da gerência de vendas FB1, este, por sua vez, a partir deste desentendimento não mais se envolveu com a empresa, trabalhando exclusivamente para seu pai, o sócio B, em questões particulares deste com a organização. Este acontecimento nos remete ao mito do bode expiatório, quando a culpa dos problemas da empresa recai sobre uma pessoa. Este mito tem origem em tensões familiares que precisam de uma válvula de escape, geralmente um familiar vulnerável, para

que possam atribuir o problema a este membro ao invés de lidar adequadamente com as tensões (KETS DE VRIES, CARLOCK, FLORENT-TREACY, 2009). Os autores citaram como exemplo de motivação para a escolha do bode expiatório a existência de conflito familiar originário na falta de sucesso do pai e na empresa estudada podemos observar este fato na família do sócio B dado que este era tido como dependente do irmão desde os primórdios da sociedade.

Nesta época, também, a empresa foi marcada pela frustração de ter criado um departamento para a implantação da ISO 9001 contratando gerente responsável, estagiários e funcionários que implementaram vários documentos e procedimentos e ao final de um processo de quase três anos (início dos anos 2000), a empresa desistiu da certificação devido aos constantes desencontro de opiniões entre os diretores. Relatos afirmaram que o então contratado Gerente da Qualidade preparou a empresa por cerca de dois anos para receber o organismo certificador, mas alguns requisitos necessários para a certificação não foram cumpridos pela diretoria e a auditoria para a certificação não aconteceu. O departamento foi dissolvido, sendo demitidos os envolvidos no processo.

Muitos empreendedores procuram neutralizar sentimentos de impotência e inferioridade exercendo um controle sobre tudo. De acordo com Kets de Vries, Carlock e Florent-Trecy (2009), os empreendedores com este perfil centralizador têm grande dificuldade em seguir orientações dadas por outras pessoas, em fazer parte de estruturas, querem ser independentes e ter o controle. Evidência de Liderança Autocrática (PEÇANHA, 2013) quando um dos membros do grupo exerce maior influência que os outros.

Alguns anos depois do episódio de briga entre tio (sócio A) e sobrinho (FB1), que causou “...marcas” (sic) na família e nos funcionários da organização, aconteceu outra discussão entre a família. FA1 discutiu seriamente com o sócio B ficando sem falar com ele por anos. Na época deste conflito o sócio A foi diagnosticado com um câncer no estômago e estava afastado da empresa para realizar uma cirurgia. FA1, como filho mais velho, assumiu uma postura de “...cuidador dos assuntos do pai” (sic). Alguns meses depois de reestabelecida a saúde do sócio A e dele ter retornado ao negócio FA1 foi diagnosticado com síndrome do pânico e iniciou tratamento médico e psicoterápico que duraram mais de cinco anos. Peçanha e Pérez-Ramos (1999) afirmaram que nas famílias disfuncionais pode ocorrer da liderança ser atribuída a um membro da família que assume funções superiores à sua competência. A proximidade e a familiaridade proporcionada pela empresa familiar contribuem para a intensificação da conduta disfuncional, conforme apontaram Kets de Vries, Carlock e Florent-Trecy (2009).

Os funcionários entrevistados afirmaram que discussões sobre assuntos administrativos gerais eram muito comuns entre FA1 e o sócio B e que aconteciam, porém em menor intensidade, até o momento da pesquisa. Muitos funcionários que vivenciaram aquele momento de grande crise familiar afirmaram que em comparação com os dias de hoje, o sócio B que era uma pessoa de temperamento bastante “...agressivo” (sic), mudou muito, estava mais calmo, tolerante e compreensivo com os funcionários, assim como evitando o envolvimento em discussões com outros membros da família. Esforço também empreendido por FA1, pois segundo relatos pelas “...idade do pai não merecia o desgosto de ver tio e sobrinho brigando” (sic). Observa-se aqui o mito do estereotipo, onde transpor os limites comportamentais definidos pode ser catastrófico. Neste caso os familiares vivem a suposição de que se o membro mais velho for incomodado com discussões estas podem causar problemas de saúde, conseqüentemente, uma catástrofe na empresa e na família. Esta expectativa foi abordada por Kets de Vries, Carlock e Florent-Trecy (2009), ela leva a rigidez e a dificuldade com o novo.

Muitas mudanças na empresa ocorreram a partir no ano de 2003. Devido a uma exigência imposta pelo órgão ambiental regional, a empresa precisou se adequar a uma série de requisitos necessários ao seu licenciamento. Tais requisitos implicavam tantas e profundas mudanças de gestão que além dos diretores e gerentes de produção foi necessário um investimento em recursos humanos nas áreas administrativas, bem como a contratação de consultorias e terceiros para a elaboração de políticas e a implementação de procedimentos de trabalho em nível operacional, técnico e administrativo.

Após este período de transição, os sócios, assessorados por gerentes administrativos, advogados, engenheiros e empresas de consultoria em temas específicos, optaram por descentralizar a gestão da empresa, contratando profissionais com formação específica para assumirem algumas áreas da empresa compondo o seguinte organograma:

Figura 4: Representação do Organograma da Organização no ano de 2003

Aos gerentes foi dada “...uma certa autonomia” (sic), sem limites estabelecidos. Neste momento foi possível identificarmos, na diretoria, o exercício de uma liderança permissiva, aos gerentes foi dada permissão para agirem, porém não foram claras as condições, os objetivos e as reais intenções dos diretores estabelecendo claramente um contexto de ação (PEÇANHA, 2013).

Houve um grande “...estardalhaço” (sic) na contratação de um dos gerentes superintendentes, este assumiu o controle dos setores de vendas e de compras, até então administrado pelo sócio A. Este gerente quando contratado foi trazido de outra cidade e todo o suporte com relação à moradia e transporte foi fornecido pela empresa. Sua família foi assistida pela empresa no processo de mudança. Este sócio e seus familiares eram frequentemente convidados para participarem de eventos da família proprietária, como aniversários e almoços realizados em propriedades particulares do sócio A. Kets de Vries, Carlock e Florent-Trecy (2009) discorreram sobre como os mitos familiares estruturam o comportamento da família na empresa e explicaram como os mitos influenciam os tipos de funcionários trazidos para a empresa e os métodos de socialização destes. Um dos principais mitos relacionados a pessoas externas a organização é exemplificado, pelos autores, pelo Mito do Messias. Este mito é sustentado pela fantasia de que a salvação dos problemas da empresa virá de uma fonte onipotente, de um modo geral essa fonte é representada por pessoas de fora da empresa, ou seja, não pertencente à família e que ingressam na organização

sobrecarregadas com a expectativa dos familiares. A expectativa atribuída a estes messias é de mudança e transformação (KETS DE VRIES, CARLOCK, FLORENT-TREACY, 2009).

A partir da formação desta estrutura os novos gerentes superintendentes sugeriram a implantação da ISO 9001 já que o trabalho para o órgão público seria tão árduo quanto a implantação e para tal era necessário apenas alguns requisitos a mais.

A diretoria optou pela certificação e depois de três anos de trabalho a empresa foi certificada. Durante o processo de certificação a consultoria de apoio rompeu o contrato acordado de um ano devido à morosidade na tomada de decisão necessária para as adequações relacionadas ao sistema de gestão da qualidade. A empresa terminou de implantar o sistema contando com funcionários internos que relatam que na época um dos membros da família chegou a afirmar “...que a empresa nunca iria se certificar já que havia tentado em outro momento e não conseguido, que seria muito difícil que todos cumprissem os procedimentos documentais, principalmente os diretores.” (sic).

6.2.1 Processo de Certificação

Um membro da equipe de implementação afirmou que a diretoria cedeu a certas exigências somente mediante intervenção do gerente responsável, ressaltando a importância da adesão devido ao fato de que o órgão ambiental estava exigindo certos procedimentos e que a punição para o não cumprimento poderia ser financeira de grande monta levando até mesmo a supressão da licença de funcionamento da empresa.

As dificuldades de implantação relatadas foram muitas, a principal foi na tomada de decisão. Algumas decisões aprovadas pelos gerentes com um dos sócios quando colocadas em prática eram questionadas pelos filhos, sobrinhos ou pelo outro sócio e morosamente entravam em discussão pela diretoria que depois de muito trabalho da equipe eram implantadas ou recusadas. A empresa foi certificada no Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9001 no ano de 2007.

Uma das maiores divergências entre os membros da família em estabelecer os procedimentos se dava nos setores relacionados a compras, já que as compras de matérias-primas e insumos de produção eram realizadas pelo sócio A e por FA1 e as demais compras desde produtos de limpeza, café, máquinas e equipamentos, assim como peças, manutenções e serviços, entre outros, realizadas pelo sócio B e por FB2.

Quando na implantação foi necessário definir um único procedimento para compras não houve consenso entre os membros da família envolvidos. O gerente superintendente responsável pela implantação decidiu então criar dois procedimentos distintos, para que cada membro da família fizesse a sua maneira seguindo os requisitos exigidos pela norma. Um exemplo de Liderança Permissiva definida por Peçanha (2013), cada membro age a sua maneira sem contextualização da ação.

A partir desta e de outras diferenças que emergiram destes conflitos relacionados ao processo de implantação da norma um dos gerentes superintendentes propôs que os membros da família se reunissem periodicamente para uma reunião chamada “Café da Manhã em Família”. Nesta reunião foram levados palestrantes que falavam sobre sucessão familiar e a proposta era que alguns temas relacionados à conduta da família fossem discutidos como, por exemplo, a elaboração de um código de conduta documentado entre os familiares.

Durante as reuniões do “Café da Manhã em Família” poucas questões foram abordadas. A empresa subsidiava todas as despesas dos filhos com combustível e telefone celular. Eram deslocados, para serviços em propriedades particulares da família, funcionários e veículos da frota interna. Não havia regras para esta utilização, assim como para o consumo dos produtos fabricados o que causava uma grande disputa entre os membros sobre quem mais fazia uso de funcionários, veículos e produtos prejudicando o bom desempenho da empresa que, pela necessidade do mercado, precisava se “...profissionalizar” (sic). A proposta dos gerentes superintendentes era realizar o processo sucessório e, os filhos, que estavam sob seu comando atuando como subordinados em departamentos da organização fossem acionistas/cotistas, parte de um conselho. A mudança, segundo o relato de um dos gerentes, poderia ser muito importante para a gestão, preparando um processo sucessório e, principalmente, para a folha de pagamento, pela economia de encargos. Os filhos registrados em contrato CLT representavam cerca de 30% do total gasto com funcionários e a proposta era a de que sendo acionistas/ cotistas os herdeiros retirassem um pró-labore livre de alguns dos encargos da modalidade CLT que onerava os gastos com pessoal.

Foram realizadas seis reuniões, sendo que destas quatro foram palestras. Um ano após a certificação as reuniões do “Café da Manhã em Família” não aconteceram mais. Algumas regras continuaram e outras foram informalmente definidas, como, por exemplo, evitar o deslocamento de funcionários e veículos da empresa para fins particulares durante o expediente de trabalho. Contudo, não houve uma ampliação na discussão dos temas pertinentes ao código de conduta e dos poucos assuntos abordados e definidos nenhum documento foi redigido e o código de conduta sugerido pelo gerente superintendente não foi

elaborado. A família não achou este procedimento “necessário” (sic). Nesta situação observamos o “mito da harmonia familiar” (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009), onde os familiares fingem que há uma harmonia entre os membros da família, vivem em “... um estado de pseudo-reciprocidade” (KETS DE VRIES, CARLOCK, FLORENT-TREACY, 2009, p.123) apesar das divergências e do histórico de conflito entre a família no interior da organização. A família, por meio deste mito, acredita que a união dos membros torna possível a sobrevivência da organização em um mundo perigoso. O equilíbrio fantasioso criado por este mito faz com que os membros ao adotarem esta postura fiquem ligados por uma fantasia de união familiar que impede qualquer tentativa de diferenciação já que isto pode perturbar o equilíbrio e levar a algum tipo de desastre. Este tipo de visão é pouco realista e compromete o futuro da empresa (KETS DE VRIES, CARLOCK, FLORENT-TREACY, 2009).

Ao término da pesquisa o organograma da empresa encontrava-se novamente centralizado na diretoria. De acordo com relatos os diretores, após nova crise financeira no ano de 2009, resolveram “... retomar as rédeas da empresa” (sic). Um dos gerentes superintendentes foi dispensado e os setores de responsabilidade dele (Vendas e Produção) voltaram a ser supervisionados diretamente pelo Sócio A, confirmando a proposição de Kets de Vries, Carlock e Florent-Trecy (2009) sobre o mito do messias. O excesso de expectativa colocado sobre a figura messiânica tende a fracassar e, na realidade, tal fracasso é esperado pois ele reforça a crença de que os familiares estavam certos e que não precisavam mudar.

A partir de então o sócio A voltou a executar uma série de tarefas técnicas operacionais, como aprovação de testes de qualidade e até mesmo liberação de lotes da produção. Com idade superior aos 70 anos todos os funcionários relataram o quanto o sócio A era dinâmico e ágil na resolução dos assuntos operacionais, “... mesmo que muitas vezes ele deixe de seguir os procedimentos documentados e tão necessários, principalmente, nas auditorias” (sic). A tendência destes empreendedores centralizadores é a ação, porém este perfil, bastante adequado no início de um negócio, pode ocasionar sérios problemas em seu desenvolvimento já que respostas que requerem maior reflexão, necessárias quando a empresa está mais estável e profissional, ficam comprometidas (KETS DE VRIES, CARLOCK, FLORENT-TREACY, 2009). A liderança também voltou a ser diretiva com o sócio A conduzindo a organização (PEÇANHA, 2013).

Em virtude destas mudanças relatadas, ao longo do período da pesquisa de campo, a empresa passava por muitos conflitos internos presenciados pela pesquisadora em suas visitas. A sala disponibilizada para as atividades de pesquisa se situava nas dependências do setor de

recursos humanos e muitas vezes era solicitado a pesquisadora que ocupasse outro espaço devido à necessidade de atendimento individual de funcionários. Esses apresentavam problemas de relacionamento interno com lideranças, com outros colegas e com a diretoria, problemas de saúde como taquicardias, enxaquecas e, ainda, sintomas de sofrimento psíquico como foi observado no choro compulsivo de dois funcionários que foram atendidos pelo gerente de recursos humanos na ocasião. Foi observado nestes momentos críticos que o sofrimento no ambiente de trabalho estava relacionado às pressões organizacionais impostas pela supervisão direta do sócio A sobre as tarefas, incluindo os mandos e desmandos e, no clima de desconfiança entre os funcionários onde alguns buscavam cumprir com os procedimentos e outros não, com o aval dos diretores. Observou-se um ambiente próprio à desestruturação da personalidade dos profissionais (PEÇANHA, 2005) e a competitividade individualista em detrimento à cooperação (DEJOURS, 2005). Observou-se também uma liderança inadequada, já que os próprios dirigentes do negócio desviavam os funcionários dos objetivos propostos pelos procedimentos de trabalho (PECANHA, 2013).

6.3 As práticas de gestão de pessoas

O primeiro funcionário que realizava rotinas de controle de pessoal foi contratado na década de 70. Ele ficou na empresa até meados de 2003 quando foi contratado o gerente de recursos humanos que foi, neste mesmo ano, promovido à gerente superintendente. A empresa, até então, contratava a maior parte das pessoas com base em indicações de parentes e colegas dos diretores e suas famílias, a folha de pagamento era realizada manualmente com o auxílio de calculadora e o ponto era marcado em relógios analógicos de cartão.

Na década de 90 com o início da primeira tentativa de implantação da ISO 9001 a empresa estabeleceu um convênio com o Departamento de Psicologia da Universidade Federal de São Carlos e contratou estagiários do curso que realizaram a descrição formal das funções e elaboraram testes e estabeleceram critérios de contratação, também, iniciou-se na empresa um extenso programa de Treinamento e Desenvolvimento. Foram realizados trabalhos na área de saúde, segurança e em outras áreas de interesse à certificação da qualidade.

Com a primeira tentativa de implementação fracassada, ao final dos anos 90, a empresa utilizava pouco do material anteriormente documentado em sua rotina. Desta forma,

o início da gestão do novo Gerente de Recursos Humanos foi marcada pela realização de grandes mudanças como: instalação de *software* de gerenciamento dos dados do funcionário (*holerite* e cálculos trabalhistas), cartão de ponto eletrônico e contratação de uma psicóloga que conduziu o trabalho de implementação do sistema de gestão da qualidade e foi responsável por todo o treinamento da organização.

Foi criado um procedimento específico para recrutamento e seleção. A psicóloga realizava entrevistas, testes e dinâmica de grupo e selecionava alguns candidatos que atendiam ao perfil da descrição de função formalmente descrita. Após, o responsável pelo setor, no qual o novo funcionário iria trabalhar, participava da escolha do candidato final e passava a ser responsável pelo seu treinamento e pela sua avaliação no período de experiência. Todos os currículos que chegavam até a empresa, inclusive por indicação da diretoria e de membros da família, passavam pelo processo seletivo.

Escolhido o profissional a ser contratado, a psicóloga agendava um dia específico para que fosse realizada a integração do novo funcionário. A integração seguia um roteiro que iniciava no departamento pessoal com a entrega dos documentos necessários para o registro em carteira. Na sequência o funcionário era encaminhado para a psicóloga que fazia uma introdução aos requisitos da norma ISO 9001, como política da qualidade, missão e visão da empresa assim como explicações sobre o que era um procedimento, uma instrução de trabalho, uma ordem de serviço, entre outros documentos relacionados à função que o novo funcionário iria realizar na empresa. Após, o funcionário era encaminhado para o técnico de segurança do trabalho que explicava todas as situações de risco da empresa, o funcionamento da Brigada de Emergência e da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA). O técnico também documentava a entrega do uniforme e dos equipamentos de proteção individual necessários à execução da tarefa e, finalmente, encaminhava o novo funcionário para o responsável pelo setor. No setor de trabalho o responsável apresentava o novo funcionário aos demais e delegava outro funcionário, mais experiente (ou ele próprio fazia dependendo do setor), para acompanhar o novato nas tarefas diárias. Finalizada a integração o funcionário voltava no dia seguinte para o início do contrato de trabalho.

Durante três meses o novo funcionário, assistido pelo responsável do setor, era treinado nas tarefas diárias. Após a implementação da ISO 9001 todas as atividades executadas estavam documentadas em procedimentos, instruções de trabalho e registros pertinentes à tarefa. Ao término dos primeiros 45 dias do contrato de experiência o responsável pelo setor junto com o Gerente de Recursos Humanos realizavam uma primeira avaliação de desempenho do novo funcionário. Caso necessário era requisitado o auxílio da

psicóloga responsável na tratativa de pontos de melhoria apontados nesta avaliação. Ao término dos três meses uma segunda avaliação era realizada e, por meio desta, o funcionário era desligado ou efetivado no cargo.

A implementação deste processo começou no ano de 2003 e terminou em 2007 com a certificação. Após a empresa realizou todas as contratações e monitorou todo o processo de integração e experiência desta maneira até janeiro de 2012. Os resultados positivos desta prática foram medidos pela empresa entre os anos de 2007 a 2009 a média de absenteísmo mensal era de cerca de 0,90%.

Contratado, o funcionário entrava para o que a empresa chamava de “Programa de Capacitação Técnica”. Este programa era planejado trimestralmente pela psicóloga e pelos responsáveis pelos setores e incluía treinamentos internos e externos, o subsídio de cursos técnicos, profissionalizantes e cursos rápidos de capacitação em temas específicos relacionados ao ramo de atividade da empresa. O programa foi criado em 2005 e foi mantido até o ano de 2010. Neste ínterim alguns funcionários foram incentivados a participar e os gerentes superintendentes promoveram estas pessoas a cargos melhores contendo tarefas mais específicas e relacionadas aos cursos de capacitação, inserindo uma nova cultura na empresa que, até então, quando precisava de profissional específico ou mais qualificado procurava no mercado ao invés de investir em “...gente daqui de dentro” (sic). Estes novos elementos implementados pelo gerente superintendente foram uma tentativa de criar uma nova cultura no interior da organização (SCHEIN, 2009).

Os funcionários, motivados com a possibilidade de crescimento na organização procuravam a psicóloga e o Gerente de Recursos Humanos interessados em participar. Devido a grande demanda a diretoria da empresa autorizou a contratação de uma estagiária do departamento de pedagogia da Universidade Federal de São Carlos para auxiliar na organização de eventos internos e no encaminhamento dos funcionários em eventos externos. Muitas pesquisas de opinião com os funcionários foram realizadas, segundo relato do gerente, por meio das pesquisas a empresa organizava a programação de treinamentos e os funcionários eram incentivados a participar. Observou-se aqui um direcionamento dado pela equipe de trabalho voltado a participação dos funcionários caracterizando a liderança democrática apontada por Peçanha (2013).

Anterior a este período de investimento em capacitação, as promoções eram realizadas por pedido direto do responsável pelo setor para os diretores. Nenhum deles passava pelo departamento de Recursos Humanos. Um os critérios mais utilizados era tempo de empresa e idade do funcionário. Quando o novo gerente iniciou as mudanças de folha de pagamento

percebeu que algumas pessoas possuíam o mesmo cargo registrado na carteira de trabalho e salários diferentes. Os funcionários mais antigos de empresa e de idade cronológica tinham um salário que chegava à 70 % do piso salarial pago ao trabalhador recém contratado. Criou-se então categorias de função com diferenciais descritivos a fim de distingui-las operacionalmente e justificar a diferença salarial.

Os funcionários mais antigos eram os mais populares, todos os conheciam pelos nomes e pelas histórias. Eles também tinham maior acesso aos proprietários e familiares já que haviam presenciado o nascimento dos filhos dos proprietários, as alterações na empresa e, principalmente no patrimônio da família. O investimento financeiro em máquinas e equipamentos era muito restrito, os funcionários não tinham inovações tecnológicas e um deles afirmou “... a empresa vai mal, mas o patrimônio pessoal dos donos vai bem e só aumenta carro novo todo ano, sítio, apartamento e outras coisas que eles compram que não tem fim” (sic).

Os gerentes superintendentes, mesmo implementando uma nova diretriz para aumentos salariais e promoções, realizaram uma homenagem aos dois funcionários mais antigos da empresa. O Sócio A durante o horário de pausa para o café da tarde, no refeitório, fez um discurso de homenagem, lembrou-se do esforço e da dedicação dos funcionários quando o negócio era pequenininho e os funcionários eram tão jovens quanto ele e trabalhavam ali e com enorme sacrifício construía suas casas e famílias. Os funcionários foram às lágrimas e receberam, sob aplausos de todos os que compareceram, uma placa de prata com palavras de agradecimento em nome dos proprietários e da empresa.

Entre os funcionários havia um clima amistoso e de familiaridade, porém foram relatados casos de funcionários que se desentendiam “...por bobagens” (sic) e ficavam sem se falar até por anos.

No período em que se realizou a pesquisa, de acordo com o Gerente de Recursos Humanos, a empresa sofreu “... um grande retrocesso” (sic). A psicóloga desligou-se da empresa em 2010 e não foi contratada outra profissional da área, o técnico de segurança passou a prestar serviços apenas algumas horas por mês e, com a retomada da centralização de decisões pela diretoria, o procedimento de recrutamento foi modificado e realizado de maneira abreviada com entrevista realizada no departamento pessoal sem aplicação de testes e sem o acompanhamento do responsável pelo setor na escolha do novo funcionário. O programa de capacitação técnica também não foi levado a diante já que o investimento financeiro necessário foi retirado devido à crise econômica na organização. A média mensal de absenteísmo no ano de 2012 foi de 2,27%. Peçanha (2005) ressaltou as contribuições da

teoria que colaboram para a compreensão de problemas de saúde como uma falência de estratégias defensivas positivas. Este declínio da criatividade potencializa a possibilidade de transtornos de saúde (Peçanha, 2005). Ainda em termos de saúde, a autora afirma que não são os diagnósticos que importam e sim as vivências de sofrimento e adoecimento, ou seja, a experiência de cada trabalhador na sua relação com o mundo sócio-cultural e histórico (Peçanha, 2005).

A empresa mostrou-se muito organizada e em todas as datas agendadas o gerente de recursos humanos mostrou-se muito solícito em conduzir a pesquisadora pela organização. Foi observado que durante o período de realização da pesquisa aconteceram muitas reuniões a portas fechadas nas salas dos diretores e na sala que abrigava o departamento de recursos humanos. Havia um clima de muitos segredos pela empresa. O Gerente de RH, em virtude dos vários deslocamentos com a pesquisadora, explicou que havia uma parte da empresa que acreditava serem corretas as atitudes da diretoria na tomada de ação mesmo que algumas decisões fossem contra as regras do sistema de gestão da qualidade que, na opinião de muitos funcionários "...engessava" (sic) as possibilidades comerciais da empresa dada a lentidão que ele impunha as atividades diárias por conta da "...burocracia" (sic), muitos documentos a se preencher, muitas etapas a se cumprir "...dependendo de muita gente para fazer a coisa acontecer e o produto ser vendido" (sic). Outra parte da empresa acreditava que os procedimentos da qualidade deveriam ser seguidos "... ao pé da letra" (sic) e quando algo acontecia que "...burlava" (sic) a ordem estabelecida estes funcionários entravam em contato com o departamento responsável pela ISO "...dedurando o funcionário responsável por burlar as normas" (sic), após o recebimento da "...denúncia" (sic) o departamento de qualidade iniciava uma verdadeira "...caça às bruxas" mesmo que isto implicasse no indiciamento dos diretores como responsáveis pela infração. Este clima de perseguição deixou funcionários muito estressados. Tanto os que recebiam as ordens como os que as denunciavam, com especial desequilíbrio nestes últimos que em ocasiões presenciadas pela pesquisadora apresentavam sintomas físicos como choro compulsivo, tremores e taquicardia.

6.4 Entrevista Organizacional Estruturada (EOE) e Escala de Grupo Organizacional (EGO)

A EOE foi realizada em uma sala contendo uma mesa retangular, de 8 lugares, onde duas pesquisadoras auxiliares se dispuseram sentadas em posição diametralmente oposta cada uma em uma extremidade e os participantes da seguinte maneira:

Figura 5: Representação gráfica da disposição dos participantes durante a aplicação da EOE

A entrevista gravada e transcrita foi analisada de acordo com os Critérios para a Avaliação de Grupos (PEÇANHA, 2013). A dimensão liderança foi analisada em todas as tarefas. Exemplos foram destacados para exemplificar o critério analisado e, por último, preenchida a Escala de Grupo Organizacional – EGO na dimensão Liderança.

Exemplos de liderança Diferenciada foram encontrados nas tarefas 1, 2, 3 e 4. Há muita influência de um membro (FA1) sobre os demais. FA1 é o filho mais velho do sócio mais velho (em idade e como proprietário da empresa), o sócio A, que como fundador e ao longo da história da empresa sempre mostrou-se autocrático, por meio da influencia diretiva sobre os membros da família e da organização.

Na tarefa 1 os membros da família tratavam da mudança da empresa para outra edificação, FB1 emite sua opinião questionando sobre elementos necessários na mudança que não haviam entrado na discussão. FA1 no intuito de encerrar logo o assunto em tom autocrático e diretivo diz:

“FA1: Mas só de adaptar o espaço físico... Cabô!” (sic)

“FA1: Leia, FB1: adaptar espaço físico. E aponta o papel onde estão sendo anotados os tópicos da mudança, (fala em tom como se ele fosse um desqualificado incapaz de compreender)” (sic)

“FB2 : Porque a hora que for mudar, você vem com tudo, não precisa ficar com... – FA1 (interrompe e chama o grupo para prosseguir sem considerar a opinião de FB2) – Mas e aí genteeee...” (sic)

Outro exemplo ocorre na tarefa 2. Após apresentar pouca participação na tarefa 1 timidamente FB3 começa a dar sua opinião na tarefa 2 FB3: “ (...) tem coisa que tem que ser na internet, assim” (sic), quando FA1 interrompe, concordando, porém utilizando tom de voz de “a palavra final é minha” FA1: “É, tem coisa que você tem que procurar na internet. Tem coisa que você procura uma pessoa que tem mais experiência que você no assunto” (sic).

A pesquisadora durante a tarefa dois observou que FB1 não havia dado sua opinião e que ele se encontrava cabisbaixo afundando na cadeira, então tocou o ombro de FB1 que iniciou uma tímida e curta participação.

Outro exemplo de diretividade vem neste diálogo entre FA2 e FA1. FA2: “ Ah, também não gosto de deixar pra depois... Eu ajo, eu ajo, não fico esperando. Eu gosto de resolver quando tem uma coisa” (sic) – FB3 (intervém): “Eu também!” (sic) FA2: “No laboratório, tudo que eu preciso, já quero resolver! Pra...” (sic) quando é interrompida por FA1 de maneira abrupta e indicando pressa) FA1: “ Então, mas do que você gosta mais?” (sic). FA2 continuou participando porém de maneira mais reflexiva, pensando no objetivo da tarefa e respondeu FA2: “Eu acho... eu queria ter mais tempo, assim, pra fazer outras coisas, mas eu tenho filho, eu não posso. Então, assim...” (sic), quando FA1 impaciente interrompe novamente FA1: “ Mas você não respondeu a pergunta” (sic). FA2 continua reflexiva e em dúvida diz: “ – Eu sei, do que eu mais gosto... É! Eu acho que é... é isso.” (sic).

FA1 conduzindo a situação fala tentando incentivar a rápida conclusão sobre a tarefa “ De uma qualidade sua” (sic). FA2 conclui lentamente “É isso... Eu tento criar coisas. Quando eu vejo um... uma dificuldade de um jeito eu tenho que fazer de outro jeito. Eu sou criativa no laboratório....” (sic) FA1 interrompe a frase e afirma impositivamente querendo concluir “... Criativa!” Você... FA2 continua ignorando a imposição de FA1 “..é então, você tem que fazer um... uma reação. Você que tem que montar um negócio, aqui eu não tem tudo que precisa, então você tem que adaptar. Então você tem que ser criativo pra adaptar” (sic).

Na tarefa quatro foi possível identificar muita influencia do membro FA1 sobre os demais membros. FA1 logo após o enunciado da tarefa inicia emitindo sua opinião e ao longo da participação dos demais membros do grupo sempre opina.

Identificamos a liderança autocrática em FA1 coagindo os demais membros do grupo a obedecer na Tarefa 1 quando aumentou o tom de voz e diante do debate dos demais sobre a mudança de edificação da organização FA1 diz: “Não, gente, vamos focar aqui, senão não dá”

(sic) o membro FB2 ignora a imposição e continua falando calmamente “ Porque a hora que for mudar, você vem com tudo, não precisa ficar com...” quando FA1 interrompe e chama o grupo para prosseguir sem considerar a opinião de FB2, dizendo “ Mas aí a genteeee” (sic) continua sem paciência em tom de grito “ Então! É o levar daqui pra lá. Lá tá pronto!” (sic).

Ao término do enunciado da pesquisadora sobre a tarefa 2 FA1 imediatamente após levanta a mão para prontamente responder no objetivo de agilizar a entrevista e acabar logo com aquilo. FA1 rapidamente diz “ Beleza?! Eu, depende, às vezes corro pro pai, às vezes eu não corro. Às vezes eu corro pra gerente, ou pra algum... Se é na área de produção, vou pra quem entende. Às vezes...” (sic).

Durante a realização da tarefa 4 observou-se que os membros não permitiram a participação de FB2 na discussão. Quando FB2 se manifestou os membros dispersaram atenção do objetivo e encerraram a tarefa.

A liderança foi bastante centralizada em FA1 ao longo de todas as tarefas, porém os outros membros participaram e alguns como FB2 chegaram até a discordar de FA1 em algumas ocasiões. Ao longo das tarefas FA1 conduziu todo o trabalho e foi a líder situacional da ocasião, influenciando o ritmo no andamento das participações, inclusive, tentando acelerar a participação de outros membros completando frases ou, até mesmo, inquirindo os outros participantes, assim como conduzindo o encerramento das tarefas.

Evidências de liderança inadequada foram encontradas durante a tarefa um. O planejamento da mudança discorre com a participação dos membros sobre mudanças no estoque quando FB2 interrompe e desvia o foco do assunto, o que ocorre duas vezes na discussão e ao término da atividade quando o celular de dele toca. Todos discutindo objetivamente a estrutura a ser levada em uma hipotética mudança quando FB2 diz em voz bem calma, contrariamente aos arroubos dos demais participantes que estavam debatendo a questão FB2: “ Ah, tem o encanamento, tem ferramenta...” (sic) imediatamente FA1 diz em tom agressivo chamando FB2 pelo nome “..Não... FB2!” e imediatamente FA1 começa a resumir a ordem da mudança ignorando os elementos propostos por FB2 “Ó, vê assim: adaptar o espaço físico, levar o estoque de produtos acabados, maquinas e equipamentos ociosos, as matérias primas... moveis inutilizados e depois, enfim, a produção. Porque a produção seria o (...)” (sic) FB2 interrompe a resenha de FA1 sobre a mudança e disse “ Mas se o equipamento é ocioso, porque você vai levar?” (sic) FA1 com certa paciência no tom de voz diz “Aí a gente levaria o estoque de matérias primas pra lá” (sic) neste momento de explanação e continuidade da mudança de FA1 o celular de FB2 tocou, FA1 ignora e continua “... Moveis inutilizados, a produção em si e laboratórios. É o que a gente pensou” disse em

tom conclusivo. Todos os outros concordam bastante fatigados e a tarefa é interrompida, eles se dispersam conversam entre si enquanto FB2 saiu para atender o telefone.

Outro ponto observado foi durante a tarefa 3. O diálogo entre os participantes foi cheio de ironias acompanhadas de risos e piadas no intuito de descontrair o clima pesadamente irônico. Alguns membros apresentaram certa espontaneidade, porém os demais participam apenas após estímulo da pesquisadora e um dos membros não emitiu participação alguma (FB3). O clima irônico continua intenso na tarefa 4, houve uma ausência de interação entre os membros. FB2 explica que “...Pra mim, um dia tranquilo, é quando tem pouco serviço, né? Mas como quase nunca tem, é de vez em quaaando. Às vezes, de vez em quando, tenho um dia tranquilo” (sic), logo depois FA3 inicia sua participação que ao longo das tarefas foi mínima dizendo “Pra mim é independente se tem muito ou pouco serviço. Às vezes vai que é um...” (sic) quando é interrompido por FB2 querendo explicar o que é pouco serviço em sua opinião FB2 diz “Mas quando tem pouco serviço....” (sic) porém não consegue concluir ficando compulsivamente. Diante disso todos os participantes dispersam da tarefa sem interesse tanto pelos risos como pela opinião de FB2.

Na tarefa 5 foi encontrado um exemplo de adequação da liderança. A atividade começa com certa dificuldade de alguns membros em aceitarem a opinião de FB2, especificamente FA2. FB2 aborda a tarefa trazendo para discussão “a ação de defesa diante da agressividade” (sic), os demais membros se posicionaram contra o uso da força mesmo em circunstância de defesa pessoal. FA2 questionou ferozmente a opinião de FB2 que insiste em explicar seu ponto de vista. Porém ao longo da atividade os membros aceitam a opinião de FB2 e diferenciam-se inclusive atribuindo características entre si. E ao final da tarefa estabelecem uma opinião comum.

A tarefa 6 por não envolver interação verbal apresentou algumas particularidades. Os membros demoraram a começar a tarefa, o fizeram com certo constrangimento e o membro FA3 não participou ativamente. Observou-se claramente a falta de espontaneidade, os membros participaram para terminar logo a atividade não houve expressão de carinho real e verdadeiro entre o grupo como um todo, apenas entre alguns membros. Inclusive houve muita dificuldade de afeto mesmo entre os irmãos em ambas as famílias.

A análise da Liderança na dinâmica familiar apresentou a seguinte pontuação na escala EGO:

Liderança	1	2	3	4	5	
13. Indiferenciada	---	---	---	-x--	---	Diferenciada
14. Autocrática	---	-x--	---	---	---	Democrática
15. Permissiva	---	---	---	-x--	---	Situacional
16. Inadequada	---	--x-	---	---	---	Adequada

Quadro 5: Pontuação na Escala de Grupo Organizacional

Fonte: Escala de Grupo Organizacional – EGO (PEÇANHA, 2013).

6.5 Escala de Cultura Organizacional ECO

A escala ECO foi construída em cima de assertivas afirmativas e negativas. Para a análise da ECO houve a transformação das respostas relativas a assertivas negativas sobre a cultura organizacional. As assertivas afirmativas pontuadas na escala likert de 1, 2, 3, 4, 5 foram computadas como 1, 2, 3, 4, 5 pontos respectivamente e as assertivas negativas também pontuadas de 1, 2, 3, 4, 5 foram computadas como 5, 4, 3, 2, 1, pontos respectivamente (GODOY, 2009).

Após a transformação, das assertivas a soma máxima de pontos por dimensão foi contabilizada gerando o quadro 6 que mostra as porcentagens da empresa em cada uma das dimensões estudadas.

Foram encontrados os seguintes escores gerais: (1) Profissionalismo Cooperativo = 64,37%; (2) Rigidez na estrutura hierárquica de poder 65,42%; (3) Profissionalismo competitivo e individualista 58,28%; (4) Satisfação e bem-estar dos empregados 49,35%; (5) Práticas de integração externa 72,26%; (6) Práticas de recompensa e treinamento 34,42%; (7) Práticas de relacionamento interpessoal 67,74%.

Quadro 6: Resultado da ECO

Cada uma das dimensões estudadas foram analisadas de maneira detalhada para melhor compreensão da cultura da organização.

Profissionalismo Cooperativo

Quadro 7 – Profissionalismo Cooperativo

Na dimensão Profissionalismo Cooperativo, descrita como a valorização dos funcionários que realizam suas atividades com competência dentro de um espírito colaborativo, dedicado e profissional as assertivas menos pontuadas foram: “As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas” com 2,71 pontos, “A preocupação do empregado com a qualidade do seu serviço é bem vista” com 2,87 pontos; “A cooperação é mais valorizada que a competição” com 3,05 pontos dos 5 possíveis. Estas assertivas pouco pontuadas vão de encontro a uma cultura organizacional, percebida pelos funcionários, como sendo aquela que não valoriza a iniciativa, aquilo que sai do padrão, a criação originária da inteligência astuciosa (DEJOURS,2005), este tipo de achado indica que a organização valoriza pouco a qualidade e a cooperação, o saber fazer coletivo (DEJOURS, 2011). Godoy (2009) em estudo sobre cultura de inovação encontrou indicativos de que empresas voltadas para a inovação apresentam cultura organizacional que valoriza o trabalho em equipe, estimula a confiança entre os membros e a exposição de idéias. O oposto dos achados desta dimensão na empresa familiar estudada.

Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder

Quadro 8 – Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder

Na dimensão Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder a maior parte da amostra (65,42%) considerou haver na empresa um sistema centralizado e autoritário que dificulta o

reconhecimento dos recursos humanos. As assertivas que obtêm os menores pontos são “A criatividade não é recompensada como deveria ser” que atingiu 2,65 pontos, e a “A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados” média de 3,06 pontos dos 5 possíveis. Por mais esforços que os líderes não membros da família (gerentes superintendentes) possam ter feito para democratizar a gestão de recursos humanos e inserir uma nova cultura na organização, a predominância de uma cultura de rigidez hierárquica traz a tona o não enfrentamento das pressões organizacionais (DEJOURS, 2005) e, conseqüentemente o empobrecimento da criatividade e do prazer no trabalho (PEÇANHA, 2005). Isto também pode ser observado no funcionamento sistêmico da família (PEÇANHA, 1999). Outro aspecto importante desta dimensão é que ela traz à tona a questão do reconhecimento. Dejours (2011) afirmou que o reconhecimento pelo outro é fundamental para a validação de uma descoberta na sua confrontação com o real. Para a psicodinâmica do trabalho o reconhecimento do trabalho passa pelo julgamento dado pelo outro à contribuição do sujeito para a organização de duas maneiras, (1) pela apreciação relativa à utilidade técnica, social ou econômica formulada pela hierarquia, pelos pares, ou até por clientes e (2) pela apreciação da qualidade do trabalho, relacionando este as regras já existentes e à originalidade, testemunhada pelos colegas da mesma profissão (DEJOURS, 2011). “... a validação do trabalho pelo reconhecimento conferido pelos outros contribui de maneira considerável para a construção do sentido no trabalho. Sem o reconhecimento, o sofrimento gerado pelo encontro com o trabalho segue, com efeito, desprovido de significação.” (DEJOURS, 2011, p.65). De acordo com o autor, o reconhecimento pode permitir a transformação do sofrimento em prazer. Na interação entre as pessoas no mundo do trabalho o indivíduo investe física e sociopsiquicamente, portanto há uma mobilização subjetiva e esta subjetividade se expande na cooperação, na interação prática e no reconhecimento do elemento humano (DEJOURS, 2011).

Profissionalismo Competitivo e Individualista

Quadro 9 – Profissionalismo competitivo e individualista

Pouco mais que metade dos respondentes (58,28%) considerou haver na empresa uma cultura de profissionalismo competitivo e individualista que é a valorização de competências, desempenho e eficácia dos profissionais na execução da tarefa. A variável em detalhes evidencia que a assertiva que obtém o maior scores possível de pontos foi “É necessário centralizar para manter a casa arrumada.” média de 3,29 pontos dos 5 possíveis. Este resultado indicou que a percepção do funcionário sobre a cultura organizacional nesta dimensão corrobora os achados sobre o perfil do proprietário, iniciador da cultura (SCHEIN, 2009) e a dinâmica da família dirigente descrita nos relatos e na entrevista coletiva (PEÇANHA, 2013) e a forma como a organização reflete a maneira de agir de seus dirigentes (BERGAMINI; TASSINARI, 2008).

Satisfação e Bem Estar dos Empregados

Quadro 10 – Satisfação e Bem Estar dos Funcionários

A dimensão Satisfação e Bem Estar dos Funcionários foi percebida como insuficiente pela maior parte dos funcionários. Menos da metade dos funcionários da empresa (49,35%) consideraram que a empresa investiu nos profissionais tornando o ambiente agradável e prazeroso. A variável em detalhes mostra que as assertivas que obtêm os menores scores são “Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos” com 2,06 pontos, “Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados” com 2,23 pontos e “As idéias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados” 2,39 dos cinco possíveis. Os indícios desta dimensão apontam para uma cultura burocrática e inflexível de difícil adaptação ao novo, de pouco estímulo à criatividade e pouco incentivo à motivação (KOTTER; HESKETT, 1994).

Práticas de Integração Externa

Quadro 11: Integração externa

Uma maioria expressiva da amostra (72,26%) considerou que existe na empresa uma cultura de integração externa. Fator associado à tomada de decisão da diretoria objetivando o atendimento ao cliente externo pode ter seu alto índice de percepção atribuído em partes à certificação ISO 9001 e ao esforço de conexão das práticas de gestão de pessoas aos princípios do sistema de gestão da qualidade que são todos baseados na satisfação do cliente. A assertiva com menor pontuação 2,87 dos 5 pontos possíveis foi “As mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo”. Kets de Vries, Carlock e Florent-Treancy (2009) propuseram como prática comum em empresas familiares o investimento de longo prazo.

Práticas de Recompensa e Treinamento

Quadro 12 - Prática de recompensas e treinamento

A maior parte da amostra considerou que a empresa não tem cultura de prática de recompensas e treinamento (37,42%). A percepção dos funcionários sobre este tema indicou que apesar do grande esforço das lideranças (não membros da família) na realização de programas de treinamento a cultura de recompensa e de treinamento não foi instituída na organização, permaneceu ligada ao sistema de status e recompensa praticados pelos líderes fundadores e, conseqüentemente, à família dirigente confirmando o poder de transmissão da cultura indicado por Schein (1993).

Práticas de Relacionamento Interpessoal

Quadro 13 - Relacionamento interpessoal

A maior parte da amostra considera que a empresa tem cultura de relacionamento interpessoal (67,74%), este fator está relacionado às práticas de incentivo à relação entre as pessoas e a satisfação delas no ambiente de trabalho criando uma situação de coesão. A variável em detalhe mostra que as assertivas que obtêm o menor escore é “Prevalece um grande espírito de união entre os empregados” com 2,39 pontos dos 5 possíveis. Assim como a individuação, a coesão é um importante fator de saúde do grupo organizacional (PEÇANHA; LACHARITÉ, 2007). Na ausência da curiosidade que move o trabalhador na busca pelo sentido do trabalho estes unem seus esforços em estratégias defensivas compartilhadas que servem para a coesão do coletivo como forma de enfrentamento do sofrimento compartilhado (DEJOURS et al., 1994).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que este estudo atendeu o objetivo geral da pesquisa ao compreender as relações entre a dinâmica da família dirigente e as dimensões da cultura organizacional em uma empresa familiar. O estudo da família, vista como um sistema inter-relacionado com outros subsistemas (propriedade e negócio), sob a perspectiva sistêmica e psicodinâmica, trouxe à tona processos originados no interior do grupo dirigente indicando consonância com a proposta de Peçanha (2013), Schein (2009) e os achados de Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009) nos quais os processos no interior do grupo familiar constituem aspecto importante na dinâmica da família e, conseqüentemente, na gestão da empresa familiar.

A sobreposição dos sistemas (VON SCHLIPPE; FRANK, 2013), as diferentes expectativas a que os membros da família foram submetidos e a conseqüente sobreposição de papéis geradora de conflitos foi identificada na relação de FB1 com os demais membros da família. Por ele ser o filho mais velho de um dos núcleos familiares, de acordo com os pressupostos organizacionais encontrados, ele deveria assumir uma posição de comando na hierarquia de seu núcleo familiar. Após o conflito com o tio, ele se absteve de participar ativamente na organização. Durante a Entrevista Organizacional Estruturada, FB1 também apresentou o mesmo comportamento, manifestando sua opinião apenas quando estimulado pela pesquisadora. Na empresa, o irmão mais novo, assumiu o papel do irmão mais velho ao lado do pai, assim como durante as tarefas da Entrevista Organizacional Estruturada. FB2 no papel de irmão mais velho trouxe à tona o conflito existente no interior da família pela não aceitação dos demais membros nesta alteração de ordem e papéis. Enquanto na EOE a opinião de FB1 permanecia apagada e suscetível ao estímulo para se manifestar, FB2 se expressava com maior frequência e, na maioria das vezes suas opiniões eram ignoradas ou rejeitadas pelos demais.

A contribuição clínica (PEÇANHA, 1997, 2005, 2013) mostrou-se pertinente na identificação dos padrões que compõe a dinâmica da família dirigente. Um deles, o não enfrentamento, fornece material sustentador para vários mitos que servem de argamassa para manter o grupo familiar unido como, por exemplo, o mito da harmonia familiar (KETS DE VRIES; CARLOCK; FLORENT-TREACY, 2009).

A cultura, criada e consolidada por meio da relação de troca mútua entre líder e liderado, foi observada e os fatores emocionais relacionados à personalidade do líder, seu comportamento, suas crenças e pressupostos, identificados. Sob a prerrogativa de Schein

(2009), que versa sobre a forma como os subordinados absorvem a cultura dos dirigentes, pode-se observar um paralelo entre a dinâmica da família dirigente e a cultura da organização.

Considerando a cultura organizacional como padrões de elementos que interagem, mesmo que não se tenha consciência destes elementos (pressupostos básicos) que se tornam automáticos, estes compõem as certezas operantes na organização (SCHEIN, 2009). Nas duas crises financeiras da empresa, observou-se o modelo mental guiado pela liderança diferenciada, dada a influência na tomada de decisão exercida pelo sócio. Também se observou diretividade e inadequação de comando, o sócio coagia os funcionários a descumprirem processos documentados, e a liderança situacional em parte contingente a necessidade financeira, mas sem avaliação do contexto total da organização. Em consonância com os relatos sobre o papel dos fundadores na construção do histórico da organização, a dinâmica de liderança dos familiares corrobora as mesmas prerrogativas.

A cultura organizacional percebida pelos funcionários da organização pode ser identificada como: (1) Não inovativa; (2) Pouco reconhecimento da qualidade do trabalho executado; (3) Centralizadora e (4) Burocrática. Algumas práticas e políticas gerenciais de gestão de pessoas inseridas no processo de socialização de novos membros após a tentativa de implementar uma nova cultura organizacional realizada pelos gerentes superintendentes e os constantes esforços de treinamento parecem ter sido absorvidas pelos membros da organização. O alto índice de percepção dos funcionários sobre a integração externa pode sugerir esta relação. Schein (2001) afirma que para mudar, aprender o novo é necessário desconstruir o que já foi aprendido. O autor propõe o descongelamento como motivação para a mudança, o aprendizado de novos conceitos e significados e após, o recongelamento dos novos conceitos internalizados. No caso da empresa estudada, os gerentes superintendentes utilizaram-se de uma ameaça legal como força desconfirmadora, ou seja, a ameaça de multas pesadas relacionadas à exigência de órgão ambiental foi a informação que funcionou como motivadora da mudança para a família dirigentes. Como fonte de desconfirmação para os funcionários foi utilizado o método de intervenções educativas como identificado em todos os esforços educacionais empreendidos desde a contratação até a manutenção de programas contínuos de treinamento e desenvolvimento realizados por um período de tempo.

As características de cultura organizacional, identificadas na empresa, indicam dificuldade do trabalhador em transformar o sofrimento psíquico em vivência criativa (PEÇANHA, 2005). As afirmações de Peçanha (2005), Dejours (2005), Mendes e Tamayo (2001) que apontaram como fontes de prazer ou sofrimento fatores das relações de trabalho como reconhecimento, confiança, cooperação e solidariedade são apoiadas pelos indicadores

encontrados na Escala ECO. A falta de inovação encontrada pode ser respaldada na vivência de sofrimento já que, de acordo com os autores, a organização precisa proporcionar contrapartida ao investimento libidinal do profissional no trabalho (DEJOURS, 2011), a empresa necessita oferecer a possibilidade do funcionário contribuir, e pouco foi percebido pelos trabalhadores como oferecido pela empresa na Escala ECO (indicadores de: satisfação e bem estar no trabalho, valorização de ideias criativas, reconhecimento e valorização do profissional).

O instrumento proposto para o estudo da dinâmica de liderança da família, a Entrevista Organizacional Estruturada, cumpriu o papel proposto por Peçanha (2013) facilitando o estudo da dinâmica relacional da família dirigente. Os membros da família, fundadores e demais membros atuantes na empresa, foram os principais atores da construção e manutenção da cultura organizacional. Os achados apoiam as proposições de Peçanha (2013) na qual a família dirigente tem o papel de manter ou mudar os significados subjetivos do trabalho. Deste exercício familiar, da dinâmica de liderança da família, pode-se inferir que possibilidades saudáveis podem ser criadas e desajustes alterados.

A dinâmica familiar e seu impacto recíproco no negócio evidenciam a importância do estudo da família. Na construção da história da família na empresa fornecida pelos relatos dos funcionários pudemos evidenciar a importância dos fundadores e membros da família (SCHARMA, 2004). Assim como a importância do grau de parentesco como influencia na interação entre os membros (DYER, 2003).

A dinâmica familiar e seu impacto sobre a cultura do empreendimento; a influência mútua família e empresa, estudada nesta pesquisa, pretendeu contribuir para o corpo de conhecimento na área de estudos de empreendimentos familiares conforme necessidade indicada por Borges, Lescura e Oliveira (2010). O padrão de mútua influência entre família, contexto e suas múltiplas interações puderam ser observados pela combinação de instrumentos propostas pela triangulação de dados, evidenciando padrões de mútua influência (GODOY; PEÇANHA, 2009, PEÇANHA, 2013), repetições de comportamento passado no presente (COSTA, 2010); evidenciando que a família partilha um aparelho psíquico inconsciente (COSTA, 2010), assim como todo o grupo organizacional (BERGAMINI; TASSINARI, 2008).

Peçanha (1997) ressalta que é necessário cautela e responsabilidade ao se estudar cultura organizacional devido a sua importância e multidimensionalidade. Tratada de maneira negligente, o estudo da cultura, pode ser utilizado como instrumento de homogeneização de

condutas, pelo qual se negam e se camuflam conflitos, o que impede a reflexão da empresa sobre a maneira como ela existe, consequentemente, impedindo-a de se projetar no futuro.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. F. S.; ESCRIVÃO FILHO, E.; ROZENFELD, H. Desenvolvimento de habilidades de liderança: mito ou realidade?. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 18., 1998, Niterói. **Anais...** Rio de Janeiro: UFF, Abepro, 1998. p. 1-8.

ALMEIDA, M. I. R.; NOVAES, M. B. C.; YAMAGUTI, C. L. Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, p., 2008.

ASREE, S.; ZAIN, M.; RAZALLI, M. R. Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 22, n. 4, p. 500–516, 2010.

BALTIERI, M. A. T. **Cultura organizacional em empreendimentos hoteleiros**: um olhar para além da cordialidade. 2011. Dissertação (Mestrado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-20102009-164640/>>. Acesso em: 1 fev. 2012.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, p. 112-121, 1993.

BAUMGARTNER, R.J. Organizational culture and leadership: preconditions for the development of sustainable corporation. **Sustainable Development**, v. 17, n. 2, p. 102-113, 2009.

BENNIS, W. As Sete idades do líder. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 1, p. 46-53, Jan. 2004.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, C. W.; TASSINARI, R. **Psicopatologia do comportamento organizacional**: organizações desorganizadas, mas produtivas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BERNHARD, F.; O'DRISCOLL, M. P. Leadership style and nonfamily-employees' work attitudes and psychological ownership in small family-owned businesses: behaviors. **Group & Organization Management**, v. 36, p. 345-, 2011.

BERSON, Y.; OREG, S.; DYIR, T. CEO values, organizational culture and firm outcomes. **Journal of Organizational Behavior**, v. 29, p. 615–633, 2009.

BERTUCCI, J. L. O. et al. Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processo sucessório em uma empresa familiar. **RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 31, p. 152-167, 2009.

BILLINGS, J. C. et al. Organizational systems questionnaire (OSQ) validity study. **Journal of Marital and Family Therapy**, v. 33, n. 2, p. 149-164, 2007.

BORGES, A. F.; LESCURA, C.; BERTUCCI, J. L. O. Empresas familiares: mapeamento da produção científica brasileira. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010. CD-ROM.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.

CABRERA-SUÁREZ, M. K.; MARTÍN-SANTANA, J. Successor's commitment and succession success: dimensions and antecedents in the spanish family firm. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 13, p., 2012.

CAMERA, F.; ARAÚJO, L. C. G. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Reading: Addison-Wesley, 1999.

CAMPANA, D. P. **Desenvolvimento e avaliação de projeto em qualidade de vida no trabalho (QVT)** - indicadores de produtividade e saúde nas organizações. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-21102011-115330/pt-br.php>. Acesso em: 1 fev. 2012.

CATER, J.; SCHWAB, A. Turnaround strategies in established small family firms. **Family Business Review**, v. 21, n. 1, p. 31-50, 2008.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; STEIER, L. Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 3, p. 237-247, 2005.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; SHARMA, P. Defining the family business by behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, p. 19-40, 1999.

CHUA, J. H.; CHRISMAN, J. J.; STEIER, L. P. Extending the theoretical horizons of family business research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 331-338, 2003.

COSTA, L. F. A Perspectiva sistêmica para a clínica da família. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 26, n. 25, p. 95-104, 2010.

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DEJOURS, C. **O Fator humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições**

da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. São Paulo: Atlas, 1994. p. 119-145.

DERANTY, J. P. What is work? Key insights from the psychodynamics of the work. **Thesis Eleven**, n. 98, p. 69-87, Aug. 2009.

DONNELLEY, R. G. The Family business. **Harvard Business Review**, v. 42, n. 4, p. 93-105, 1964.

DUBRIN, A. J. **Leadership**: research findings, practice and skills. Boston: Houghton Mofflin, 1998.

DUYGULU, E.; OZEREN, E. The Effects of leadership styles and organizational culture on firm's innovativeness. **African Journal of Business Management**, v. 3, n. 9, p. 475-485, Sept. 2009.

DYER, W. G. The Family: the missing variable in organizational research\$. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 401-416, 2003.

EKVALL, G.; ARVONEN, J. Change-centered leadership: an extension of the two-dimensional model. **Journal of Management**, v. 27, n. 1, p. 17-26, 1991.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao estado**: psicanálise do vínculo social. Tradução de Teresa Cristina Carreteiro e Jacyara Nasciutti. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1990.

ESCRIVÃO FILHO, E. **Pequena empresa e administração estratégica**: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional. 2006. Tese (Livre Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

_____. **Evolução do pensamento administrativo**. São Carlos: EESC/USP, 2012. Notas de Aula.

ESCRIVÃO FILHO, E.; GUERRINI, F. M. A Teoria administrativa sob enfoque dos temas organizacionais. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Teorias da administração**: introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Saraiva, 2010.

FAGUNDES, P. M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão**: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal. 2007. Tese (Doutorado em Psicologia) – Pontifícia Universidade Católica, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <http://tede.pucrs.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1334>. Acesso em: 1 fev. 2012.

FÉRES-CARNEIRO, T. **Família**: diagnóstico e terapia. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

_____. **Família**: diagnóstico e terapia. 2. ed. rev. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

_____. Casamento contemporâneo: o difícil convívio da individualidade com a conjugalidade. **Psicologia**: reflexão e crítica, v. 11, n. 2, p. 379-394, 1998.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no trabalho**: medidas do comportamento organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 129-138.

FERREIRA, M. C. et al. Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.

FIEDLER, F. E. **A Theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

_____. **Liderança e administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis- cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista Administração de Empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, out./dez. 1987.

_____. O Desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coords.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2007.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLOOD, L. R. The Relationship of 'systems thinking' to action research. **Systemic Practice and Action Research**, v. 23, n. 4, p. 269-284, 2010.

FORD, R. C.; WILDEROM, C. P. M.; CAPARELLA, J. Strategically crafting a customer-focused culture: an inductive case study. **Journal of Strategy and Management**, v. 1, p. 143-167, 2008.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makon; McGraw-Hill, 1991.

FREUD, S. Psicologia de las masas y análisis del yo. In: **Obras completas**. 4. ed. Tradução de Luis Lopez-Ballesteros y de Torres. Madri: Biblioteca Nueva, 1921/1981.

FRONTIERA, J. Leadership and organizational culture transformation in professional sport. **Journal of Leadership and Organizational Studie**, v. 17, p. 71-86, 2010.

GALVIN, B. M.; BALKUNDI, P.; WALDMAN, D. A. Spreading the word: the role of surrogates in charismatic leadership processes. **Academy of Management Review**, v. 35, p. 477-494, 2010.

GERNET, I.; DEJOURS, C. Avaliação do trabalho e reconhecimento. In: BENDASSOLLI, F.; SOBOLL, L. A. P. **Clínicas do trabalho**: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2010. p. 61-70.

GERSICK, K. E. et al. **Generation to generation**: life cycles of the family business. Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

GIBERSON, T. R. et al. Leadership and organizational culture: linking CEO characteristics to cultural values. **Journal of Business and Psychology**, v. 24, n. 2, p. 123-137, 2009.

GODOY, A. S. A Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 62-63, jul./ago. 1995.

GODOY, R. S. P. **Relações entre cultura organizacional e processos de inovação em empresas de base tecnológica**. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-20102009-164640/>>. Acesso em: 1 fev. 2012.

GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L. Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, ano 29, p.142-163, 2009. Disponível em:<<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=94611474012>>_. Acesso em: 1 fev. 2012.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, v. 18, n. 3, p. 143-161, 2007.

GORZONI, P. M. **Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho**: um estudo com funcionários de um restaurante fast-food. 2010. Dissertação (Mestrado em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-25112010-091200/pt-br.php>>. Acesso em: 1 fev. 2012.

GOSLING, J.; MINTZBERG, H. The Five minds of a manager. **Harvard Business Review**, v.81, n.11, p.54-63, Nov. 2003.

GUÉRIN, F. et al. **Compreender o trabalho para transformá-lo**: a prática da ergonomia. São Paulo: Blücher, 2001.

HABBERSHON, T. G.; WILLIAMS, M.; MACMILLAN, I. C. A Unified systems perspective of family firm performance. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 4, p. 451-465, 2003.

HANDY, C.B. **Como compreender as organizações**. Tradução de Helena M. C. M. Pereira. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HEIDRICH, B.; ALT, M. Godfather management? The role of leaders in changing organizational culture in transition economies: a hungarian-romanian comparison. **Management**, v. 4, n. 4, p. 309-327, 2009.

HEIFETZ, R. Entrevista: os novos desafios. **HSM Management**, n. 14, p. 60-66, maio/jun., 1999.

HOFSTEDE, G. **Culture s consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. California: Sage, 2001.

HOFSTEDE, G. Motivation, leadership and organizations: do american theories apply abroad? **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 1, p. 42-63, 1980.

HOFSTEDE, G. et al. Measuring organizational cultures: a qualitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.2,p. 286-316, 1990.

ISIDRO-FILHO, A. **Mecanismos e cultura de aprendizagem em organizações**: análise de suas relações com liderança em uma organização financeira. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, 2010. Disponível em: <repositorio.unb.br/bitstream/10482/.../2006_Antonio%20Isidro-Filho.pdf>. Acesso em: 1 fev. 2012.

JI, C. C.; CHUANG, C. Leadership, peer relationship, and transformational organizational culture: a relational approach to a Taiwan college music faculty sample. **International Journal of Music Education**, v. 30, p. 18, 2011.

JUNG, Y.; TAKEUCHI, N. Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 21, n. 11, p. 1931-1950, 2010.

KARADAĞ, E. Spiritual leadership and organizational culture: a study of structural equation modeling. **Educational Sciences: theory & practice**, v. 9, n. 3, p. 1391-1405, 2009.

KE, W.; WEI, K. K. Organizational culture and leadership in ERP implementation. **Decision Support Systems**, v. 45, n. 2, p. 208-218, 2008.

KETS DE VRIES, M. F. R. K.; CARLOCK, R. S.; FLORENT-TREACY, E. **A Empresa familiar no divã**: uma perspectiva psicológica. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A Cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEWIN, K. **Teoria do campo em ciência social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

LIN, H.; MCDONOUGH III, E. F. Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 58, n. 3, p. 497-509, Aug. 2011.

LINDELL, M.; ARVONEN, J. The Nordic management style in a European context. **International Studies of Management & Organization**, v. 26, n. 3, p. 73-91, 1997.

LIU, W. et al. Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. **Human Resource Management Review**, v. 13, n. 1, p. 127-152, 2003.

LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A. Cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 84, set./dez., 2012.

MACHADO, H. V. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 2, p. 317-323, maio/ago. 2005.

MARSHALL, G. Leadership effectiveness. **Executive Excellence**, v. 20, n. 9, p. 4. Disponível em: <www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 15 Mar. 2009.

MAYO, A. **O Valor humano da empresa**. São Paulo: Pretence Hall, 2003.

MENDES, A. M.; MERLO, A. R. C.; ARAÚJO, L. K. R. Práticas clínica em psicodinâmica do trabalho: experiências brasileiras. **Clínicas do trabalho** - novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade, v. 1, p. 169-187, 2010.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF** [online], v. 6, n. 1, p. 39-46, 2001. Disponível em: <http://www.scielo-psi.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-82712001_000100006&lng=es&nr_m=iso>. Acesso em: 2 jan. 2012.

MENDES, A. M. M.; FERREIRA, M. C.; CRUZ, R. M. O Diálogo psicodinâmica, ergonomia e psicometria. In: MENDES, A. M. M. (Org.). **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MERHI, D. Q. et al. Cultura, poder e liderança nas organizações: um estudo de caso no setor de celulose. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, p. 491-519, 2010.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade. **Caderno de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-262, jul./set. 1993.

MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. **Avaliação por triangulação de métodos**: abordagem de programas sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Poder da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIT Sloan Management. Disponível em: <https://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in_spseqno=4104>. Acesso em: 20 Jan. 2013.

MOREIRA JUNIOR, A. L. **Estratégias de governança na empresa familiar**: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa. 2006. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-09062008-103919/>>. Acesso em: 8 mar. 2013.

MORIN, E. **Os Sete saberes necessários à educação do futuro** 12. ed. Brasília: UNESCO; São Paulo: Cortez, 2008.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. **RAUSP - Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 21-33, jan./mar. 2013.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; FREZATTI, F. Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras. **RAE-eletrônica**, v. 8, n. 2, art. 11, jul./dez. 2006.

PEARCE, C. L. et al. Transactors, transformers and beyond: a multi-method development of a theoretical typology of leadership. **Journal of Management Development**, v. 22, n. 4, p. 273-307, 2003.

PEÇANHA, D. L. Cultura organizacional- o desvelar de padrões inconscientes. **RAUSP - Revista de Administração**, v.32, n.4, 1997.

_____. Pesquisa qualitativa em psicologia. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. 2, n. 2, p. 31-33, 2002.

_____. Organizações e saúde no trabalho – subsídios históricos e psicodinâmicos. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. 3, n. 5, p. 56-69, 2005.

_____. Une pratique systémique d'intervention familiale. **Psychologues et Psychologies**, v. 203, p. 21-23, 2008.

_____. Cultura organizacional e saúde – contribuições da psicodinâmica do trabalho. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. 77, n. 2, p. 329-344, 2009.

_____. Da família à empresa: metodologia para diagnóstico e intervenção sistêmico-psicodinâmica. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, v. 33, n. 2, p. 465-486, 2013.

PEÇANHA, D. L.; LACHARITÉ, C. The Family systemic assessment. **Psicologia em Estudo**, v. 2, n. 3, p. 503-512, 2007.

PEÇANHA, D. L.; MENEZES, E. J. C. Contribuições da Psicologia para a Implementação de Estratégias de Mudança nas Empresas. In: III SEMEAD, Programa de Pós Graduação em Administração (FEA-USP), 3., São Paulo. **Anais...** [S.l.: s.n.], 1998.

PEÇANHA, D. L.; CAMPANA, D. P. Avaliação quali-quantitativa de intervenção com Yoga na promoção da qualidade de vida em uma universidade pública. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v. 78, n. 1-10, p. 199-218, 2010.

PEÇANHA, D. L.; PÉREZ-RAMOS, A. M. Q.; LACHARITÉ, C. Une Méthode systémique d'évaluation du fonctionnement familial: étude portant sur les familles d'enfants asthmatiques. **Revue Québécoise de Psychologie**, v. 24, n. 2, p. 89-112, 2003.

PENTLAND, A. To signal is human. **American Scientist**, v. 98, n. 3, p. 204-211, 2010.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PIMENTA, S. M.; CORRÊA, M. L. Organizações familiares entre a diversidade, modelos e mitos: novas perspectivas de análise. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S.; GRZYBOVSKI, D. **Organizações familiares: um mosaico brasileiro**. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo. p. 29-59, 2008.

PARRY, K. W.; PROCTOR-THOMSON, S. B. Leader career development: who should take responsibility? **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 41, n. 3, p. 316-337, 2003.

REDDIN, W. J. **Managerial effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1970.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROCKENBACH, M. R.; PEÇANHA, D. L. Escala de cultura organizacional – eco. Formulário de aplicação desenvolvido no laboratório Vida, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo. Trabalho não publicado e adaptado para pequenas empresas a partir do original de Maria Cristina Ferreira e cols. 2002, 2005.

ROBERTSON, P. J.; ROBERTS, D. R.; PORRAS, J. I. Dynamics of planned organizational change: assessing empirical support for a theoretical model. **Academy of Management Journal**, p. 619-34, June 1993.

ROBINS, S. P. **Administração - mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

RODRÍGUEZ, E. Estilos de liderazgo, cultura organizativa y eficacia: un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**, v. XVI, n. 4, p. 629 – 641, oct. – dic. 2010.

SANTOS, F. C. A. Similaridades dos estágios evolutivos das áreas de gestão. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, p. 18-32, 2001.

SANTOS, V.; BEUREN, I. M.; SANTOS, A. F. Tipologia de cultura organizacional dominante em empresas familiares do ramo têxtil: um estudo multicase na área de controladoria. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 4, n. 3, p. 53-72, 2010.

SHARMA, P. An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. **Family Business Review**, v. 17, n. 1, p. 1-36, 2004.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture: a dynamic model**. [S.l.]MIT, 1983.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olimpo, 2001.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHELLES, S. A importância da linguagem não-verbal nas relações de liderança nas organizações. **Revista Esfera**, p. 1-8, 2008.

SELZNICK, P. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. [S. l.]: FGV, 1972.

- SHAO, Z.; FENG, Y.; LIU, L. The mediating effect of organizational culture and knowledge sharing on transformational leadership and enterprise resource planning systems success: an empirical study in China. **Computers in Human Behavior**, v. 28, p. 2400–2413, 2012.
- SHIM, W.S.; STEERS, R. M. Symmetric and asymmetric leadership cultures: a comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota. **Journal of World Business**, v. 47 p. 581–591, 2012.
- SHIRVANI, A.; SHOJAIE, S. A Review on leader's role in creating a culture that encourages strategic thinking. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 30, p. 2074 – 2078, 2011.
- SHIVA, M. S. A. M.; SUAR, D. Transformational leadership, organizational culture, organizational effectiveness, and programme outcomes in non-governmental organizations. **Voluntas**, v. 23, p. 684–710, 2012.
- SIMOSI, M.; XENIKOU, A. The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 21, n. 10, p. 1598-1616, 2010.
- SILVA, L. M. T. et al . Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? In: XXXIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., São Paulo. **Anais...** [S.l.: s.n.], 2009.
- SKAF, P. Prefácio. In: RICCA, D. **Sucessão na empresa familiar**. São Paulo: CLA Cultural, 2007.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, v. 28, n. 3, 1983.
- SOUZA, M. L.; GOMES, W. B. Evidência e interpretação em pesquisa: as relações entre qualidades e quantidades. **Psicologia em Estudo**, v. 8, n. 2, 2005.
- STEFANO, S. R. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais**. Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo, 2008.
- STEFANO, S. R.; GOMES FILHO, A. C. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 2, n. 1, p. 127-145, 2010.
- STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TAMAIIO, A. (Org.) **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- TOJARI, F.; HERIS, M. S.; ZAREI, H. Structural equation modeling analysis of effects of leadership styles and organizational culture on effectiveness in sport organizations. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 21, p. 8634-8641, Sept. 2011.
- TOOR, S.; OFORI, G. Ethical leadership: examining the relationship with full range leadership model, employee outcomes and organizational culture. **Journal of Business**

Ethics, v. 90, p. 533–547, 2009.

TSAI, Y.; WU, S.; CHUNG, H. A exploração da relação entre cultura organizacional e estilos de liderança. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON SERVICE SYSTEMS AND SERVICE MANAGEMENT. 6;. 2009, Xiamen. **Proceedings...** [S.l.: s.n.]: 2009. p. 585-590.

TSAI, A. S. et al. Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. **The Leadership Quarterly**, v. 17, p. 113-137, 2006.

UCHIDA, S.; LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. Contribuições da psicodinâmica do trabalho para o desenvolvimento de ações transformadoras no processo laboral em saúde mental. In: **Saúde mental no trabalho: da teoria à prática**. [S.l.]: Roca, 2010.

URDAN, F. T.; URDAN, A. T. Estilos gerenciais e agrupamento de cultura nacional: brasileiros versus europeus latinos e anglo-saxões. In: ENCONTRO ANUAL ENANPAD, 25., 2001. Campinas: [s.n.], 2001.

VALADÃO JR., V. M.; MEDEIROS, C. R. O.; GUEDES, R. R. A Influência das dimensões culturais nacionais brasileiras na orientação dos líderes de uma instituição financeira. **Revista ADM.MADE**, ano 7, v. 11, n. 2, maio/ago. 2007.

VASCONCELOS, K. C. A. et al. Cultura e liderança: uma análise de fatores que interferem no compartilhamento do conhecimento organizacional. In: II ENGPR, 2., 2009. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa na administração**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 121-265.

VON SCHLIPPE, A.; FRANK, H. The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. **Family Relations**, v. 62, n. 3, p. 384-398, 2013.

WALUMBWA, F. O. et al. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. **Journal of Management**, v. 34, n. 1, p. 89–126, 2008.

WILDEROM, C.P.M.; BERG, P.T.; WIERSMA, U.J. A A Longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performance. **The Leadership Quarterly**, v. 23, p. 835-848, 2012.

WILSON A. M. Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. **European Journal of Marketing**, v. 35, p. 353–267, 2001.

WOOD JR., T. (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

ZEHIR, C. et al. The Effects of leadership styles and organizational culture over firm performance: multi-national companies in Istanbul. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 24, p. 1460–1474, 2011.

APÊNDICE A – PESQUISA BIBLIOGRÁFICA LIDERANÇA, CULTURA ORGANIZACIONAL E EMPRESA FAMILIAR

Autor(es)	Ano	Periódico	Título	Abordagem	Objetivos	Principais Resultados
Ke, W.; Wei, K.K.	2008	Decision Support Systems	Cultura Organizacional e liderança na implementação de ERP	Teórico	Este artigo teoriza como a liderança afeta a implementação do ERP, promovendo a cultura organizacional desejada.	O sucesso de implementação de ERP está positivamente relacionada com a cultura organizacional ao longo das dimensões de aprendizagem e desenvolvimento, tomada de decisão participativa, a partilha do poder, o apoio e colaboração e tolerância ao risco e conflitos. Além disso, identificamos as ações estratégicas e táticas que a gestão de topo pode tomar para influenciar a cultura organizacional e promover uma cultura favorável à implementação de ERP.
Duygulu, E.; Ozeren, E.	2009	African Journal of Business Management	Os efeitos dos estilos de liderança e da cultura organizacional na capacidade de inovação de empresas	Empírico	Mostrar efeitos dos estilos de liderança e da cultura organizacional na capacidade de inovação de empresas	A cultura da Adhocracia foi encontrada como a variável comum para todas as empresas dentro da amostra para explicar inovação. Por outro lado, para empresas de construção e química prevalece a cultura de mercado, empresas de aço e ferro a liderança orientada para o empregado, empresa farmacêutica hierarquia e mudança centralizada na liderança, para a aviação a cultura da adhocracia para explicar a capacidade de inovação. Considerando a análise de departamentos, o departamento de produção encontrou-se a hierarquia e a mudança centralizada na liderança, marketing a cultura da adhocracia.
Toor, S.; Ofori, G.	2009	Journal of Business Ethics	Liderança Ética: examinando o relacionamento entre variação completa de modelos de liderança, resultados de funcionários e cultura organizacional	Empírico	Examinar como a liderança ética é associada com resultados de funcionários (satisfação com líder, efetividade da liderança e boa vontade em empreender esforço extra) e cultura organizacional	Liderança ética é positivamente e significativamente associada com liderança transformacional, cultura organizacional transformacional, contingente a dimensão recompensa da liderança transacional, líderes efetivos, funcionários complacentes em empreender esforço extra e funcionários satisfeitos com o líder. Liderança ética não tolera correlação com liderança transacional, também é negativamente correlacionada com liderança laissez-faire e cultura organizacional transacional. A liderança ética atua como mediadora na relação entre resultados de funcionários e cultura organizacional.

Heidrich, B.; Alt, M.A.	2009	Management	Gestão apadrinhada? O papel dos líderes na mudança de cultura organizacional em economias em transição: Uma comparação Hungaro-Romena	Empírico	Examinar o grau de influencia de culturas nacionais e/ou setores de negócio influenciam a mudança de cultura organizacional. Determinar se a força destes setores diferem em duas culturas nacionais.	O líder paternalista foi mais encontrado na Romenia. Características deste tipo de líder: considera-se um pai e os seguidores crianças, alta e mútua lealdade com seguidores, trabalha seguindo um "contrato psicológico" baseado na mútua expectativa, administra a organização como se houvesse um contínuo "jogo pessoal" em que cada seguidor está inserido dentro de um círculo mútuo de lealdade. A liderança paternalista é independente do tamanho da organização. Na análise por setor não houve diferença significativa entre empresas de produtos e serviços, porém o líder paternalista é mais comum em empresas de serviços.
Asree, S.; Zain, M.; Razalli, M.R.	2009	International Journal of Contemporary Hospitality Management	Influência da competência de liderança e cultura organizacional sobre a capacidade de resposta e desempenho das empresas	Empírico	Investigar a estratégia de operações de empresas de serviços (hotéis). O objetivo foi determinar se a competência de liderança e a cultura organizacional, afetam a capacidade de resposta dos hotéis para funcionários e clientes e desempenho (aumento da receita).	A capacidade de resposta tem uma relação positiva com a receita dos hotéis. Estas conclusões implicam que competência de liderança e cultura organizacional são fatores importantes para hotéis serem sensíveis aos seus clientes. Esta capacidade de resposta ao cliente pode melhorar as receitas dos hotéis. Gerentes do hotel não precisam apenas melhorar a sua competência de liderança, mas também incutir uma cultura organizacional que dê suporte aos seus funcionários, fazendo o hotel mais sensível às necessidades dos clientes, o que por sua vez ajuda a melhorar o desempenho financeiro do estabelecimento.
Tsai, Y.; Wu, S.; Chung, H.	2009	6th International Conference on Service Systems and Service Management	A exploração da relação entre cultura organizacional e estilos de liderança	Empírico	Verificar hipóteses de relação entre tipos de cultura organizacional e estilo de liderança de administradores	A investigação afirma que a cultura organizacional é influenciada pelo estilo de liderança. Encontrada correlação positiva entre cultura ideológica e liderança transformacional. Positiva correlação entre cultura hierárquica e liderança carismática. Relação positiva entre cultura de coordenação e liderança de equipe. Positiva correlação entre cultura racional e liderança transacional.

Gilbertson, T.R.; Resick, C.J.; Dickson, M.W.; Mitchelson, J.K.; Randall, K.R., Clark, M.A.	2009	Journal Business Psycologie	Liderança e Cultura Organizacional: Ligando características do CEO à valores culturais.	Empírico	O objetivo deste estudo foi empiricamente examinar as afirmações dos teóricos da cultura organizacional sobre as ligações entre a liderança e cultura que emerge das organizações que lideram. Hipóteses específicas foram desenvolvidas e testadas sobre as relações entre diretores "(CEO'S) traços de sua personalidade, e valores culturais que são compartilhados entre os membros da sua organização.	CEOs com característica de afabilidade e estabilidade emocional na personalidade são positivamente correlacionado com valores da cultura organizacional do Clã; Não são relacionados com valores da cultura do Clã CEOs com traços de extroversão na personalidade; Vários dos traços de personalidade dos CEOs foram significativamente relacionados na medida em que os membros de suas organizações caracterizaram-nas por diferentes valores de cultura.
Karadag, E.	2009	Educational Sciences: Theory & Practice	Liderança Espiritual e Cultura Organizacional: Um estudo de modelagem de equações estruturais	Empírico	Testar os comportamentos de liderança espiritual em escolas elaborando um modelo de equações estruturais. A variável independente é a liderança espiritual e a variável dependente cultura organizacional.	No modelo teórico do estudo, as relações mútuas entre as variáveis são estatisticamente significativas para cada variável. Comportamentos de liderança dos diretores espirituais do ensino primário afetam o nível da cultura organizacional de forma positiva. Destes dois grupos de comportamento de liderança espiritual, a paz é a variável mais importante que afeta o nível de cultura organizacional.
Jung, Y.; Takeuchi, N.	2010	The International Journal of Human Resource Management	Implicações de desempenho para as relações entre liderança de alta gerência, cultura organizacional, e prática de avaliação: testando dois modelos teóricos da teoria Japonesa de aprendizagem organizacional	Empírico	analisar as inter-relações entre liderança de alta gerência, cultura organizacional e práticas de recursos humanos (RH), e seus efeitos associativos sobre o desempenho organizacional. Com base na teoria de aprendizagem organizacional foram desenvolvidos e testados dois modelos causais diferentes: (1) uma aprendizagem alimentada pelo avanço - modelo de fluxo de aprendizado que apoia a liderança pela gestão de topo e cria uma cultura da comunidade e práticas de RH dentro das organizações, e (2) um modelo de fluxo de resposta de	Na amostra de PME no Japão o segundo modelo de aprendizagem foi o mais encontrado, modelo no qual há a predominância da cultura da comunidade dentro da empresa, este modelo que exige uma prática de avaliação com base no desempenho apoia a liderança da alta direção e, eventualmente, leva a um melhor desempenho organizacional em termos de indicadores objetivos de taxas de rotatividade e absenteísmo e produtividade da força de trabalho.

aprendizado em que a cultura da comunidade iria apoiar a prática de liderança da alta gerencia e práticas de RH dentro da empresa

Rodríguez, E.	2010	Revista de Ciencias Sociales (RCS)	Estilos de liderança, cultura organizacional e eficácia: um estudo empírico em pequenas e médias empresas	Empírico	Investigar se estilos de liderança tem ou não influencia na cultura organizacional e se a cultura impacta ou não sobre a eficácia de uma amostra de pequenas empresas	A eficácia das empresas é explicada pela cultura de inovação e competitiva. A cultura da inovação e a competitiva são explicadas pelo estilo de liderança transformacional. O estilo de liderança transaccional não é estatisticamente relevante para nenhum tipo de cultura. A eficácia organizacional se explica pelos efeitos diretos da cultura da inovação e da cultura competitiva.
Simosi, M.; Xenikou, A.	2010	The International Journal of Human Resource Management	O papel da cultura organizacional no relacionamento entre liderança e comprometimento organizacional : um estudo empírico em uma organização grega.	Empírico	O objetivo deste trabalho é explorar a natureza das relações entre a cultura organizacional e comportamentos de liderança que afetam o comprometimento dos funcionários para com a organização do trabalho.	As análises indicaram que as orientações de cultura examinadas serviram como mediadores na relação entre comportamento do líder e afetividade dos seguidores e comprometimento normativo com a organização. Os resultados também indicaram que a continuidade do comprometimento é uma construção bi-dimensional; a dimensão "sacrifício pessoal" foi encontrada relacionada com recompensas contingentes a cultura transaccional.

Shirvani, A.; Shojaie, S.	2011	Procedia - Social and Behavioral Sciences	Uma revisão do papel do líder em criar uma cultura que encoraja o pensamento estratégico	Teórico	Investigar o papel dos líderes como suporte para uma cultura do pensamento estratégico e também como atividades podem aumentar as habilidades do líder em elevar habilidades de pensamento estratégico em seus empregados	Cultura organizacional contribui para o nível de pensamento estratégico praticado por indivíduos e organizações. Ações específicas de administradores e líderes podem incentivar o encorajamento de uma cultura do pensamento estratégico. Líderes criam a cultura organizacional e tem efetivo papel na sua criação, manutenção e mudança.
Lin, H.; McDonough III, E.F.	2011	IEEE Transactions on Engineering Management	Investigando o papel da liderança e da cultura organizacional em promover ambidestria na inovação	Empírico	Investigar como liderança estratégica cria cultura organizacional inserida dentro de vias de forças contraditórias de exploração e prospecção.	Os resultados sugerem que a liderança estratégica é útil para promover o compartilhamento de conhecimentos culturais , agregando valores, comportamentos e normas promovendo uma ambidestria da inovação.
Zehir, C.; Ertosun, O.G.; Zehir S.;Muceldili	2011	7 International Strategic Management Conference	Os efeitos dos estilos de liderança e cultura organizacional sobre a performance empresarial: Empresas Multi-Nacionais em Estambul	Empírico	Extender e expandir os efeitos da relação entre tipos de cultura organizacional que são classificados como competitivos, inovativo, burocrático e comunitário e estilos de liderança desas culturas organizacionais que são classificados como competitivo, inovador, burocrático e comunitário à performance da empresa. Também investiga o fenômeno cultura organizacional e estilos de liderança em nações não ocidentais.	O estudo revelou que há uma ligação entre tipos de cultura organizacional, tipos de liderança e performance organizacional. O resultado do estudo implica que cultura organizacional é a chave para tipos de liderança e performance organizacional. O estudo sugere que a organização deve focar na cultura organizacional que os resultados de performance serão alcançados. Três formas de cultura estão diretamente relacionadas com performance, cultura competitiva, burocrática e comunitária. A associação entre estilos de liderança e performance organizacional é mediada pela cultura organizacional

Tsai, Y.	2011	BMC Health Services Research	Relação entre cultura organizacional, comportamento de liderança e satisfação no trabalho	Empírico	Investigar o efeito do comportamento do líder e da cultura organizacional para a satisfação no trabalho dos funcionários.	Comportamento de liderança impacta na cultura organizacional. Comportamento de liderança também influencia a satisfação no trabalho. Fatores para alcançar a satisfação no trabalho não se limitaram ao ambiente de trabalho do empregado, mas também incluem as interações entre a trabalhar com parceiros.
Tojari, F.; Heris, M.S.; Zarei, A.	2011	African Journal of Business Management	Análise de modelagem de equações estruturais dos efeitos de estilos de liderança e cultura organizacional na eficácia das organizações desportivas	Empírico	Examinar os efeitos dos estilos de liderança e da cultura organizacional na efetividade de organizações esportivas Iranianas.	Os resultados de modelagem de equações estruturais (SEM) mostrou que a liderança transformacional tem uma influência positiva significativa sobre a eficácia ea cultura organizacional. Liderança transacional teve uma influência negativa significativa direta sobre a eficácia organizacional e, indiretamente, teve uma influência positiva significativa através da cultura organizacional.
Ji, C.C.; Chuang, C.	2011	International Journal of Music Education	Liderança, relacionamento de pares, e cultura organizacional transformacional: Uma abordagem relacional de uma amostra das escolas de música de Taiwan	Empírico	Este artigo explora a forma como a liderança e o relacionamento entre pares referem-se à propensão dos departamentos de música de faculdades em desenvolver uma cultura organizacional transformacional.	Os dados atuais indicam que os departamentos de música em análise são marcadamente transformacionais em sua cultura organizacional. Os resultados das amostras definem estes departamentos como altamente transformacionais na cultura organizacional e moderadamente transacionais.
Wilderom, P.M.C.; Berg, P.T.; Wiersma, U.J.	2012	The Leadership Quarterly	Um Estudo longitudinal sobre os efeitos da liderança carismática e cultura organizacional nos objetivos e na performance corporativa percebida	Empírico	Examinar como a liderança carismática e a cultura organizacional afetam conjuntamente a performance da empresa e como ambos os fatores são relacionados um ao outro	O carisma aumentou o desempenho financeiro, mas a cultura não. Cultura e carisma foram significativamente relacionados com o desempenho percebido e cultura e carisma foram inter-relacionados.

Shim, W.S.; Steers, R.M.	2012	Journal of World Business	Cultura da liderança simétrica e assimétrica: Um estudo comparativo da cultura organizacional da Hyundai e Toyota	Empírico	Comparar cultura nacional, estratégia de liderança e ambiente de trabalho na Hyundai e na Toyota.	Hyundai é capaz de mudar o curso mais rapidamente do que o seu maior concorrente quando novas oportunidades e tecnologias surgem. Enquanto as culturas nacionais desempenharam um papel na diferenciação entre as duas empresas, as diferenças de liderança tem um efeito mais pronunciado sobre os comportamentos organizacionais e, conseqüentemente, desempenho . Estes resultados são consistentes com estudos anteriores e reforçam a conclusão de que comportamento dos líderes de gestão de topo podem ter uma influência significativa sobre as culturas organizacionais emergentes e seu desempenho.
Shao, Z.; Feng, Y.;Liu, L.I.	2012	Computers in Human Behavior	O efeito mediador da cultura organizacional e do compartilhamento de conhecimento na liderança transformacional e o Sucesso de sistemas ERP: Um estudo empírico na China	Empírico	Este estudo desenvolveu um modelo teórico para explorar o efeito mediador da cultura organizacional e do compartilhamento de conhecimento na liderança transformacional e o sucesso de sistemas de ERP.	Resultados sugerem que a liderança transformacional está diretamente relacionada com todos os quatro tipos de cultura organizacional - cultura do desenvolvimento cultural, a cultura do grupo, a cultura hierárquica e cultura racional, e é indiretamente relacionada com o compartilhamento de conhecimento e sucesso de sistemas ERP. Especificamente, a cultura do desenvolvimento tem impacto direto no sucesso do ERP, enquanto a cultura hierárquica, de grupo e racional estão indiretamente relacionados com o sucesso do sistema ERP, mediada pela partilha de conhecimentos explícito e tácito.
Shiva, M.S.A.M.; Suar, D.	2012	Voluntas	Liderança transformacional, cultura organizacional efetividade organizacional e resultado de programas em organizações não governamentais	Empírico	Examina se a liderança transformacional influencia a cultura organizacional que favorece a eficácia de ONGs. Também examina se a liderança organizacional no topo influencia diretamente a eficácia das ONGs.	Resultados revelam que a liderança transformacional cria cultura organizacional que promove eficácia nas ONGs. Liderança transformacional não influencia diretamente a eficácia das ONGs, mas aumenta a eficácia das ONGs na promoção da cultura organizacional. Além disso, a eficácia das ONG melhora os resultados dos programas desenvolvidos em termos de uma melhor saúde, renda, educação e felicidade dos beneficiários.

ANEXOS

ANEXO A – ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Formulário de Aplicação

Munir Peçanha Rockenbach e Dóris Lieth Nunes Peçanha (Laboratório VIDA, UFSCar – São Carlos, SP). Ano 2005. Baseado em Maria Cristina Ferreira e cols, 2002).

Instruções:

Ao responder às perguntas deste formulário, pense na sua empresa e indique o grau em que cada uma das afirmativas se aplica efetivamente à sua organização atualmente. Por favor, marque apenas uma resposta, numa escala que vai do número 1 (que significa: “não se aplica de modo nenhum à minha empresa”) ao número 5 (que quer dizer: “aplica-se totalmente à minha empresa”). Se não houver uma resposta que descreva exatamente o grau em que determinados aspectos ocorrem em sua empresa, marque a resposta que mais se aproxime do jeito que você acha que as coisas funcionam. A SUA PRIMEIRA REAÇÃO A CADA QUESTÃO DEVE CONSTITUIR SUA RESPOSTA.

Por favor, indique o quanto as afirmações seguintes aplicam-se à sua empresa, circulando o número que melhor corresponde ao que você acha, atualmente.

1	2	3	4	5
Não se aplica de modo nenhum	Aplica-se um pouco à minha empresa	Nunca pensei nisso Não tenho certeza	Aplica-se à minha empresa	Aplica-se totalmente à minha empresa

Exemplo : Cada funcionário sabe que a sua colaboração positiva faz a diferença.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☒ 5 ☐

(se você acha que isso se aplicava à sua empresa atualmente, mas não totalmente, você deve assinalar o número 4).

1	2	3	4	5
Não se aplica de modo nenhum	Aplica-se um pouco à minha empresa	Nunca pensei nisso Não tenho certeza	Aplica-se à minha empresa	Aplica-se totalmente à minha empresa

01. A cooperação é mais valorizada que a competição.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

02. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

06. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

14. As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

16. O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

18. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

24. O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

29. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

35. A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

1	2	3	4	5
Não se aplica de modo nenhum	Aplica-se um pouco à minha empresa	Nunca pensei nisso Não tenho certeza	Aplica-se à minha empresa	Aplica-se totalmente à minha empresa

40. Manda quem pode obedece quem tem juízo.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

41. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

51. O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

54. As mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

55. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

58. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.

Atualmente : 1 2 3 4 5

60. A criatividade não é recompensada como deveria ser.

Atualmente : 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐

63. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

64. As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.

Atualmente : 1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Não se aplica de modo nenhum	Aplica-se um pouco à minha empresa	Nunca pensei nisso Não tenho certeza	Aplica-se à minha empresa	Aplica-se totalmente à minha empresa

65. Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.

Atualmente : 1 2 3 4 5

70. Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais valorizadas.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

72. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

73. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

75. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.

Atualmente : 1 2 3 4 5

78. O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

83. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

93. A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

97. É necessário centralizar para manter a casa arrumada.

Atualmente : 1 2 3 4 5

1	2	3	4	5
Não se aplica de modo nenhum	Aplica-se um pouco à minha empresa	Nunca pensei nisso Não tenho certeza	Aplica-se à minha empresa	Aplica-se totalmente à minha empresa

100. As ideias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

110. Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

111. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

115. Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelos para os demais membros da organização.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

123. Procura-se eliminar a pessoa mal vista.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

124. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.

Atualmente : 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

MUITO OBRIGADO POR SUA COLABORAÇÃO!

Escala de Cultura Organizacional – ECO: dimensões de avaliação

Munir Peçanha Rockenbach e Dóris Lieth Nunes Peçanha (Laboratório VIDA, UFSCar – São Carlos, SP). Ano 2005. Baseado em Maria Cristina Ferreira e cols, 2002).

1. Profissionalismo Cooperativo

- 01. A cooperação é mais valorizada que a competição.
- 14. As iniciativas individuais dos empregados são estimuladas.
- 24. O espírito de colaboração é uma atitude considerada muito importante.
- 51. O envolvimento com os ideais da empresa é uma atitude bastante valorizada.
- 63. A preocupação do empregado com a qualidade de seu serviço é bem vista.
- 70. Ser cordial com os colegas é uma das atitudes mais valorizadas.
- 75. O esforço e a dedicação ao trabalho são qualidades bastante apreciadas.
- 110. Os diretores que inovam e promovem mudanças significativas são os verdadeiros modelos a serem seguidos.
- 115. Os empregados que se comprometem com a missão e os ideais da empresa tornam-se modelos para os demais membros da organização.

2. Rigidez na estrutura hierárquica de poder

- 40. Manda quem pode obedece quem tem juízo.
- 60. A criatividade não é recompensada como deveria ser.
- 65. Não há espaço para iniciativas individuais dos empregados.
- 93. A falta de recursos financeiros impede a valorização do bem-estar dos empregados.
- 111. As pessoas preferem receber ordens para não terem que assumir responsabilidades.

3. Profissionalismo competitivo e individualista

- 97. É necessário centralizar para manter a casa arrumada.
- 123. Procura-se eliminar a pessoal mal vista.
- 124. A competição é vista como indispensável à obtenção de bons resultados.

4. Satisfação e bem-estar dos empregados

- 16. O bem-estar dos funcionários é visto como uma forma de garantir maior produção.
- 55. Programas para aumentar a satisfação dos empregados são regularmente desenvolvidos.
- 73. Programas destinados a melhorar o bem-estar dos empregados são implementados e testados.
- 100. As idéias criativas dos empregados são postas em prática como forma de torná-los mais motivados.

5. Práticas de integração externa

- 6. A superação de metas pré-estabelecidas é uma preocupação constante.
- 18. O atendimento às necessidades do cliente é uma das metas mais importantes.
- 29. Persegue-se a excelência de produtos e serviços como forma de satisfazer aos clientes.
- 35. A comunicação das decisões obedece à hierarquia existente na empresa.
- 54. As mudanças são planejadas para terem efeito a curto prazo.
- 64. As mudanças obedecem a um planejamento estratégico.

6. Práticas de recompensa e treinamento

- 72. Eventos sociais com distribuição de brindes são comumente realizados para os empregados.
- 78. O aniversário da empresa costuma ser comemorado em conjunto com todos os seus empregados.

7. Práticas de relacionamento interpessoal

- 2. Os empregados têm ampla liberdade de acesso aos diretores.
- 41. Prevalece um grande espírito de união entre os empregados.
- 58. É prática comum a comemoração dos aniversários pelos empregados.
- 83. As relações entre empregados e membros do alto escalão são cordiais e amigáveis.

ANEXO B - Questionário de Caracterização da Empresa

<p>1.1 Razão Social:</p> <p>1.2 Nome do responsável:</p> <p>1.3 Função/Cargo:</p> <p>1.4 Telefone: E-mail:</p> <p>1.5 Atividade principal da empresa:</p> <p>1.6 Porte:</p> <p>1.7 Período de funcionamento:</p> <p>1.8 Núm. total funcionários:</p> <p>1.9 Data de fundação da empresa:</p>	<p>ASPECTOS SOCIAIS</p> <p>2.2 Número de funcionários:</p> <p>Que recebem de 1 a 2 salários mínimos: _____</p> <p>Que recebem de 3 a 4 salários mínimos: _____</p> <p>Que recebem de 5 a 6 salários mínimos: _____</p> <p>Que recebem acima de 6 sal. mínimos: _____</p>
<p>2.1 Número de funcionários:</p> <p style="padding-left: 40px;">Com ensino fundamental: _____</p> <p style="padding-left: 40px;">Com ensino médio: _____</p> <p style="padding-left: 40px;">Com curso superior: _____</p> <p style="padding-left: 40px;">Com pós-graduação: _____</p>	

ANEXO C - PROTOCOLO DE AVALIAÇÃO SISTÊMICA DA LIDERANÇA

Fonte: Escala de Grupo Organizacional – EGO (PEÇANHA, 2013)

<i>Liderança</i>	1	2	3	4	5	
13. Indiferenciada	---	---	---	---	---	Diferenciada
14. Autocrática	---	---	---	---	---	Democrática
15. Permissiva	---	---	---	---	---	Situacional
16. Inadequada	---	---	---	---	---	Adequada

ANEXO D – TERMOS DE CONCENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TLC)

1. Você está sendo convidado para participar da pesquisa **“Liderança e Cultura Organizacional”**.
2. Você foi convidado (método de seleção), em função dos objetivos da pesquisa e sua participação não é obrigatória.
3. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.
4. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com a empresa, o pesquisador ou com a Escola de Engenharia de São Carlos/EESC-USP.
5. Os objetivos deste estudo são **compreender as relações entre liderança e cultura organizacional na empresa**.
6. Sua participação nesta pesquisa consistirá em assinalar, de forma anônima, respostas no questionário sobre cultura organizacional. Você poderá participar de uma entrevista em grupo para conhecermos suas idéias sobre liderança.
7. Os riscos relacionados a sua participação: pode haver uma pequena mobilização de ansiedade, cansaço, desconforto e insegurança durante o preenchimento do questionário e entrevista. Para garantir seu bem-estar e segurança durante o processo, os pesquisadores estarão presentes para o acompanhamento, suporte e esclarecimento de dúvidas que possam gerar possibilidades de risco, assim como, estão garantidas a confidencialidade e o sigilo de sua participação para que você sinta-se à vontade para expressar sua opinião. Em caso de qualquer desconforto, após sua participação, você pode buscar a ajuda da supervisora Profa. Dra. Dóris Lieth Peçanha e da psicóloga Cibele Courty tel. (16) 3373 9333
8. Os benefícios relacionados com a sua participação são **o conhecimento da dinâmica de liderança e de dimensões da cultura organizacional para posterior proposição de programas de melhoria na empresa**.
9. As informações obtidas através dessa pesquisa são confidenciais e asseguramos o sigilo sobre sua participação.
10. Não há pagamento ou outra forma de gratificação pela sua participação na pesquisa.
11. Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e o endereço dos pesquisadores principais, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento.

Cibele Courty
Departamento de Engenharia de Produção/ EESC-USP
Av Trabalhador São Carlense, 400.
(16) 3351-8361

Dóris Lieth Nunes Peçanha
Universidade Federal de São Carlos/ Depto de Psicologia/ Rodovia Washington Luís, km 235 - SP-310 e Departamento de Engenharia de Produção / EESC-USP.
Rodovia Av Trabalhador São Carlense, 400. (16) 3351-8361

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar que funciona na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565-905 - São Carlos - SP – Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@power.ufscar.br

S.Carlos, de _____ de 2012.

Participante voluntário na pesquisa