

• **Da família à empresa: metodologia para diagnóstico e intervenção sistêmico-psicodinâmica<sup>1</sup>**

*From family to business: methodology for systemic-psychodynamic diagnosis and intervention*

*De la familia a la empresa: método para el diagnóstico e intervención sistémica-psicodinámica*

Dóris Lieth Peçanha <sup>2</sup>

*Cad. 19 "Pedro de Alcântara Machado"*

*Universidade Federal de São Carlos (DPsi/UFSCar)*

*Universidade de São Paulo (EESC/USP)*

**Resumo:** Este trabalho pretende responder a um desafio científico que consiste em desenvolver métodos e instrumentos capazes de colaborar com a saúde organizacional. Apresenta metodologia que visa ajudar na solução de problemas humanos nas empresas, ao estudar a dinâmica das equipes de trabalho, em especial no contexto da empresa familiar. Poucos estudos contemplam, de forma integrada, variáveis provenientes de diferentes níveis organizacionais (indivíduos e equipes) e raros são aqueles que incluem o estudo de variáveis sistêmicas e psicodinâmicas. Contudo, conflitos na família têm impacto negativo no negócio, constituindo desafio para os gestores. Pesquisas sobre a compreensão da dinâmica de empresas familiares podem contribuir para a superação de etapas críticas nos diferentes estágios de desenvolvimento destas empresas e diminuir suas taxas de mortalidade. Conclui-se pela pertinência da abordagem teórico-metodológica integrativa: sistêmica-psicodinâmica. Metodologias qualitativas e quantitativas são discutidas, indicando-se a importância da primeira para compreender a dinâmica organizacional. Sugere-se o método de estudo de caso, com a possibilidade de realização de um delineamento quali-quantitativo (análise de conteúdo e testes estatísticos). Instrumentos de pesquisa especialmente desenvolvidos para os propósitos deste estudo são: Entrevista Organizacional Estruturada (EOE); e Escala de Grupo Organizacional (EGO). Espera-se que a apresentação dessa metodologia colabore com a saúde organizacional, especialmente das empresas familiares, e permita ampliar os trabalhos de validação dos instrumentos de pesquisa.

**Palavras-chaves:** Empresa Familiar, Teoria Sistêmica; Psicodinâmica.

**Abstract:** *This paper aims to answer a scientific challenge that is to develop methods and tools to collaborate with organizational health. Therefore it presents a methodology able to help in the solution of human problems in business, by studying the work teams, particularly in the context of the family business. Few studies include the integration of variables coming from different organizational levels (individual, team) and rare are those that include the study of systemic and psychodynamic variables.*

<sup>1</sup> Agradecimentos à Cibele Coury, psicóloga, mestranda sob orientação da autora no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (EESC – USP).

<sup>2</sup> Psicóloga, Prof<sup>a</sup>. Associada IV do Departamento de Psicologia da Universidade Federal de São Carlos e do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (EESC – USP). Coordenadora do Grupo de Pesquisa VIDA - Vivência Intrapsíquica e Desenvolvimento Ambiente-Organizacional (CNPq). Contato: Alameda das Crisandálias, 616/32, Cidade Jardim, CEP 13566-570, São Carlos, SP - Brasil. E-mail: doris@ufscar.br

*However, conflicts in the family have a negative impact on business, constituting challenge for managers. A research that aims to understand the dynamics of family businesses can contribute to overcoming critical steps in different stages of development of these companies and decrease their mortality. In general, they are small or medium businesses. Thus, It is concluded by the relevance of integrative theoretical and methodological approach: systemic-psychodynamic. Qualitative and quantitative methodologies are discussed, indicating the importance of the first one to understand the organizational dynamics. It is suggested the method of case study, with the possibility of conducting a quali-quantitative design (content analysis and statistical tests). Research instruments are specially developed for the purposes of this study: Organizational Structured Interview (EOE) and Scale Organizational Group (EGO). The quantification of the results by means of scale favors the statistical treatment of data. It is hoped that the presentation of this methodology can collaborate with organizational health, especially in the family businesses, and it will extend the work of validating the research instruments.*

**Keywords:** *Family Business, Systemic Theory, Psychodynamic.*

**Resumen:** *En este trabajo se pretende dar respuesta a un reto científico, que consiste en el desarrollo de métodos y herramientas capaces de colaborar con la salud organizacional. Presenta una metodología que tiene como objetivo ayudar en la solución de los problemas humanos en las empresas, al estudiar las dinámicas de los equipos de trabajo, en particular en el contexto de empresa familiar. Pocos estudios incluyen, integradamente, variables provenientes de los diferentes niveles organizacionales (personas y equipos) y raros aquellos que incluyen el estudio de variables sistémicas y psicodinámicas. Sin embargo, los conflictos en la familia tienen un impacto negativo en los negocios, lo que constituye un reto para los directivos. La investigación sobre la comprensión de la dinámica de las empresas familiares puede contribuir a la superación de los momentos críticos en las diferentes etapas de desarrollo de estas organizaciones y reducir su tasa de mortalidad. Se concluye, por la pertinencia del enfoque teórico y metodológico integrador: el abordaje sistémico - psicodinámico. Se discuten las metodologías cualitativas y cuantitativas, lo que indica la importancia de los primeros en comprender la dinámica organizacional. Se sugiere el método de estudio de caso, con la posibilidad de llevar a cabo un delineamiento cuali-cuantitativo (análisis de contenido y pruebas estadísticas). Se desarrollaron instrumentos de investigación especialmente para los fines de este estudio: Entrevista Estructurada Organizacional (EOE) y la Escala de Grupo Organizacional (EGO). Se espera que la presentación de esta metodología contribuya con la salud organizacional, especialmente de aquellas empresas familiares, y permita la ampliar el trabajo de validación de los instrumentos de esta investigación.*

**Palabras Claves:** *Empresa Familiar, Teoría Sistémica, Psicodinámica.*

## **Introdução**

Este trabalho pretende oferecer uma contribuição metodológica específica na linha de tecnologias para a gestão organizacional, justificando-se sua pertinência, em especial, para o campo das empresas familiares. Do ponto de vista teórico-metodológico é um dos poucos trabalhos que integra a abordagem sistêmica nas organizações com a psicodinâmica das equipes. Para tanto, a metodologia sistêmica com famílias (Pérez-Ramos & Peçanha, 1999; Peçanha, Pérez-Ramos & Lacharité, 2003; Peçanha & Lacharité, 2007) é adaptada, neste artigo, para o campo organizacional, discorrendo-se, posteriormente, sobre sua importância para as empresas familiares.

Em relação à teoria dos sistemas, de forma sintética, destaca-se a importância da interdependência das relações, fomentando maior compreensão de como as partes interagem entre si de forma a constituir um todo que, por sua vez, é maior do que a soma das partes. Isto significa que o todo, ou o sistema em questão, contem propriedades que estão além dos elementos que o constituem.

Família e empresa familiar são reconhecidamente interdependentes (Pimenta & Corrêa, 2008; Oliveira, Albuquerque & Pereira, 2013), embora se tenha encontrado apenas um trabalho, o de Kets de Vries, Carlock e Florent-Treacy (2009), que examinou essas entidades como sistemas, conjugando a perspectiva teórica selecionada para este artigo. Outras investigações, na área, limitam-se a citar os termos, sistêmico ou subsistema, mas sem discorrer sobre o tema nem situá-los na respectiva teoria.

Padrões de comportamento da família afetam políticas e decisões empresariais. A empresa, por sua vez, afeta as finanças e os relacionamentos na família. A estreita interdependência desses sistemas explica a importância de se utilizar a abordagem sistêmica e psicodinâmica, bem como instrumentos de pesquisa gerados a partir desses enfoques e no contexto da família. O conhecimento advindo dessa forma de análise está além daquele tradicionalmente oferecido pelos estudos que se ocupam, de forma 'racional', de estruturas de negócio familiar, sem atentar para a dinâmica relacional das pessoas. Entretanto, "nunca é demais repetir: as questões mais espinhosas envolvendo empresas familiares não são problemas organizacionais e de negócios, mas os aspectos emocionais que subjazem a eles" (Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2009).

A vantagem de conjugar essa duas abordagens, sistêmica e psicodinâmica, está em proporcionar uma visão de conjunto do sistema empresa e de seus subsistemas, incluindo variáveis estudadas na literatura sistêmica de famílias como as crenças compartilhadas ao longo de gerações, ou os mitos que sustentam essas condutas (abordagem sistêmica). Essas teorias permitem ainda analisar, de forma transacional, importantes conhecimentos provenientes dos estudos sobre ciclo vital: do indivíduo, da família e do ciclo de vida da empresa familiar. Tudo isso é realizado, integrando a compreensão do desenvolvimento humano, das

condutas individuais, da subjetividade e das relações interpessoais, ou seja, o movimento das tensões e forças intra e intersubjetivas que são reinterpretadas e reatualizadas no contexto do trabalho (psicodinâmica). Utiliza-se o termo 'psicodinâmica' para deixar claro o enquadre clínico, originário da psicanálise e que busca compreender e explicar o funcionamento humano para além dos aspectos manifestos ou conscientes. Isso, em contraposição ao termo 'dinâmica' que, no contexto organizacional, se refere à capacidade de renovar a empresa visando sua melhor adaptação às mudanças ambientais (Chirico, 2007).

A abordagem clínica vem se mostrando muito efetiva no estudo das organizações, através da psicodinâmica do trabalho (Dejours, 2010) e no âmbito da cultura organizacional (Peçanha, 1997; Fleury, 2007; Peçanha, 2009; Schein, 2009; Godoy & Peçanha, 2009; Gorzoni & Peçanha, 2012). Vale lembrar que um dos postulados da psicologia clínica é de que o psiquismo humano é "atravessado" (Castarede, 2003, p. 9) 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. No Brasil, pouco se observa a distinção entre os termos, comportamento e conduta. Entretanto, a psicologia clínica, em especial a de raiz europeia, não se interessa pelos comportamentos definidos como reações objetivas a um estímulo, nem exclusivamente pelos processos psíquicos que constituem o alvo das psicoterapias psicodinâmicas, mas, sim, focaliza as condutas. 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. Portanto, não se trata de dividir os comportamentos em fragmentos e em processos elementares, mas de descrever a conduta em detalhes, num jogo sutil de reagrupamentos onde as regras não são fixas de forma explícita (Lagache, 2009).

De outro lado, pode-se afirmar que um dos pioneiros na abordagem dos sistemas, sob o prisma do estudo de grupos, foi K. Lewin (1963/1965) ao estudar aspectos das pessoas e das situações sociais. Grande parte dos trabalhos contemporâneos continua a se inspirar no modelo clássico daquele autor, buscando identificar comportamentos eficazes ou não para o alcance das metas de um grupo. Lewin (1965) já afirmava que para uma mudança possa ocorrer, primeiro, um grupo precisa "descongelar" os comportamentos utilizados e, posteriormente, "recongelá-los". Tudo isso acontece através de um movimento comunicacional, de um processo de aprendizagem e conseqüente desenvolvimento grupal. Na experiência da autora desta contribuição, esse processo pode ser facilitado ao se considerar as dimensões relacionais da Escala de Grupo Organizacional (EGO) que, depois, será apresentada. Sua utilização permite

mostrar aos participantes, inclusive graficamente, a qualidade do relacionamento interpessoal no momento do estudo, discuti-la com os interessados e estabelecer, conjuntamente, as dimensões relacionais que serão, prioritariamente, alvo de trabalho, antes de “recongelar” essas novas condutas ou de serem transformadas em norma numa organização.

O método, em foco, permite avaliar a dinâmica de um grupo ou equipe no sistema organizacional de um negócio, possibilitando também o importante aspecto de auferir suas potencialidades. Isto é relevante na promoção de aspectos positivos do empreendedorismo da empresa familiar, mas sem ignorar possíveis disfuncionalidades desse sistema, expressas através de dimensões relacionais específicas. Ressalta-se que, contrariamente a maioria das investigações que enfoca apenas uma variável, notadamente, a sucessão familiar, valores e papéis, o método em questão permite analisar toda a ‘gestalt’ do sistema empresa familiar. Dessa forma, se utiliza de abordagem integrada – sistêmica e psicodinâmica, pela sua pertinência ao estudo de grupos e também pela efetividade do diagnóstico e intervenções relatadas na pesquisa que a utilizou no âmbito dos estudos organizacionais e do trabalho (Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2009).

Tomadas de decisões, em geral, são motivadas pelo cenário competitivo externo e por demandas internas que, na maioria das vezes, envolvem conflitos. O êxito de uma empresa depende de sua capacidade para administrar forças conflitantes, tendo em vista que, geralmente, as características comportamentais dos empreendedores resultam da combinação de criatividade e irracionalidade (Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2009). O último elemento foi objeto de estudo aprofundado num estudo sobre cultura organizacional (Peçanha, 1997), lembrando ainda que conflitos entre práticas familiares e empresariais são agravados em momentos de transição ou outra importante mudança. A seguir, enfoca-se, brevemente, o tema dos negócios familiares.

Pesquisas sobre a compreensão da dinâmica de empresas familiares pode colaborar para a superação de etapas críticas nos diferentes estágios (Escrivão Filho 2006), desde a fundação até a maturidade destas empresas.

As organizações predominantes na economia global consistem em empresas familiares; elas compõem cerca de 70% do total das empresas no mundo; correspondem a 70% do total das organizações em Portugal, a 75% na Inglaterra, a 80% na Espanha, de 85 a 90% na Suíça, a 99% das empresas italianas e a 96% das norte-americanas (Bertucci, Campos, Pimentel & Pereira, 2009). A realidade nacional é congruente com os dados mundiais. No Brasil, 73% das empresas são controladas e gerenciadas por famílias (Macedo, 2009). Elas fazem parte da história econômica do país, respondem por 41% dos 27 milhões de empregos formais, além de constituírem 20% do PIB nacional (Skaf, 2007). Em geral, empresas familiares são de pequeno ou médio porte. Apesar de importantes

do ponto de vista socio-econômico, a taxa de mortalidade das mesmas é alta (Escrivão Filho, 2006).

Com base no exposto, tem-se que um desafio científico, com grande impacto socioeconômico, consiste em melhorar a saúde organizacional e diminuir a mortalidade das empresas familiares. Acredita-se que a maior compreensão da dinâmica das equipes dirigentes nessas empresas familiares contribuirá positivamente com essa questão.

Assim, importante justificativa deste trabalho é colaborar na promoção da saúde de grupos, equipes ou empresas. Considerando a pertinência do diagnóstico da dinâmica relacional no contexto das empresas familiares, acredita-se que o alcance de melhores níveis de saúde organizacional a partir da utilização desse método contribuirá para alavancar a produtividade e manter, por um período maior, a longevidade das empresas familiares no Brasil. Nesse sentido expõe-se, posteriormente, a ferramenta denominada Entrevista Organizacional Estruturada que visa compreender a dinâmica de um grupo ou equipe, acompanhada, na sequência, da Escala para quantificar os resultados obtidos com essa Entrevista.

## **2. Metodologia**

### *2.1 Breve origem e desenvolvimento da metodologia proposta*

O tema – avaliação-intervenção sistêmica com pequenos grupos constitui objeto de estudo da autora há cerca de três décadas, compondo uma das linhas de investigação de seu grupo de pesquisa. Seu trabalho de doutorado, pós-doutorado e outras com parceiros nacionais e internacionais (Tribble e outros, 2003; Peçanha & Lacharité, 2007) inclui a compreensão sistêmica e psicodinâmica de famílias. Essa metodologia foi selecionada por importantes centros de pesquisa, no exterior, como a mais adequada para ajudar na solução de diversas disfunções familiares. Recebeu subvenção do Ministério de Saúde do Canadá (2002-2004). Foi solicitada pela Universidade de Lille (França), publicada naquele país (Peçanha & Rosalini, 2009) e adotada, após comprovação de seus resultados por meio de pesquisa, durante quase uma década em centro de saúde em Sherbrooke, Canadá (Mercier & Peçanha, 2009).

Os instrumentos utilizados nessa metodologia de estudo de caso sistêmico-psicodinâmico, adaptados ao contexto organizacional, constitui alvo deste artigo. Em função de sua origem nos estudos com família, tal metodologia adapta-se, particularmente, ao diagnóstico e intervenção com empresas familiares. Observa-se ainda que, apesar de uma produção científica considerada muito boa em saúde, o Brasil é carente de inovações nessa área e depende muito da importação de produtos (Fapesp, 2013).

Portanto, destaca-se o caráter inovador das ferramentas propostas, revertendo o processo de importação de conhecimento (Carvalho 2004), tão



comum no cenário brasileiro. Os instrumentos, alvo deste trabalho, ao serem aplicados nas empresas familiares, levam em consideração variáveis ditas “intangíveis” na literatura sobre gestão organizacional, e que, por sua vez, tem forte impacto na saúde das organizações. Além da contribuição específica na linha de tecnologias em gestão, espera-se que a metodologia proposta abra novas perspectivas de estudo e de intervenção em organizações, notadamente, com as empresas familiares no âmbito da produtividade e saúde organizacional.

### *2.2 Validação metodológica e/ou legitimidade do conhecimento*

O método do estudo de caso é particularmente indicado para avaliar a dimensão relacional de equipes num enfoque qualitativo sistêmico-psicodinâmico. Além disso, o enfoque qualitativo tem sido avaliado como o mais apropriado para a pesquisa em empresas familiares (McCollom, 1990; Chirico, 2007). A metodologia quantitativa também pode ser utilizada nesses casos, mas sempre levando em conta aquela compreensão qualitativa. Dessa forma, propõe-se aqui uma metodologia de caráter integrador, tanto nas bases teóricas como no delineamento de pesquisa quali-quantitativa (Creswell, 2007; Minayo & Sanches, 1993).

Do ponto de vista quantitativo, o presente artigo enseja a importante questão da validação metodológica através da análise de dados transformados em números, por meio da utilização de escala, e posterior uso de testes estatísticos. A propósito, outro projeto, também do laboratório de pesquisa VIDA - Vivência Intrapsíquica e Desenvolvimento Ambiente-Organizacional, inclui em suas metas trabalho de validação da Escala em questão que objetiva avaliar de forma sistêmica e psicodinâmica equipes ou grupos no contexto das organizações de trabalho. Ela é apresentada, neste trabalho, com o significativo nome de EGO (Escala de Grupo Organizacional). Para tanto, partiu-se das escalas desenvolvidas por Peçanha & Pérez-Ramos (1999) e aprimoradas por Peçanha, Pérez-Ramos & Lacharité (2003) no contexto das famílias, chegando-se à forma proposta para uso nas organizações de trabalho. Salienta-se que os trabalhos de validação das escalas originais (Peçanha & Lacharité, 2007) continuam sendo objeto de estudo e aplicações em diversos contextos (Pereira, Peçanha & Bordin, 2011).

Voltando a metodologia qualitativa, considerada condição *sine qua non* desta modalidade de investigação, nela se tem o aspecto compreensivo de “captar” ou de apreender conteúdos de forma sistêmica e psicodinâmica. Isso a partir de análise e de meta análise do conteúdo verbal e não verbal dos discursos ou textos. Ou seja, textos podem conter aspectos facilmente observáveis, visíveis, como comportamentos que se apresentam claramente à percepção do investigador, mas também aspectos intangíveis como condutas simbólicas, mitos e histórias organizacionais que podem caracterizar uma empresa. Quando analisados, estes textos fornecem indícios de como é a dinâmica de uma equipe ou organização.

Compreende-los agrega uma nova dimensão à análise dos fenômenos organizacionais. A atenção dispensada aos temas subjacentes, aos segredos, aos rituais, aos significados ocultos sob as metáforas empregadas nas organizações, às razões para a escolha de certas palavras ou a opção pelo silêncio e às implicações de determinadas atividades, enriquece sobremaneira o conhecimentos sobre a vida organizacional.

No emprego deste tipo de metodologia qualitativa, também podem ser seguidas regras propostas para a decodificação de textos (Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2009), como: - regra da unidade temática que remete à 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 (visão dinâmica).

A perspectiva sistêmica oferece elementos para avaliar as dimensões relacionais em estudo neste trabalho, quer explicitamente ao nomear e analisar tais dimensões; quer implicitamente ao fornecer elementos para identificar aspectos ou padrões de conduta repetidos - frequentemente, transgeracionais - que subjacem às relações interpessoais como a *comunicação de duplo vínculo*, *intervenções paradoxais*, *roteiros particulares*, *triangulação*, *coesão versus flexibilidade familiar*, *lealdades*, *individação* ou diferenciação do "self" na família de origem (Bateson, 1972; Bowen, 1972 e 1984; Boszormenyi-Nagy & Spark, 1973; Boszormenyi-Nagy & Framo, 1980) e na empresa (Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2009).

Nesta proposta não há contradição entre qualitativo e quantitativo, mas complementaridade em nível metodológico ou instrumental. Contudo, importa ter em mente as diferenças epistemológicas dessas abordagens.

### **2.3 Instrumentos**

#### *a) Entrevista Organizacional Estruturada (EOE)*

Origem. A Entrevista Organizacional Estruturada (EOE) foi adaptada da Entrevista Familiar Estruturada (EFE), de Féres-Carneiro (1983, 1996, 2011). Entrevistas são meios privilegiados para obtenção de conhecimento nas grandes áreas das Ciências Sociais e Humanas. Entretanto, a boa realização de uma entrevista, visando alcançar os objetivos propostos (Peçanha, 2013), é arte e ciência de complexa aprendizagem. Entrevistas são de domínio da área psicológica que estuda, de forma científica, a melhor maneira de formular uma questão, seja do ponto de vista psicométrico ou, especificamente, clínico. Ora, a Entrevista Familiar Estruturada foi produzida com base em importantes estudos sistêmicos e mantém-se atual (Féres-Carneiro, 2011) no âmbito da pesquisa e prática com famílias. Então:



- Por que não adaptar a Entrevista Familiar Estruturada para uso no contexto organizacional da empresa familiar?

Com base na experiência com essa Entrevista, com empresas e com a gestão de pessoas, elaborou-se a presente Entrevista para os fins de aplicação no contexto do trabalho.

Características. A Entrevista Organizacional Estruturada (EOE) está composta de seis tarefas, algumas de tipo hipotético ou “role-play”, que são dirigidas a um determinado grupo ou equipe na organização de trabalho. Pode ser usada com diversos participantes para fins de diagnóstico das inter-relações entre seus membros. A EOE foi testada em estudo piloto numa empresa familiar, concluindo-se pela sua adequação a esse ambiente. Ela tem, em média, duração de 40 minutos e segue as normas descritas para a EFE (Féres-Carneiro, 1983, 1996, 2011; Peçanha, Pérez-Ramos & Lacharité, 2003). A Entrevista inclui o registro em áudio, um entrevistador e a presença de um observador, em posição diametralmente oposta a aquele. As tarefas da EOE são:

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

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

3ª. “Diga de que coisas você mais gosta em você?”

4ª. “Como é um dia tranquilo no trabalho?”

5ª. “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?”

6ª. “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”.

O sucesso dessa entrevista depende muito da qualidade observacional dos pesquisadores. Faz parte disso, a referida posição discreta do observador, silenciosa e diametralmente oposta a do entrevistador. A propósito, são pertinentes as opções de Chirico (2007) na sua pesquisa sobre valores em empresas familiares. Após a realização de cada entrevista, a equipe de investigadores discute as impressões e observações, pertinentes, registrando-as. A transcrição das entrevistas gravadas ocorreu seis horas após sua realização. Foram lidas por duas ou três pessoas, entre os membros de pesquisadores com a finalidade de checar a consistência da compreensão ou da inter-pretação dos mesmos. Utiliza-se o hífen para evidenciar o caráter dialógico de uma interpretação, ao contrário do sentido que lhe é atribuída no senso comum. Lembra-se ainda que uma

interpretação para ser válida exige o atendimento de certos critérios científicos (Peçanha, 1997; Lagache, 2009).

Entre as entrevistas estruturadas que permitem a observação de grupos, a EOE, já apresentada, parece conjugar as qualidades mais interessantes, pois suas tarefas apresentam soluções para os limites de outras entrevistas e questionários, como longa duração (incompatível com as usuais “urgências” das empresas familiares), exigência de alta escolarização (incompatível, por exemplo, com a realidade das equipes de operadores ou do chão de fábrica), tarefas diretas ou invasivas (que apresentam risco e constrangimentos às pessoas), necessidade de equipamentos sofisticados (incompatível com o cotidiano e com a realidade da maioria dessas empresas). Tais limites foram examinados pela revisão da literatura sobre o assunto (Peçanha, Lacharité & Perez-Ramos, 2003), ficando indicada, no trabalho desses autores, a eficácia da entrevista familiar estruturada.

*b) Escala de Grupo Organizacional - EGO (Anexo A)*

Origem. A Escala de Grupo Organizacional foi adaptada para essa área das organizações e do trabalho com base nas contribuições de Peçanha e Pérez-Ramos (1999), Peçanha, Pérez-Ramos e Lacharité (2003), Peçanha e Lacharité (2007) feitas no âmbito do diagnóstico e tratamento de famílias. As mesmas inspiraram-se no trabalho de Féres-Carneiro (1983). A fidedignidade da escala desenvolvida pelos primeiros autores citados foi estabelecida através do exame das concordâncias de resultados entre dois avaliadores (87%). E sua validade, através do procedimento de grupos contrastantes e emparelhados. A diferença entre esses grupos foi testada (através de  $p < 0.05$ ) em todas as dimensões, com 95 % de confiabilidade (Peçanha, no prelo). Vem sendo utilizada neste país, particularmente no Estado de São Paulo (Pereira, Peçanha & Bordin, 2011). Essa metodologia de avaliação sistêmica foi exportada pelo Brasil (Peçanha, 2008), fato já comentado neste artigo e salientado por Carvalho (2004). Portanto, tem sido objeto de aplicações e discussões no país e no exterior, notadamente na França e no Canadá. A precisão e validade daquela escala foi testada com diferentes grupos na área clínica (saudáveis, com doença crônica, com doença mental, com desajustes sociais). Esse método - que já tinha sido adaptado para uso com equipes de trabalho pela autora, é aqui exposto para utilização na citada área organizacional e, para os fins específicos deste artigo, no contexto da empresa familiar.

Características. A Escala proposta (EGO) está organizada em categorias opostas e graduadas em um contínuo (Tipo Likert) de cinco (5) pontos que vai de um (1), grau de dinâmica de equipe extremamente disfuncional (ou extremamente desfavorável), a cinco (5) que designa uma funcionalidade máxima (em termos positivos, grau 5). As interações das equipes são avaliadas em nove dimensões relacionais que podem ser observadas por meio da EGO, são elas: comunicação,

normas, papéis, liderança, conflitos, agressividade, afeição, individuação e integração. Para a adequada avaliação das mesmas é fundamental a utilização das definições operacionais (Anexo B), o que facilita a precisão e a replicação do estudo. Assim, neste trabalho, são apresentados os seguintes protocolos: Critérios para Avaliação de Grupos (Anexo B); e Resultados da Escala de Grupo Organizacional (Anexo C). A finalidade deste último foi a de proporcionar uma visão geral das dimensões e de seus fatores em função das tarefas da Entrevista. Importante registrar que essa Escala fornece uma média geral, que é a média resultante dos totais obtidos nas suas dimensões. Estes, por sua vez, constituem a média dos valores dos quatro (4) fatores avaliados e que compõem cada uma das nove (9) dimensões. A média geral, em questão, e que é obtida por um sistema - grupo, equipe ou empresa, pode ser assumida como um índice geral de saúde do sistema avaliado. Oportuno lembrar que a saúde organizacional diz respeito à relação congruente ou harmônica entre a estrutura, o funcionamento de uma organização e o bem-estar das pessoas que nela trabalham (Peçanha, 2009).

### **3. Resultados integrados**

Esta seção versa sobre a forma de analisar os resultados, servindo-se também de exemplos ilustrativos.

O trabalho de compreender a dinâmica geral de um grupo pode ser facilitado, sem prejuízo na qualidade, selecionando-se, de acordo com objetivos e conteúdo, duas das tarefas da Entrevista Organizacional Estruturada (EOE) para avaliar cada uma das nove dimensões relacionais, com exceção da “agressividade”. Esta é analisada apenas na quinta tarefa, criada especialmente para esse fim. Lembra-se, contudo, que as diferentes dimensões podem ser examinadas ao longo de toda a entrevista.

Exemplifica-se o procedimento com a dimensão comunicação, dada a sua importância nos estudos organizacionais, tanto no âmbito da cultura das organizações, em geral (Peçanha, 1997; Fleury, 2007), quanto da dinâmica relacional nas empresas familiares. A comunicação organizacional é avaliada nas tarefas 1 e 6 da entrevista porque elas permitem, facilmente, a emergência de um maior número de mensagens comunicativas.

Com base nos estudos pioneiros de Bateson (1972), relações disfuncionais num sistema são vistas como produto de padrões de comunicação distorcidos, como o “duplo vínculo” (Bateson, 1972). Trata-se de uma forma comunicacional em que um indivíduo recebe mensagens contraditórias, isto é, uma ocorre em nível verbal e a outra em nível não-verbal. Daí a importância da Escala (EGO), em seus critérios, atentar para o dito e o não dito. Este último é observável de forma latente ou nos comportamentos não verbais. Importa referir as contribuições de Watzlawick (1976), um dos pioneiros no estudo sistêmico da comunicação. Ele partiu do conceito de duplo vínculo para postular a importância da

metacomunicação. Ou seja, toda comunicação inclui mais informação do que o significado das palavras.

Nas empresas familiares vem sendo descrito um colapso na comunicação na medida em que papéis originais como o de pai e filho confundem-se, na empresa, com os de chefe e empregado, desenvolvendo-se uma comunicação cruzada (Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2009). Dessa forma, se um membro comunica-se por meio de um papel exercido no núcleo familiar e o outro a partir de um papel exercido no contexto empresarial, tem-se, na Escala de Grupo Organizacional (EGO), uma direção inadequada na comunicação. Consequentemente, surgem conflitos no sistema da empresa familiar.

Na ilustração anterior, constata-se como as dimensões relacionais (papéis, liderança, comunicação e conflitos) estão ligadas. Disfunções em uma dimensão tem impacto, maior ou menor, nas demais. Isso é coerente com a teoria sistêmica que permite identificar efeitos circulares, ressonância e retroalimentação nos elementos de um sistema que, por sua vez, busca a homeostase, ou seja, o equilíbrio. Mediante a retroalimentação, a alteração num subsistema (por exemplo, Chefia) afetará os demais (subsistema dos Funcionários) que, por sua vez, também influenciarão o sistema maior (Empresa). Daí a causa ser circular, contrariamente aos efeitos lineares estudados segundo o paradigma positivista em ciência.

Nas empresas familiares, os indivíduos são o fator decisivo para o sucesso na manutenção de redes de comunicação internas eficazes. Se a comunicação é “adequada” (um fator na dimensão “comunicação” da Escala - EGO), ou seja, se os membros se expressam de forma clara, congruente, tratando uns aos outros como adultos autônomos, ou individuados (“individuação” constitui outra dimensão da EGO), as práticas familiares estimularão uma cultura organizacional de confiança e sucesso na empresa. Valor também é agregado quando as redes de comunicação internas garantem a distribuição de informações da empresa para a família e vice-versa (Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2009). Uma forma saudável de compartilhar o conhecimento reforça positivamente o alinhamento entre práticas familiares e práticas organizacionais.

Estreitamente ligada à “comunicação”, tem-se a dimensão “individuação” na EGO. Importante lembrar que a empresa familiar, por si só, pode funcionar como um elemento que dificulta a individuação. A proximidade e a familiaridade que esse tipo de organização proporciona a seus membros podem contribuir para intensificar condutas disfuncionais no sistema.

Nesta altura da análise integrada (sistêmica e psicodinâmica), entra-se em outro importante conceito sistêmico - o de “fronteiras”, muito útil para bem se compreender a individuação. As fronteiras podem estabelecer-se de forma a caracterizar um sistema como aberto ou fechado nas modalidades mais facilmente observáveis. A qualidade da permeabilidade das fronteiras num subsistema ou entre subsistemas e sistema constitui um elemento importante a ser observado.

Por exemplo, em algumas empresas familiares, “há indivíduos que acabam aprisionados a elas, jamais alcançando um senso real de separação” (Kets de Vries, Carlock & Florent-Treacy, 2009, p. 113) ou de individualização. Nesse caso, as fronteiras entre indivíduo e empresa são quase inexistentes, podendo ser caracterizadas como *emaranhadas* ou confusas. Nesse cenário, muitas vezes ocorrem coalizões importantes entre os membros, implicando numa circularidade disfuncional. A coalizão consiste na aliança de duas ou mais pessoas contra um terceiro elemento.

Relações de extrema dependência também podem estar na base da constituição de empresas familiares. Assim, tem-se o caso de um proprietário de empresa familiar que, ao iniciar o negócio, impôs ao grupo dirigente a presença da mãe e da esposa, deixando claro que não poderia trabalhar sem a inclusão das mesmas na organização. Tudo isso a despeito das opiniões desfavoráveis, em particular, do gerente de pessoas que não encontrava competência e habilidades suficientes para justificar tais contratações.

Conclui-se que o objetivo de melhor compreender a dinâmica das equipes de trabalho, particularmente em empresas familiares, pode ser alcançado com a metodologia e instrumentos propostos neste artigo. E, ainda, porque o método em questão, com instrumentos correlatos, evidenciou resultados eficazes no estudo de famílias com diversos problemas e em contextos variados como: residências, laboratórios de pesquisa, clínica-escola e centros de atenção à saúde.

#### **4. Considerações Finais**

A relevância deste artigo reside em apresentar uma contribuição metodológica específica na linha de tecnologias para a gestão organizacional, num enfoque integrativo, e de fomentar o diálogo interdisciplinar ao transferir e adaptar conhecimentos da área clínica para a gerencial.

Para a compreensão da dinâmica de equipes, no contexto da empresa familiar, seguiu-se a diretriz sistêmico-psicodinâmica, explicitando-se a importância da compreensão do desenvolvimento humano, das condutas individuais, da subjetividade e das relações interpessoais, ou seja, o movimento das tensões e forças intra e intersubjetivas que são reinterpretadas e reatualizadas no contexto do trabalho (psicodinâmica). Dessa forma foram examinadas e divulgadas ferramentas sistêmicas constituídas de Entrevista e Escala que visam favorecer o estudo da dinâmica relacional de grupos ou equipes.

Os protocolos que, anteriormente, haviam sido elaborados para a avaliação e tratamento de famílias (Pérez-Ramos & Peçanha, 1999; Peçanha, Pérez-Ramos & Lacharité, 2003) foram adaptados para o contexto organizacional e minuciosamente apresentados, visando favorecer sua utilização em empreendimentos familiares e em outros estudos. Esses instrumentos fornecem elementos capazes de colaborar com o diagnóstico, intervenções eficazes e

consequente continuidade dos negócios, particularmente em momentos de crise ou de sucessão familiar, que exigem importante tomada de decisão dos dirigentes.

O presente trabalho perseguiu a coerência em diferentes níveis de integração. Esta ocorreu no âmbito teórico ao se utilizar dos enfoques complementares - sistêmico e psicodinâmico, numa perspectiva dialógica; no aspecto metodológico ao propor e justificar um delineamento de pesquisa qualitativo; e, por fim, no estudo das variáveis que conjugam informações provenientes dos diferentes níveis organizacionais (indivíduos, equipes e organização).

A maioria dos estudos sobre dinâmica organizacional focaliza apenas uma ou duas variáveis. Contrariamente a isso, a metodologia apresentada tem a vantagem de possibilitar a compreensão global da dinâmica de uma equipe ou de uma empresa familiar, analisando nove dimensões relacionais e quatro fatores em cada uma dessas dimensões.

Finalmente, na área do negócio familiar, salienta-se a carência de ferramentas, como as aqui expostas, que sejam ao mesmo tempo objetivas e capazes de captar aspectos latentes ou subjacentes ao visível. As teorias sistêmica e psicodinâmica, na base de sua aplicação e análise, possibilita lidar de forma exitosa com lideranças, conflitos e problemas, enfim, com potencialidades e deficiências das organizações em diversos empreendimentos organizacionais e institucionais. Espera-se que o material ora apresentado enseje novas contribuições – teóricas, metodológicas e aplicadas na área do conhecimento em que se situa.

### **Referências**

- Agência FAPESP (2013). O círculo virtuoso do desenvolvimento intelectual. *Notícias*. Recuperado em 30 de abril, 2013, de <<http://agencia.fapesp.br/17205>>.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind: mind and nature*. New York: Ballantine Books.
- Bertucci, J.L.O., Campos, E.A.P., Pimentel, T. D. & Pereira, R. D. (2009). 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*, 11 (31), 152-167.
- Boszormenyi-Nagy, I. & Framo, J.L. (1980). *Psychotérapies familiales, aspects théoriques e pratiques*. Paris: PUF.
- Boszormenyi-Nagy, I. & Spark, G. (1973). *Invisibles loyalties*. New York: Harper & Row.
- Bowen, M. (1972). Toward the differentiation of a self in one's own family. In J. Framo, (Ed.) *Family Interaction*. New York: Springer. (pp. 11-173).



- Bowen, M. (1980). *La différenciation du soi: les triangles et les systèmes émotifs familiaux*. Paris: ESF.
- Carvalho, M. M. M. J. de (2004). Brasil exporta estratégia metodológica de avaliação e intervenção com famílias. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 1, 32-34. Recuperado em 12 de Abril, 2013, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94624111>
- Castarède M.F. (2003). *Introduction à la psychologie clinique*. Paris: Belin.
- Chirico, F. (2007). The value creation process in family firms. A dynamic capabilities approach. *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, 2(1), 137-167.
- Creswell, J.W. (2007). *Projeto de pesquisa - métodos quantitativo, qualitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Dejours, C. (2010). *Travail vivant: travail et émancipation* (vol. 2). Paris: Payot.
- Dyck, B., Mauws M., Starke F.A. & Mischke, G.A. (2002). Passing the baton: the importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of Business Venturing*, 17 (2), 143–162.
- Escrivão Filho, E. (2006). *Pequena empresa e administração estratégica: reconhecendo especificidades, restrições e facilitadores com o mapa organizacional*. Tese (Livre Docência). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- Féres-Carneiro, T. (1983). *Família: diagnóstico e terapia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Féres-Carneiro, T. (1996). *Família: diagnóstico e terapia*. (2ª ed. Revisada) Rio de Janeiro: Zahar.
- Féres-Carneiro, T. (2011). *Casal e família: conjugalidade, parentalidade e psicoterapia*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Fleury, M. T. L. (2007). O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: M. T. L. Fleury & R. M. Fischer. *Cultura e poder nas organizações* São Paulo: Atlas. (pp.15-26).
- Godoy, R.S.P. & Peçanha, D.L. (2009). Cultura Organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica, *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 29(1), 142-163. Recuperado em 16 de Abril, 2013, de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=94611474012>.
- González-Rey, F. (2003). *Sujeito e subjetividade*. São Paulo: Thomson.
- Gorzoni, P.M. & Peçanha, D.L. (2012). Cultura organizacional: novo cenário, novas questões de pesquisa nos serviços rápidos de alimentação. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 32(82), 191-212. Recuperado em 16 de Abril, 2013, de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94623639012>.
- Kets de Vries, M.F.R., Carlock, R. S. & Florent-Treacy, E. (2009). *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Porto Alegre: Bookman.

- Lagache, D. (2009). *La Psychanalyse*. (Ed. 21). Paris: PUF. Col. “Que-sais-je?”.
- Lewin, K. (1965): *Teoria de campo em ciência social*. (C. M. Bori Trad. e original publicado em 1963). São Paulo: Pioneira.
- Lincoln, Y. & Guba, E. (2006). Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes In Denzin, N.; Lincoln, Y. & Col (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa – teorias e abordagens*. São Paulo: Artmed, 169-192.
- Macedo, J. F. de (2009). *Sucessão na empresa familiar: teoria e prática*. São Paulo: Nobel.
- McCollom, M. (1990). Problems and perspectives in clinical research on family firms. *Family Business Review*, 3 (2), 245-261.
- Mercier, K. & Peçanha, D.L. (2009). La pertinence d'une pratique systémique d'intervention familiale au sein de services psychosociaux québécois. *Psychologues et Psychologies*, Paris, 204, 26-27.
- Minayo, M. C. S, Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade. *Cadernos de Saúde Pública*, 9 (3), 239-262.
- Oliveira, J.L., Albuquerque, A.L., & Pereira, R.D. (2013). De “filho do dono” a dirigente ilustre: caminhos e descaminhos no processo de construção da legitimidade de sucessores em organizações familiares. *Revista de Administração (RAUSP)*, São Paulo, 48(1), 21-33. Recuperado em 10 de Maio, 2013, de [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-21072013000100003&lng=en&tlng=pt.10.5700/rausp1071](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072013000100003&lng=en&tlng=pt.10.5700/rausp1071)
- Peçanha, D.L. (1997). Cultura organizacional - o desvelar de padrões inconscientes. *Revista de Administração (RAUSP)*. São Paulo, 32(4), 84-91. Recuperado em 10 de Maio, 2013, de <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3204084.pdf>.
- Peçanha, D.L (2002). Pesquisa qualitativa em psicologia. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, 2(2), 31-33. Resenha do livro de González-Rey, F.L. Pesquisa Qualitativa em Psicologia – caminhos e desafios, São Paulo. Pioneira: Thomson Learning.
- Peçanha, D.L. (2008). Une pratique systémique d'intervention familiale. *Psychologues et Psychologies*, Paris, 203, 21-23.
- Peçanha, D.L. (2009). Cultura organizacional e saúde – contribuições da psicodinâmica do trabalho. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, São Paulo, 77(02), 329-344. Recuperado em 21 de Maio, 2013, de [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1415-711X2009000200010&script=sci\\_arttext](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1415-711X2009000200010&script=sci_arttext)
- Peçanha, D.L. *Contribuições psicossomáticas e sistêmicas: casos de crianças saudáveis, com asma e suas famílias*. São Paulo: EdUFSCAR/FAPESP (no prelo).

- Peçanha, D.L. & Lacharité, C. (2007). The family systemic assessment – un study about its construct validity with asthmatic and healthy children and their families. *Psicologia em Estudo*, 2(3), 503-512. Recuperado em 22 de Março, 2013, de: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722007000300007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-73722007000300007&script=sci_arttext)
- Peçanha, D.L & Pérez-Ramos, A.M.Q. (1999). Diagnóstico sistêmico da família: novas contribuições. *Boletim de Psicologia*, Sociedade de Psicologia de São Paulo, XLIX(110), 17-37.
- Peçanha, D.L, Pérez-Ramos, A.M.Q & Lacharité, C. (2003). Une méthode systémique d'évaluation du fonctionnement familial: étude portant sur les familles des enfants asthmatiques. *Revue Québécoise de Psychologie*, 24, 2, 89-112.
- Peçanha, D.L. & Rosalini, M. H. (2009). Une pratique systémique d'intervention communautaire au Brésil et quelques réflexions sur la globalisation. *Psychologie et Psychologues*, Paris, 204, 23-25.
- Pereira, M., Peçanha, D.L., & Bordin, I.A. (2011). Family functioning of adolescents with a major depressive disorder - a comparative study. *Anais do 19th European Congress of Psychiatry*. Viena, Austria.
- Pimenta, S.M. & Corrêa, M. L. (2008). Organizações familiares entre a diversidade, modelos e mitos: novas perspectivas de análise. In: Carrieri, A. P., Saraiva, L.A.S. & Grzybovski, D. (Org). *Organizações familiares: um mosaico brasileiro*. Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo. p.29-59.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Skaf, P. (2007). Prefácio. In: D. Ricca. *Sucessão na empresa familiar*. São Paulo: Editora CLA Cultural Ltda.
- Souza, M. L.; Gomes, W. B. & McCarthy, S. (2005). Reversible relationship between quantitative and qualitative data in self-consciousness research: a normative semiotic model for the phenomenological dialogue between data and capta. *Quality and Quantity*, 199-215.
- Tribble, D. S., Blanchard, R., Mercier, K., Lacharité, C, Peçanha, D. L., Morin, P., Doré, C., Marchand, C. & Archambault, J. (2003, Outubro). L'approche systémique familiale : description d'un processus de partenariat entre gestionnaires, chercheurs et cliniciens en intervention de première ligne. *Anais do Septième symposium québécois de recherche sur la famille*. Conseil de développement de la recherche sur la famille du Québec, Département de psychologie, Canada, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Watzlawick, P. (1976). *How real is real?: Confusion, disinformation, communication*. New York: Random House.

**ANEXO A**  
**ESCALA DE GRUPO ORGANIZACIONAL – EGO**

<b>Comunicação</b>	1	2	3	4	5	
01. Incongruente	--	--	--	--	--	Congruente
02. Confusa	--	--	--	--	--	Clara
03. Com direção inadequada	--	--	--	--	--	Com direção adequada
04. Com emoção inadequada	--	--	--	--	--	Com emoção adequada
<b>Normas</b>	1	2	3	4	5	
05. Implícitas	--	--	--	--	--	Explícitas
06. Incoerentes	--	--	--	--	--	Coerentes
07. Rígidas	--	--	--	--	--	Flexíveis
08. Autocráticas ou Permissivas	--	--	--	--	--	Democráticas
<b>Papéis</b>	1	2	3	4	5	
09. Indefinidos	--	--	--	--	--	Definidos
10. Indiferenciados	--	--	--	--	--	Diferenciados
11. Rígidos	--	--	--	--	--	Flexíveis
12. Inadequados	--	--	--	--	--	Adequados
<b>Liderança</b>	1	2	3	4	5	
13. Indiferenciada	--	--	--	--	--	Diferenciada
14. Autocrática	--	--	--	--	--	Democrática
15. Permissiva	--	--	--	--	--	Situacional
16. Inadequada	--	--	--	--	--	Adequada
<b>Conflitos</b>	1	2	3	4	5	
17. Encobertos	--	--	--	--	--	Expressos
18. Desvalorizados	--	--	--	--	--	Valorizados
19. Sem busca de solução	--	--	--	--	--	Com busca de solução
20. Sem direção adequada	--	--	--	--	--	Com direção adequada
<b>Agressividade</b>	1	2	3	4	5	
21. Encoberta	--	--	--	--	--	Expressa
22. Destrutiva	--	--	--	--	--	Construtiva
23. Inadequada	--	--	--	--	--	Adequada
24. Recusada	--	--	--	--	--	Aceita
<b>Afeição</b>	1	2	3	4	5	
25. Encoberta	--	--	--	--	--	Expressa
26. Recusada	--	--	--	--	--	Aceita
27. Inadequada	--	--	--	--	--	Adequada
28. Artificial	--	--	--	--	--	Espontânea
<b>Individuação</b>	1	2	3	4	5	
29. Sem identidade pessoal	--	--	--	--	--	Com identidade pessoal
30. Sem respeito às divergências	--	--	--	--	--	Com respeito às divergências
31. Desvalorizada	--	--	--	--	--	Valorizada
32. Dificultada	--	--	--	--	--	Facilitada
<b>Integração</b>	1	2	3	4	5	
33. Sem identidade grupal	--	--	--	--	--	Com identidade grupal
34. Sem coesão	--	--	--	--	--	Com coesão
35. Com auto-estima baixa	--	--	--	--	--	Com auto-estima alta
36. Não-gratificante	--	--	--	--	--	Gratificante

## **ANEXO B**

### **CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DE GRUPOS**

**COMUNICAÇÃO:** Interação verbal entre os membros do grupo, que objetiva transmitir informações.

*01. Incongruente:*

Mensagens conflitantes ou que se contradizem.

*02. Confusa:*

Frases incompletas, estilo obscuro, mudanças de assunto sem completar o sentido, linguagem pouco explícita ou enunciada em tom de voz muito baixo.

*03. Com direção inadequada:*

Mensagens dirigidas a um receptor que não constitui o alvo pretendido pelo emissor; mensagens comunicadas ao grupo de forma impessoal ou em discursos gerais. Ex. quando um membro do grupo responde pelo outro, sendo que a pergunta tinha sido dirigida a esse último.

*04. Com emoção inadequada:*

Mensagens sem conteúdo emotivo ou com intensa carga afetiva, desproporcional ao conteúdo da tarefa ou sem conexão com o contexto. Ex. muita timidez, ansiedade ou verbalizações de grande mal-estar durante a entrevista e sem justificativa plausível.

**NORMAS:** Interações que regulam o comportamento do grupo.

*05. Implícitas:*

Expressão pouco clara.

*06. Incoerentes:*

Ordens e ações que se contradizem perante um mesmo tema, tarefa ou situação.

*07. Rígidas:*

Normas que permanecem inalteráveis.

*08. Autocráticas ou permissivas:*

Imposição de normas por um ou poucos membros do grupo, sem a participação dos demais. (Ou)

Normas quase ausentes ou pouco reguladoras do comportamento grupal.

**PAPÉIS:** Funções de cada membro a partir das posições que ocupam nos grupos, nas equipes e na organização como um todo.

*09. Indefinidos:*

Imprecisão da função de cada membro no grupo ou na equipe. Ex. Troca de papéis, um operário do chão de fábrica coloca-se no lugar do supervisor, não ficando explícita uma divisão de tarefas ou especificação de funções entre os membros dessa célula de trabalho.

*10. Indiferenciados:*

Subsistemas operacional, administrativo e financeiro sem limites claros. Ex. ausência de interações entre diretores que duplicam tarefas.

*11. Rígidos:*

Persistência na função, independente da mudança de situação ou de um subsistema para outro.

*12. Inadequados:* Falta de correspondência entre o papel e a função que cada membro exerce no grupo.

**LIDERANÇA:** Influência exercida por um membro do grupo sobre os demais.

*13. Indiferenciada:*

Pouca manifestação ou influência de um membro sobre os demais. Ex. mesma influência ou igualdade de comando, bidirecional, entre gestores e operadores, ou seja, a influência não corresponde às funções exercidas.

*14. Autocrática:*

Diretividade ou comando de um ou poucos membros do grupo sobre os demais que são coagidos a obedecer.

*15. Permissiva:*

Condução quase inexistente: cada membro age a sua maneira, independentemente da situação. Ex: gestor comunica metas empresarias mas deixa que cada trabalhador aja a sua maneira ou independentemente.

*16. Inadequada:*

Influência utilizada por um ou mais membros para desviar o grupo ou equipe da tarefa ou atividade. Ex. um dos membros pouco participa, retardando ou dificultando as tomadas de decisões do restante da equipe; desvios de assunto ou envolvimento com outras tarefas que não ajudam na realização do projeto em questão.

**CONFLITOS:** Divergências entre dois ou mais membros do grupo quanto às missões, estratégias, valores, atitudes, sentimentos, desejos, opiniões e outras ações grupais.

*17. Encobertos:*

Presença implícita, com expressão pouco clara. Ex. membro da equipe dirigente com excessiva timidez, pouco se manifestando em situações de divergência. Ex. na Tarefa 2 da EOE. Dirigente: "Fazer o quê? Tem que ajudar!"

*18. Desvalorizados:*

Diferenças e discordâncias vistas como ameaças, desestimulando o desenvolvimento do grupo.

*19. Sem busca de solução:*

Existência de poucos recursos para resolver os conflitos e/ou escassez de estratégias para buscar solucioná-los.

*20. Sem direção adequada:*

Deslocados para outro (s) membro(s) do grupo, da equipe ou para outras situações.

**AGRESSIVIDADE:** Explicitação de sentimentos de raiva e/ou de comportamentos hostis de um ou mais membro do grupo para outro(s).

*21. Encoberta:*

Sentimentos agressivos não expressos abertamente. Ex., na Tarefa 4 da EOE, dificuldade para verbalizar uma decisão, mantendo-se em silêncio ou expressando ansiedade através de expressões como: "E agora? Que difícil! Não consigo imaginar como eu reagiria".

*22. Destrutiva:*

Comportamentos agressivos que impedem ou dificultam a interação grupal. Ou ainda, que eliminam a possibilidade de soluções para a situação que está provocando a raiva ou a hostilidade. Ex., na Tarefa 5 da EOE, Diretor: "Se me empurrou volta para a sala dele; mando trabalhar em mais um projeto urgente e deixo ele lá, trabalhando, além do expediente".



**23. Inadequada:**

Agressividade dirigida a outro membro ou situação que não constituem o alvo pretendido.

Ex. Diretora: "Que se cuide o primeiro que passar na minha frente..."

**24. Recusada:**

Comportamentos agressivos ativamente rejeitados por serem avaliados como negativos.

T5 Funcionária: Na nossa equipe isso nunca aconteceu (empurrão), não consigo imaginar uma situação dessas.

**AFEIÇÃO:** Comportamento verbal ou não-verbal, manifestado através de palavras, gestos, ou contatos físicos amistosos para expressar apreço, aceitação ou gratificação que os membros da equipe sentem no contato com os outros.

**25. Encoberta:** Existência de afeto, mas pouco expresso através de palavras, atitudes amistosas ou toque físico.

**26. Recusada:** Afeto ativamente rejeitado.

**27. Inadequada:** Toques amistosos não acompanhados de mensagem com o mesmo teor afetivo ou vice-versa.

**28. Artificial:** Falta de espontaneidade na manifestação afetiva que se apresenta como forçada. Ex. muita demora para realizar a Tarefa 6 da EOE, fazendo-a por obrigação.

**INDIVIDUAÇÃO:** O comportamento de cada membro em relação ao outro evidencia que ele é alguém separado e único, cuja individualidade é preservada pelos demais membros do grupo.

**29. Sem identidade pessoal:**

Falta de reconhecimento ou de aceitação das diferenças entre os membros do grupo.

**30. Sem respeito às divergências:**

Discordâncias entre os membros não são respeitadas, havendo pressão para a homogeneidade de interesses e opiniões.

**31. Desvalorizada:** Rejeição do valor dos comportamentos próprios de cada membro em relação aos demais.

**32. Dificultada:** Limites frágeis entre os membros do grupo e falta de reconhecimento das características individuais de cada um.

**INTEGRAÇÃO:** Funcionamento do grupo de forma inter-relacionada entre seus membros e como um todo; equipe capaz de atuar em conjunto na solução de seus problemas, evidenciando uma identidade grupal.

**33. Sem identidade grupal:**

O grupo de trabalho não se concebe como tal ou como uma equipe particular.

**34. Sem coesão**

Grupo de trabalho sem objetivos comuns e sem inter-relação efetiva entre os membros.

Ex. membros que pouco participam das tarefas propostas ou, efetivamente, ausentes durante a entrevista.

**35. Com baixa auto-estima:**

Falta de apreço, de reconhecimento ou de auto-valorização nos membros do grupo. Ex. gestores desprezam as contribuições dos operários na solução de problemas.

**36. Não gratificante:**

Trocas relacionais não são vivenciadas como agradáveis e construtivas.

**ANEXO C**  
**RESULTADOS DA ESCALA DE GRUPO ORGANIZACIONAL (EGO)**

Dimensões e Fatores	Tarefas da EOE						Total	Média
	1	2	3	4	5	6		
<b>Comunicação</b>								
01. Incongruente								
02. Confusa								
03. Com direção inadequada								
04. Com emoção inadequada								
<b>Normas</b>								
05. Implícitas								
06. Incoerentes								
07. Rígidas								
08. Autocráticas ou Permissivas								
<b>Papéis</b>								
09. Indefinidos								
10. Indiferenciados								
11. Rígidos								
12. Inadequados								
<b>Liderança</b>								
13. Indiferenciada								
14. Autocrática								
15. Permissiva								
16. Inadequada								
<b>Conflitos</b>								
17. Encobertos								
18. Desvalorizados								
19. Sem busca de solução								
20. Sem direção adequada								
<b>Agressividade</b>								
21. Encoberta								
22. Destrutiva								
23. Inadequada								
24. Recusada								
<b>Afeição</b>								
25. Encoberta								
26. Recusada								
27. Inadequada								
28. Artificial								
<b>Individuação</b>								
29. Sem identidade pessoal								
30. Sem respeito às divergências								
31. Desvalorizada								
32. Dificultada								
<b>Integração</b>								
33. Sem identidade grupal								
34. Sem coesão								
35. Com auto-estima baixa								
36. Não-gratificante								

Nota: as colunas em branco indicam as tarefas selecionadas para cada dimensão.

Recebido: 02/04/2013 / Corrigido: 02/07/2013 / Enviado a Parecerista: 03/07/2013 / Aceito: 01/10/2013.