

• **Liderança e cultura organizacional em empresas familiares - estudo de caso sistêmico e psicodinâmico¹**

Leadership and organizational culture in family businesses - systemic and psychodynamic case study

El liderazgo y la cultura organizacional en las empresas familiares - estudio de caso sistémica y psicodinámica

Cibele Coury²

Dóris Lieth Peçanha³

*Academia Paulista de Psicologia, Cad. nº. 19 "Pedro de Alcântara Machado"
Universidade Federal de São Carlos (DPsi/UFSCar)*

Resumo: Em geral as empresas estudadas têm origem em grupos familiares. Nelas os sistemas família, propriedade e negócio encontram-se sobrepostos. Esta pesquisa busca compreender as relações entre a dinâmica de liderança da família dirigente e certas dimensões da cultura organizacional em uma empresa familiar. Como método tem-se um estudo de caso com base nas teorias sistêmica e psicodinâmica. Instrumentos: Questionário de caracterização da empresa; Entrevista Organizacional Estruturada (EOE); Escala de Cultura Organizacional (ECO) e Diário de campo. Resultados indicam tendência à liderança autocrática, por vezes situacional, mas geralmente exercida de forma inadequada do ponto de vista sistêmico. Em relação com esse tipo de liderança, identificou-se uma cultura organizacional com uma dinâmica pouco flexível, centralizadora e burocrática de acordo com as práticas do fundador ao longo da história da organização.

Palavras-chaves: Empresa familiar; Liderança; Cultura organizacional; Sistêmico; Psicodinâmica do trabalho.

Abstract: *Generally the companies studied have their origins linked to family groups. In them, family, property and business systems are overlapping. This research seeks to understand the relationship between the dynamics of the leadership in a ruling family and certain dimensions of organizational culture in the family business. The method was the case study based on systemic and psychodynamic theory. Instruments: Company characterization questionnaire; Structured Organizational Interview (SOI); Organizational Culture Scale (OCS) and Field diary. Results indicate a tendency to autocratic leadership sometimes situational, but generally exercised improperly in a systemic point of view. In relation with this kind of leadership, an organizational culture with unflexible dynamic,*

¹ Artigo decorrente de projeto de pesquisa sobre o tema, com apoio FAPESP, sob coordenação da segunda autora.

² Psicóloga, Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos (DEP/UFSCar), Mestre em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo (EESC – USP) sob orientação da Profa. Titular Doris L. Peçanha. Contato: Rua José Pallone, 141, São Carlos, SP. CEP 13562-160. Tel: (16) 3413-4702. E-mail: cibelecoury@gmail.com

³ Psicóloga, Profª. Titular do Departamento de Psicologia (DPsi-UFSCAR). Coordenadora do Grupo de Pesquisa VIDA - Vivência Intrapsíquica e Desenvolvimento Ambiente-Organizacional (CNPq). Contato: Alameda das Crisandalias, 616/32, São Carlos, SP. CEP 13566-570. E-mail: pecanhadl@yahoo.com

centralized and bureaucratic following the founder's practices throughout the history of the organization, is identified.

Keywords: *Family business; Leadership; Organizational culture; Systemic; Psychodynamics of work.*

Resumen: *En general las empresas estudiadas se presenta en grupos familiares. En estos sistemas, la familia, la propiedad y los negocios se superponen. Esta investigación busca entender la relación entre la dinámica de liderazgo de la familia gobernante y ciertas dimensiones de la cultura organizacional en una empresa familiar. El método es un estudio de caso basado en las teorías las teorías sistémicas y psicodinámica. Instrumentos: Cuestionario de caracterización de la empresa; Entrevista organizacional estructurada (EOE); Escala de Cultura de la Organización (ECO) y Diario de campo. Los resultados indican una tendencia al liderazgo autocrático, algunas veces situacional pero generalmente ejercido inadecuadamente del punto de vista sistémico. En relación con este tipo de liderazgo, se identificó una cultura organizacional con dinámica poco flexible, centralizada y burocrática de acuerdo con las prácticas del fundador ao largo de la historia de la organización.*

Palabras clave: *Negocio familiar; Liderazgo; Cultura de la organización; Sistémico; Psicodinámica del trabajo.*

Introdução

Colaborar para a manutenção da vida produtiva das empresas familiares constitui importante justificativa para o presente estudo, considerando ainda que a família e seus conflitos constituem séria ameaça ao sucesso de um empreendimento dessa natureza. Portanto, torna-se necessário analisar as práticas organizacionais e as necessidades afetivas da família como dois processos que se afetam reciprocamente (Kets de Vries, Carlock e Florent-Treancy, 2009; Peçanha, 2013). Estudos desta natureza, que incluem o aspecto humano das relações familiares e de trabalho, podem contribuir para a reflexão e proposição de ações que tenham como objetivo a saúde e a longevidade dessas empresas.

Do ponto de vista teórico, justifica-se, a seguir, a opção pelas teorias sistêmica e psicodinâmica. A primeira porque a família, nessa perspectiva, além de ser pensada no contexto, considera a reciprocidade de influencia das relações, analisa seus problemas ou forças, situando-os numa causalidade circular, ao contrário da tradicional visão linear entre causa e efeito. Ora, a empresa familiar tem na família sua base de empreendedorismo, portanto tal referencial teórico mostra-se pertinente e promissor nessa área de estudos organizacionais (Kets de Vries et al., 2009; Peçanha, 2013). Os conhecimentos decorrentes da abordagem sistêmica conduziram os pesquisadores do presente estudo à

segunda perspectiva teórica, ou seja, à análise em profundidade da dinâmica relacional das pessoas (Peçanha, 2013, 2015). Surge, assim, a importância dos fundamentos teóricos psicodinâmicos para os quais questões que envolvem empresas familiares não são exclusivamente organizacionais e de negócios, mas também emocionais e inconscientes. Estes aspectos estão subjacentes nas organizações (Kets de Vries et al., 2009). No contexto específico do trabalho, a psicodinâmica foi particularmente desenvolvida por Dejours (2010), e sua contribuição aos estudos organizacionais encontra-se explicitada por Peçanha (2009).

A maioria das organizações contemporâneas tem origem histórica vinculada à família e assim permanecem por toda a sua existência. Kets de Vries et al. (2009) postularam que é importante utilizar tanto abordagens econômicas quanto psicológicas, para entender o funcionamento de empresas caracterizadas pela origem histórica familiar. Ter em mente os diferentes estágios evolutivos, tanto no âmbito da família (Peçanha, 2015; Peçanha, Pérez-Ramos & Lacharité, 2007), quanto na evolução de uma organização (Santos, 2001), pode constituir uma importante variável a ser considerada nas análises organizacionais com empresas familiares (Peçanha, 2013).

Família e empresa familiar são sistemas, apontados pela literatura nacional e internacional, como interdependentes (Sharma, 2004; Sharma, Chrisman & Gersick, 2012). Padrões de comportamento das famílias afetam políticas e decisões empresariais e, a empresa, por sua vez, influencia as finanças e os relacionamentos na família (Kets de Vries et al., 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, 2015).

No que concerne à liderança, os fundadores de uma organização constituem os líderes pioneiros que exercem grande influência sobre os seus passos iniciais (Tsai, Wu & Chung, 2009), pois são eles que possuem a visão de como o empreendimento deve ser. Ao longo do desenvolvimento do mesmo, o papel do líder fundador e dos demais líderes é fundamental na evolução cultural e na formação e consolidação do grupo (Schein, 2001).

Estudos sobre organizações do trabalho apontam a relação entre liderança e cultura organizacional como tema contemporâneo sendo que diversos trabalhos indicam a interdependência entre ambos os constructos (Kargas & Varoutas, 2015; Merhi, Vasconcelos, Lopes & Silva, 2010; Schein, 2009; Rijal, 2016; Tsai, Wu & Chung, 2009). A cultura concentra-se no interesse coletivo e na formação de uma organização unificada através de sistemas compartilhados, crenças, hábitos e tradições. Na literatura são encontrados diversos significados para

cultura organizacional, Schein (2009) propôs a seguinte definição, amplamente aceita na comunidade científica:

() 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 (Schein, 2009, p.16).

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

Diferenças pessoais com relação a valores, motivações e necessidades dos membros podem desencadear conflitos nas empresas familiares. Crucial, portanto, é a capacidade de adaptação dos líderes às mudanças de acordo com as necessidades e exigências de cada um dos integrantes (Kets de Vries et al., 2009), e do sistema empresarial como um todo.

Em função da importância dos líderes nos fundamentos e desenvolvimento da cultura organizacional, e da estreita relação entre os sistemas família e empresa familiar, este estudo buscou compreender as relações entre a dinâmica de liderança da família dirigente e dimensões da cultura organizacional em uma empresa familiar. Os objetivos específicos foram: (1) Identificar a dinâmica de liderança praticada pelos líderes membros da família empresária; (2) Identificar dimensões da cultura organizacional, a partir da percepção dos funcionários da organização.

Liderança

O conceito de identificação foi utilizado por Freud (1921/1981) para explicar a relação entre os membros de um grupo com seu líder. O indivíduo procura moldar o próprio ego de acordo com aspectos daquele que é escolhido como modelo, como ideal do eu. Esse autor afirmou que as relações que existem entre os membros de um grupo baseiam-se na natureza de seu vínculo com o líder que é de cunho emocional. Assim, os laços que sustentam os grupos são passíveis de sentimentos de hostilidade e ambivalência. O psicossociólogo

Enriquez (1990) acrescentou que um indivíduo dominado pode encontrar prazer na submissão e até mesmo amar o responsável pelo seu sofrimento. O comportamento de ter seguidores é, em síntese, a capacidade de influenciar pessoas, característica importante de um líder.

O poder do líder depende de como sua função é percebida por outros. Além disso, 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 (Becker, Vicentini, Cunha & Günther, 2014).

Segundo Dubrin (1998), cerca de trinta mil artigos de pesquisa, revistas e livros sobre liderança foram publicados, no último século, com diferentes conceituações. As quatro definições mais representativas de liderança são: (a) influência interpessoal, direcionada pela comunicação, no sentido de realização de objetivos; (b) melhoria influente, realizada por meio de ordens e instruções; (c) ato de influência pela persuasão ou exemplo para que as pessoas sigam uma trajetória de ação; e (d) 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 membros, orientação da empresa aos clientes, bem como os valores e as certezas compartilhadas (Schein, 2009).

Aspectos emocionais da liderança também influenciam o comportamento de subordinados, estes devem ser considerados na absorção das suposições do líder (Schein, 2009). O processo básico de incorporação de um elemento cultural é um processo de aprendizagem 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 ele, podem ser inconscientes. O impulso inicial das mensagens enviadas é gerado em função da personalidade desse fundador líder. Alguns 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). Muitos fundadores imprimem em suas empresas sua própria personalidade e padrões de comportamento (Bergamini & Tassinari, 2008).

O processo de formação da cultura pode depender da possibilidade de conflito no fundador líder, conflitos decorrentes de pressupostos mutuamente contraditórios. Schein (2009) afirmou 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 essa manifestação de descontrole emocional não seja explícita.

Influências psíquicas desajustadas de dirigentes organizacionais interferem na definição de estratégias, nos processos decisórios, na estrutura da empresa e no estilo de comando, e são percebidas pelos demais membros. Bergamini e Tassinari (2008) afirmaram que a realidade de uma organização reflete de maneira muito próxima a estrutura psicodinâmica de seus dirigentes. Assim como um indivíduo em desajuste pode ser diagnosticado, a organização também pode ser avaliada como saudável ou doentia. Nos ambientes organizacionais disfuncionais, liderados podem tornar-se desmotivados e improdutivos, conseqüentemente, a qualidade nos produtos e serviços fica prejudicada. Neste sentido a eficácia do líder pode ser comprometida. Tal eficácia decorre de sua capacidade de neutralizar efeitos adversos originários do ambiente de trabalho (Bergamini & Tassinari, 2008).

Investigações psicodinâmicas revelam que muitos dos problemas presentes nos empreendimentos familiares são resultados de conflitos, desejos e fantasias profundos dos membros da família que lideram o empreendimento. Esses aspectos emocionais são extravasados involuntariamente no contexto organizacional que se torna “a grande arena da empresa familiar” (Kets de Vries et al., 2009, p.9). A família dirigente de uma organização fica, dessa forma, limitada em suas decisões lógicas pela influência de forças irracionais que podem interferir no exercício da liderança, assim como na cultura organizacional do empreendimento (Kets de Vries et al., 2009). Para se entender as motivações individuais que se manifestam no contexto familiar dentro da empresa, os autores sugerem o paradigma sistêmico e a visão psicodinâmica. A última considera o indivíduo como produto de seu desenvolvimento e experiências, busca compreender comportamentos individuais que aparentemente são irracionais, mas que podem ganhar sentido, por exemplo, à luz de experiências e eventos passados. Estes são fundamentais para compreender a forma como as pessoas interagem, incluindo as interações no âmbito da empresa familiar (Kets de Vries et al., 2009).

A contribuição psicodinâmica sobre a qual se discorre, suplanta modismos frequentemente encontrados no estudo do tema liderança. Pois “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). Essa contribuição encontra seus fundamentos na análise do inconsciente que pode ser percebida em padrões velados de conduta (Peçanha, 1997, 2009). Com base na dimensão inconsciente dos processos grupais, o último estudo versou sobre o caso de uma empresa familiar, apontando para a ambivalência existente nessa organização entre a

sujeição das pessoas a padrões internalizados de dominação e o desejo de mudar e inovar.

Na continuidade dos trabalhos, a autora (Peçanha, 2013) destacou a relevância da avaliação familiar aplicada ao contexto da empresa familiar. Para tanto, identificou dimensões relacionais, entre elas a liderança, definida como “a influência exercida por um membro do grupo sobre os demais” (Peçanha, 2013, p.484). Esta autora identificou quatro fatores na dinâmica da liderança, os mesmos compõem a referida dimensão e variam em um contínuo disposto numa escala Likert de 0 a 5. O primeiro fator foi estudado com base nos binômios liderança indiferenciada/diferenciada. A primeira ocorre quando há pouca influência de um membro sobre os demais. Ao contrário, na liderança diferenciada é possível, facilmente, identificar um ou mais líderes. Outro contínuo vai da liderança autocrática, quando há diretividade ou comando de um ou poucos membros do grupo sobre os demais que ficam coagidos a obedecer. Esse pólo descrito corresponde, na literatura, a “liderança diretiva” (Coury, 2014), tendo, no outro extremo, a liderança democrática em que ocorre a participação voluntária de todos os membros do grupo. Um terceiro contínuo vai da liderança permissiva na qual cada membro do grupo age a sua maneira, de forma totalmente independente e sem considerar o contexto, até a liderança situacional, assim identificada na literatura e caracterizada por uma condução que considera o contexto. Por último, o quarto fator vai da liderança inadequada pela qual um ou mais membros desvia o grupo, ou equipe da tarefa, até a liderança adequada que é aquela que conduz ao cumprimento do objetivo proposto ao grupo. Essa caracterização (Peçanha, 2013, 2015) foi relacionada por Coury (2014) a outra nomenclatura usada na literatura científica sobre o assunto, ou seja, à liderança transacional.

Concluindo, a interdependência dos sistemas - família e empresa familiar corrobora a pertinência da abordagem sistêmica e psicodinâmica, assim como dos instrumentos de pesquisa originados no contexto familiar. Dessa forma, foram utilizados neste estudo os meios sistêmicos psicodinâmicos e a escala proposta por Peçanha (2013), para avaliar a liderança na empresa familiar em questão.

Cultura Organizacional

O fundador individual – seja um empreendedor ou apenas o iniciador de um novo grupo – tem visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem ser. Inicialmente, imporá isso ao grupo e/ou aos membros escolhidos com base na similaridade de pensamentos e valores (Schein, 2009). Esse autor, um dos mais citados nos estudos sobre o tema, postulou que as crenças e os valores do fundador são confirmados e reforçados

apenas se o comportamento resultante levar a organização ao sucesso (objetivos cumpridos e satisfação das pessoas). Com o reforço continuado, o grupo torna-se cada vez menos consciente dessas crenças e valores, e passa a tratá-los como suposições não negociáveis. À medida que esse processo tem continuidade, as suposições ficam inconscientes e são assumidas como verdades, tornando-se parte da identidade do grupo.

Schein (2009) identificou pressupostos básicos sobre a cultura organizacional (CO), 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 certos métodos, gerenciada e transformada. Trata-se de um conceito dinâmico, pois a CO pode ser aprendida, transmitida e transformada. Esse autor aborda o conceito de CO em níveis e descreve as especificidades de cada um deles. A) Artefatos: são facilmente identificados, porém de difícil interpretação, pois estão atrelados a uma lógica mais profunda. São exemplos de artefatos visíveis *layout*, arquitetura, tecnologia, produtos, vestuário das pessoas e linguagem, assim como rituais e cerimônias observáveis. B) Crenças e valores: orientam o comportamento das pessoas e exprimem o que elas relatam como razão do seu comportamento. Em geral esses relatos são racionalizações ou idealizações sobre determinados comportamento. C) Suposições básicas: são pressupostos inconscientes que determinam como as pessoas de um grupo pensam, percebem e agem. Tem-se aqui o nível mais profundo de compartilhamento grupal em que crenças e valores se transformam, paulatinamente, num pressuposto inconsciente que os membros acreditam ser capazes de solucionar os problemas organizacionais. Schein (2009, p.14) propõe que “quando algo está profundamente inserido, ganha estabilidade”. Essa estabilidade define o grupo e cria um sentimento de identidade, que constitui a argamassa que a estrutura pelo compartilhamento.

A cultura organizacional também foi estudada por Kotter e Heskett (1994), em níveis: a) normas de comportamento do grupo que constituem um aspecto mais superficial, e b) valores compartilhados, considerados essenciais e difíceis de mudar. Esses autores também discutiram sobre culturas adaptáveis e não adaptáveis, as últimas geralmente se tornam burocráticas, inibindo a motivação e criatividade. Já para outros autores (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990), sendo o primeiro muito citado quanto ao tema em epígrafe, a CO relaciona-se com a tradição e a história da organização; tem certa profundidade; deve ser interpretada mesmo sendo de difícil compreensão; é, por natureza, coletiva, compartilhada e ideacional; refere-se a conhecimentos, valores e crenças que podem se situar em nível profundo ou inconsciente. Em síntese, se trata de um conceito global e subjetivo que vai ao encontro das referências anteriores.

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). Lembra-se que padrões culturais também podem se caracterizar pela contradição entre o manifesto e o latente (Peçanha, 1997). Em decorrência dos estudos revisados, conclui-se que a investigação da CO pode ser conduzida sob os diferentes aspectos que compõem esse fenômeno (Godoy & Peçanha, 2009), desde que as variáveis sejam selecionadas e definidas de forma pertinente ao problema de pesquisa em questão.

Empresa Familiar

Relações comerciais em interação com as relações na família criam características únicas nas empresas familiares (Chua, Chrisman & Steier, 2003), mesmo que essas empresas compartilhem aspectos comuns a outras organizações (Sharma, 2004). Pesquisadores dessa concordam que o envolvimento da família no negócio o torna único, definindo a empresa familiar da seguinte forma (Chua, Chrisman & Sharma, 1999, p.25):

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.

A influência da dinâmica familiar sobre esse tipo de organização levou Dyer (2003) a incentivar pesquisas sobre o assunto e o uso da família como variável, acreditando que isso colaboraria para o “desenvolvimento de teorias mais robustas, generalizáveis, e úteis” (Dyer, 2003 p. 413).

Desde a década de 1980, a teoria dos sistemas desempenha importante papel nas empresas familiares (Von Schlippe & Frank, 2013). Compreender as interações entre seus subsistemas e entre sistema e ambiente externo, assim como a dinâmica resultante dessas interações é o objetivo da abordagem que utiliza a teoria dos sistemas, entretanto muito resta a ser feito (Peçanha, 2013, 2015). 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).

Exemplo pioneiro do pensamento sistêmico aplicado a empresas familiares é o modelo dos três círculos (Tagiuris & Davis, 1996). Este diferencia família, negócios e propriedade. Indica problemas decorrentes da sobreposição destes subsistemas como, por exemplo, os membros da família podem pertencer a mais de um deles, e cada subsistema pressupõe diferentes expectativas levando

a conflitos de papéis (Tagiuris & Davis, 1996). De acordo com Von Schlippe e Frank (2013), a abordagem sistêmica envolve múltiplos níveis de análise da empresa familiar e torna-se incompleta se não considerar a interdependência dos subsistemas negócio, família e propriedade. Esses autores salientaram que, em cada subsistema, existe um padrão de comunicação específico.

A teoria sistêmica inspira caminhos a serem aprofundados 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 et al., 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 intergeracionalmente na empresa.

Conforme a cultura se solidifica, o questionamento sobre as normas pode não encontrar espaço para negociação (Dejours, 2010). Portanto, o estudo da cultura organizacional e da liderança, por meio do enfoque proposto, sistêmico e psicodinâmico traz à tona aspectos da conduta do grupo que consideram a sutileza de regras implícitas e explícitas (Peçanha, 2013, 2015). É a partir da dinâmica da família, em sua interação com a empresa, que significados podem ser mantidos ou alterados. E, do exercício da liderança, originam-se novas possibilidades capazes de conservar aspectos saudáveis e alterar disfunções encontradas na organização do trabalho e no relacionamento entre as pessoas.

Método

O estudo de caso foi escolhido como método de investigação porque, neste tipo de pesquisa, o fenômeno e o contexto não ficam sistematicamente evidentes, havendo a possibilidade de se incluir variáveis anteriormente não contempladas e que podem auxiliar na maior compreensão do objetivo central da pesquisa (Godoy & Peçanha, 2009). Optou-se pela triangulação de teorias e de instrumentos de investigação para o seu enriquecimento (Duarte, 2009). De acordo com os autores (Duarte, 2009), a triangulação teórica utiliza diferentes teorias para interpretar um conjunto de dados de um estudo, verificando sua força e utilidade. Já a triangulação de instrumentos usa várias técnicas de coletas de dados para estudar um determinado problema (Duarte, 2009). Analisou-se o papel do discurso individual e coletivo (dinâmica da liderança e dimensões de cultura organizacional), e a inserção sistêmica e psicodinâmica desse discurso no contexto estudado (relação família x empresa familiar), através de várias técnicas.

Caracterização da Empresa Participante

Trata-se de uma empresa familiar fundada na década de 1960 pelo proprietário "A" e por um outro sócio, não membro da família. Em cerca de dois

anos, o sócio externo vendeu sua parte para “B”, que era irmão de A. Trabalhavam na empresa um contingente de 79 profissionais, inclusos os dois irmãos sócios proprietários (subsistema fraternal, 1ª geração) e outros seis membros da família (subsistema fraternal da 2ª geração). O nível de escolaridade dos proprietários era ensino médio/ técnico e dos filhos, superior. Participaram do estudo, de forma voluntária, 31 funcionários da empresa e os 6 membros da 2ª geração da família empreendedora, foram eles: três irmãos, filhos do sócio A; e outros três irmãos, filhos do sócio B, portanto, primos entre si.

Os irmãos fundadores foram denominados no estudo como A e B. O sócio A era mais velho e B mais novo, tanto na idade quanto na sociedade. Seus respectivos filhos ficaram nomeados pela letra do progenitor (filhos de A ou de B) e seguem em ordem cronológica descendente de nascimento: FA1, FA2, FA3, FB1, FB2, FB3. Os números identificadores da confraria indicam sua ordem cronológica de nascimento FA1, FA2, FB1, FB2, FA3, FB3 e a seguinte ordem de admissão na empresa FA1 (1985), FB1 (1991), FA2 (1992), FB2 (1992), FA3 (1994), FB3 (1996).

A empresa possuía 33.000 m² de área total e 12.000 m² de área construída distribuídos em quatro edificações, cercadas de muito verde. Os prédios distribuíam-se em duas edificações administrativas e de apoio (vestiários, refeitório) e duas 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 *layouts* diferentes. O departamento de recursos humanos, composto de divisória na qual a metade superior de vidro possuía uma película leitosa, era inaudível do exterior. Já o departamento de vendas não possuía a metade de vidro da divisória, e era possível se ouvir o que ali ocorria.

Cada um dos sócios trabalhava em uma sala privativa de alvenaria com banheiro, assim como FA1, FB2 e FB3. Por sua vez, FA2 não possuía sala privada e FA3 compartilhava a sala com outros funcionários. FA1 possuía sala de divisória igual ao setor de recursos humanos. Havia nas salas uma mistura de móveis novos e antigos, todos bem conservados. 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 nas cercanias do setor de recursos humanos e o outro próximo do setor financeiro.

Instrumentos

Os instrumentos utilizados e triangulados no estudo de caso foram em número de seis: (1) Questionário de Caracterização da Empresa, composto de perguntas sobre dados cadastrais e funcionamento da empresa, número de funcionários, escolaridade e aspectos sociais; (2) Entrevista com funcionários (não familiares) de diferentes níveis hierárquicos. Essas entrevistas individuais não-estruturadas foram realizadas com os cinco funcionários mais antigos da empresa (mais de 8 anos de registro), a fim de se reconstruir a história da organização e da família empreendedora, assim como as impressões daqueles sobre a liderança da família e a influência desta nas funções empresariais ao longo do tempo; (3) Entrevista Organizacional Estruturada (EOE), instrumento proposto por Peçanha (2013), foi utilizada para avaliar a dinâmica de liderança e realizada com a equipe dirigente, composta pelos 6 membros das duas famílias consanguíneas e proprietárias do negócio; (4) Escala de Grupo Organizacional (EGO) (Peçanha, 2013), onde constaram os resultados daquela entrevista relativamente à dimensão liderança, seguindo os critérios para a avaliação da mesma. Analisou-se apenas a liderança entre as nove dimensões que compõem essa Escala e que foram propostas pela autora para avaliar o funcionamento sistêmico de um grupo; (5) Escala de Cultura Organizacional – ECO (Ferreira, Assmar, Estol, Helena & Cisne, 2002), usada em sua forma reduzida por ser mais adequada ao estudo da CO no contexto de um pequeno empreendimento. Foi respondida por 31 funcionários, sendo que todos os funcionários foram convidados a participar. Sete variáveis da CO foram medidas através dessa escala: (a) profissionalismo cooperativo; (b) rigidez na estrutura hierárquica de poder; (c) profissionalismo competitivo e individualista; (d) satisfação e bem-estar dos empregados; (e) práticas de integração externa; (f) práticas de recompensa e treinamento; (g) práticas de relacionamento interpessoal. E, por último, tem-se o instrumento (6) diário de campo, no qual foram registrados dados de observação, das entrevistas não-estruturadas e impressões dos pesquisadores ao longo da coleta de dados.

Procedimento

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP 182798, em 05 de fevereiro de 2013). Após a referida aprovação, todos os instrumentos foram aplicados na sede da empresa. A Entrevista Organizacional Estruturada (EOE) foi gravada, transcrita e analisada de acordo com os Critérios para a Avaliação de Grupos (Peçanha, 2013), sendo que a dimensão liderança foi examinada em todas as tarefas da EOE. Depois os resultados foram colocados na Escala de Grupo Organizacional (EGO) na dimensão Liderança. Destaca-se que essa entrevista coletiva com todos os

membros da frateria da 2ª geração foi realizada, em 45 minutos, pela 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 forneceu dados sobre a história da empresa, organogramas e demais documentos de apoio utilizados na construção deste estudo de caso.

Resultados e Discussão do Estudo de Caso

Histórico da organização integrando objeto de estudo e bases teóricas

Uma das histórias contadas pelos funcionários mais antigos era a de que o pai dos sócios (A e B) comprara a metade do negócio do antigo sócio de A e a ofertara ao filho B, já que este “precisava tomar um rumo na vida” (sic). E, portanto, na visão do funcionário, quem realmente mandava no negócio, “quem dava a palavra final” (sic) seria o sócio A pela idade mais avançada e pelo conhecimento que detinha. Além de ser o mais velho do grupo, 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, exemplo, os proprietários desde o início dos negócios decidiram não empregar suas esposas, assim como futuros genros e noras.

A exceção de um filho (FB3) que trabalhou em uma instituição bancária por poucos meses após a formatura, os cinco demais membros - irmãos e primos, trabalharam na empresa da família como primeiro emprego, havendo conseqüências para o processo de individuação dos mesmos, explicitado a seguir. Kets de Vries et al. (2009) destacaram 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. Esses autores 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 das pessoas se a geração anterior, mais velha, perpetuar o tratamento desses adultos, como se fossem 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 et al., 2009, p.113).

A história da organização associa ambos os fundadores ao intenso trabalho operacional, principalmente na produção e na distribuição dos produtos. Isto os

levou a comprarem uma frota de pequenos caminhões para garantirem a entrega. Nos anos 80 expandiram os 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 nas atividades do setor de compras e vendas, já que detinha o *know-how* de fabricação dos produtos, atuava nas atividades desses 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 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, as questões ambientais.

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 organização nas posições descritas, exceto FB1. Os funcionários relataram que, na década de 90, FB1 atuou como gerente de vendas. Nessa época houve uma “imensa crise” (sic) entre os membros da família. Alguns funcionários mais antigos relataram “gritos entre os parentes que dava para ouvir da portaria” (sic). Segundo as falas, uma crise nas vendas teria motivado o sócio A a retirar da gerencia de vendas o filho de B (FB1), este, por sua vez, a partir daquele 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 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. Assim o problema é atribuído a esse membro, ao invés do grupo lidar diretamente com as tensões (Kets de Vries et al., 2009). Esses autores citaram como exemplo de motivação para a escolha do bode expiatório, a existência de conflito familiar originado na falta de sucesso do pai. Na empresa estudada observou-se esse fato na família do sócio B, dado que este era tido como dependente do irmão desde os primórdios da sociedade.

A sobreposição dos sistemas (Von Schlippe & Frank, 2013), as diferentes expectativas a que os membros da família foram submetidos e a consequente sobreposição de papéis geradora de conflitos foi identificada na relação de um dos membros, no estudo de caso (FB1), com as demais pessoas 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 do segundo núcleo familiar, trouxe à tona o conflito existente no interior da família pela não aceitação dos demais membros nessa 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.

No período de tempo descrito, 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 dessa certificação devido aos constantes desencontros de opiniões entre os diretores. O departamento de qualidade foi dissolvido, sendo demitidos os envolvidos no processo.

Muitos líderes procuram neutralizar sentimentos de impotência e inferioridade, exercendo um controle sobre tudo. Empreendedores com esse perfil centralizador têm grandes dificuldades para seguir orientações de outras pessoas e para fazer parte de estruturas, pois querem ser totalmente independentes e ter o controle (Kets de Vries et al., 2009). Tal descrição vai ao encontro da dimensão avaliada (Peçanha, 2015) como liderança autocrática e encontrada nesta empresa, pois um dos membros do grupo exerceu grande comando sobre os outros. Tal padrão parece ter ocorrido de forma transgeracional, como se verá a seguir.

Alguns anos depois do episódio de briga entre tio (sócio A) e sobrinho (FB1), que causou “marcas” (sic) na família e nos funcionários, ocorreu outra discussão na família. FA1 discutiu seriamente com o sócio B ficando sem falar com este por vários anos. Na época desse conflito o sócio A recebeu o diagnóstico de câncer no estômago e ficou afastado da empresa para realizar cirurgia. FA1, como filho mais velho, assumiu uma postura de “cuidador dos assuntos do pai” (sic). Alguns meses depois do reestabelecimento da saúde de A e de seu retorno ao negócio, FA1 foi diagnosticado com síndrome do pânico e iniciou tratamento médico e psicoterápico que duraram mais de cinco anos. Isso remete a famílias disfuncionais em que a liderança é atribuída a um membro da família que assume funções superiores à sua competência (Peçanha, 2015), caso de FA1. A proximidade e a familiaridade proporcionada pela empresa familiar contribuíram para a intensificação da conduta disfuncional, conforme apontaram Kets de Vries et al. (2009). Contudo, crises também podem constituir oportunidades de desenvolvimento o que se passa a relatar.

Os entrevistados afirmaram que discussões sobre assuntos administrativos gerais eram 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 tempos atuais, o sócio B que era uma pessoa de temperamento bastante “agressivo” (sic), mudou muito, estava mais calmo, tolerante e compreensivo com os funcionários, evitando o envolvimento em discussões com outros membros da família. Esforço foi também empreendido por FA1, pois segundo relatos pela “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 viveram a suposição de que se o membro mais velho fosse incomodado com discussões, estas poderiam causar problemas de saúde, conseqüentemente, uma catástrofe na empresa e na família. Essa expectativa foi descrita por Kets de Vries et al. (2009) como capaz de engendrar dificuldade com o novo e rigidez.

Mudanças na empresa ocorreram a partir no ano de 2003. Devido a uma exigência imposta pelo órgão ambiental regional, a organização precisou adequar-se a uma série de requisitos para seu licenciamento. Esses implicavam mudanças de gestão. 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. Aos gerentes foi dada “uma certa autonomia” (sic), sem limites estabelecidos. Identificou-se, na diretoria, o exercício de uma liderança permissiva (Peçanha, 2015), pois não ficaram claras as condições, os objetivos e as reais intenções dos diretores no seu contexto de ação. Tanto é que esse trabalho não logrou sucesso.

Houve um grande “estardalhaço” (sic) na contratação de um dos gerentes superintendentes que assumiu o controle dos setores de vendas e de compras, até então administrado pelo sócio A. Este gerente foi trazido de outra cidade e todo o suporte em relação a sua nova moradia foi fornecido pela empresa. Sua família também 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. Mitos familiares estruturam o comportamento da família empreendedora, e podem influenciar os tipos de funcionários trazidos para a empresa e os métodos de socialização destes. Um dos principais mitos relacionados a pessoas externas à organização é exemplificado pelo “messias”

(Kets de Vries et al., 2009). Este mito é sustentado pela fantasia de que a salvação dos problemas da empresa virá de uma fonte onipotente, em geral essa fonte é representada por pessoas não pertencentes à família e que ingressam na organização familiar sobrecarregadas com a expectativa desses familiares. A expectativa atribuída a esses messias é de mudança e transformação.

De acordo com os relatos, os diretores, após nova crise financeira no ano de 2009, resolveram “retomar as rédeas da empresa” (sic). O gerente superintendente foi dispensado e os setores de sua responsabilidade (vendas e produção) voltaram a ser supervisionados diretamente pelo Sócio A, confirmando a proposição de Kets de Vries et al. (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.

Entrevista Organizacional Estruturada (EOE)

Essa entrevista permitiu caracterizar a liderança empresarial da seguinte forma. Exemplos de liderança diferenciada foram encontrados nas tarefas 1, 2, 3 e 4 da referida entrevista, ou seja, houve nítida influência de um membro (FA1) sobre os demais. Lembra-se que FA1 era o primeiro filho do sócio A, o mais velho (tanto em idade como na empresa). Por sua vez, A, como fundador e ao longo da história da empresa, exerceu uma liderança autocrática, com influência diretiva sobre os membros da família e da organização. Destacou-se, de forma transgeracional, a influência de FA1 sobre os demais membros na tarefa 4. Logo após o enunciado da mesma, ele emitiu sua opinião e, ao longo da entrevista com o grupo, sempre se manifestou.

Além disso, identificou-se liderança autocrática em FA1, coagindo os demais membros do grupo a obedecer. Isso ocorreu na Tarefa 1, quando aumentou o tom de voz e, diante do debate dos demais sobre possível mudança da organização, FA1 disse: “Não, gente, vamos focar aqui, senão não dá” (sic). A liderança foi bastante centralizada em FA1 em todas as tarefas, porém os outros membros participaram e alguns como FB2 chegaram até a discordar de FA1 em algumas ocasiões. Ao longo da entrevista coletiva FA1 conduziu todo o trabalho e foi, às vezes, líder situacional. Ou seja, de acordo com as demandas da entrevista, influenciou o ritmo das participações, acelerou a participação de alguns, completou frases, ou os inquiriu, conduzindo o grupo para o encerramento das tarefas.

Evidências de liderança inadequada também foram encontradas na primeira tarefa. O planejamento da mudança proposta com a participação dos membros ocorreu sobre mudanças no estoque. Nessa altura FB2 interrompeu e desviou o

foco do assunto, o que ocorreu duas vezes na discussão e ao término da atividade, quando o seu aparelho celular chamou. Já na terceira tarefa da entrevista o diálogo entre os participantes ficou permeado de muitas ironias, acompanhadas de risos e piadas no intuito de descontrair o clima. Alguns membros apresentaram certa espontaneidade, porém os demais participaram apenas após estímulo da pesquisadora e um deles não emitiu participação alguma (FB3). O clima irônico continuou intenso na tarefa 4 em que houve ausência de interação entre alguns membros. A tarefa 6 que não envolve interação verbal, apresentou algumas particularidades. Os membros demoraram para iniciá-la, depois o fizeram com certo constrangimento, sendo que FA3 não participou ativamente. Observou-se falta de espontaneidade, os membros manifestaram-se para terminar logo a atividade, não houve expressão de afeto real entre o grupo como um todo, apenas entre alguns membros. Em síntese, a entrevista permitiu não apenas caracterizar a liderança mas também a dinâmica emocional disfuncional desse grupo empresarial, corroborando aspectos culturais apresentados na continuidade do relato.

Escala de Cultura Organizacional – ECO

A seguir aparecem, graficamente, os resultados obtidos na Escala ECO e que serão discutidos posteriormente.

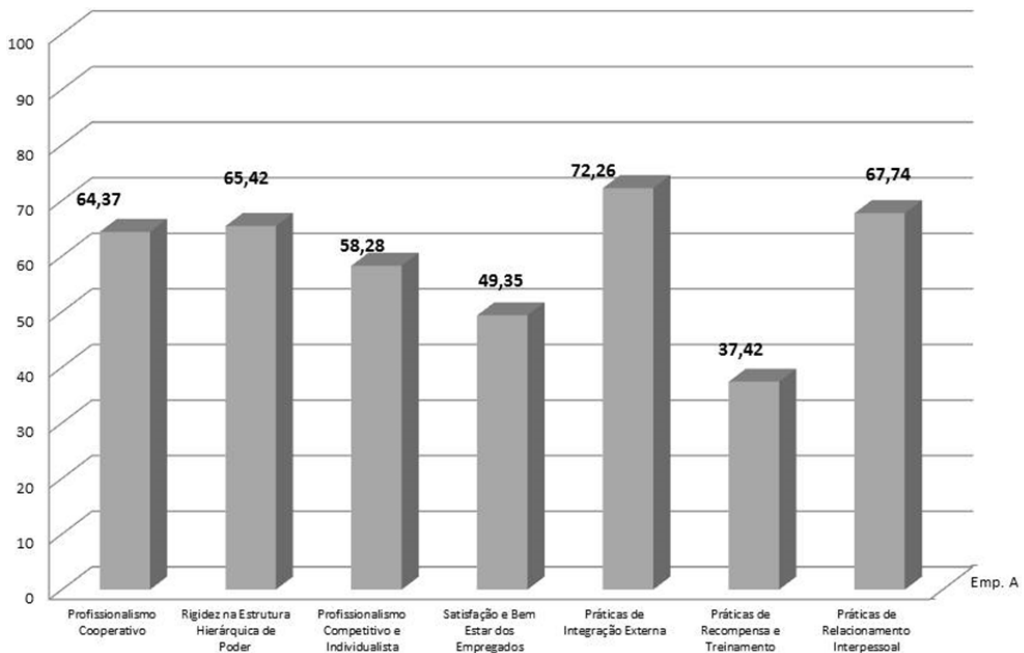


Figura 1 - Resultado da Escala de Cultura Organizacional

Na dimensão Profissionalismo Cooperativo, a baixa pontuação obtida pelos funcionários indicou a percepção de uma cultura organizacional que não valorizava a iniciativa, aquilo que sai do padrão ou a criação originária da inteligência astuciosa, nas palavras de Dejours (2010). Esse tipo de achado sugeriu que a organização pouco valorizava a qualidade, a cooperação e o saber fazer coletivo (Dejours, 2010). Godoy e Peçanha (2009), em estudo sobre cultura de inovação, encontraram que empresas voltadas para a inovação apresentavam CO que valorizava o trabalho em equipe, estimulava a confiança entre os membros e a exposição de ideias. Portanto, tem-se o oposto desses achados na empresa familiar estudada.

Na dimensão Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder, a maior parte da amostra (65,42%) considerou haver um sistema centralizado e autoritário que dificultava o reconhecimento dos recursos humanos na empresa. A predominância de uma cultura de rigidez hierárquica trouxe à tona o não enfrentamento das pressões organizacionais (Dejours, 2010) e, conseqüentemente, o empobrecimento da criatividade e do prazer no trabalho (Peçanha, 2005, 2015). Outro resultado correlato está na dimensão satisfação e bem estar dos funcionários que foi percebida como insuficiente pela maior parte dos funcionários. Os indicadores, nesse último aspecto, apontaram para uma cultura burocrática e inflexível, de difícil adaptação ao novo, de pouco estímulo à criatividade e pouco incentivo à motivação, corroborando a literatura (Kotter & Heskett, 1994).

Em Profissionalismo Competitivo e Individualista, pouco mais da metade dos entrevistados (58,28%) considerou haver na empresa esse aspecto da cultura definido como valorização de competências, desempenho e eficácia dos profissionais na execução da tarefa. A percepção dos funcionários sobre a CO, nessa dimensão, vai na direção dos achados sobre o perfil - competitivo e individualista do proprietário iniciador da cultura (Schein, 2009).

Quanto à Integração Externa, uma maioria expressiva da amostra (72,26%) considerou que tal cultura existia na empresa. Esse resultado parece estar associado à tomada de decisão da diretoria que priorizou o atendimento ao cliente externo. Dessa forma, o elevado escore nessa dimensão pode ser atribuído à certificação ISO 9001, e ao esforço de conexão das práticas de gestão de pessoas aos princípios do sistema de gestão da qualidade, todos baseados na satisfação do cliente.

Em relação a Práticas de Recompensas e Treinamento, os funcionários consideraram que as mesmas eram quase inexistentes ou muito frágeis (37,42%). A percepção deles 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 fora instituída na organização, permaneceu ligada ao sistema de *status* e de recompensa praticados pelos líderes fundadores e pela família dirigente, confirmando a transgeracionalidade e o poder de transmissão da cultura (Schein, 1983).

A maior parte da amostra considerou que a empresa tinha uma cultura de Relacionamento Interpessoal (67,74%). Essa dimensão da CO está relacionada às práticas de incentivo a relação entre as pessoas e sua satisfação no ambiente de trabalho, contribuindo para a coesão grupal. Assim como a individuação, a coesão é um importante variável a ser considerada na análise da saúde de um grupo (Peçanha, Pérez-Ramos & Lacharité, 2007). Contudo, na ausência da curiosidade que move o trabalhador na busca pelo sentido do trabalho, esses podem unir seus esforços no desenvolvimento de estratégias defensivas compartilhadas que servem para a coesão do coletivo como forma de enfrentamento do sofrimento vivenciado na organização (Dejours, 2010). Assim, mesmo que existisse uma cultura de relacionamento interpessoal, o baixo bem estar dos funcionários, e a ausência de boas práticas de recompensas e treinamento, podem indicar que as lideranças pouco investiam na promoção de uma cultura coesiva e satisfeita.

Por fim, os dados obtidos na ECO apoiaram os resultados das entrevistas indicando uma CO que tendia ao autoritarismo, à rigidez, a não valorização das pessoas e de suas iniciativas. Tudo isso ligado às características dinâmicas da família dirigente cujo clima de ironia e desvalorização do outro permeou a entrevista coletiva. Assim, apoiando achados da literatura, a organização refletiu a maneira de agir de seus líderes (Bergamini & Tassinari, 2008) e a dinâmica da família dirigente.

Considerações Finais

O estudo da família, vista como um sistema inter-relacionado com outros subsistemas (propriedade e negócio), sob a perspectiva sistêmica e psicodinâmica, indicou consonância com a proposta de Peçanha (2013), de Schein (2009), e os achados de Kets de Vries et al. (2009), nos quais os processos no interior do grupo familiar constituem aspecto importante na dinâmica e na gestão da empresa familiar.

A contribuição psicodinâmica (Dejours, 2010; Peçanha, 1997, 2005, 2013, 2015) 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 (Kets de Vries et al., 2009), que servem de argamassa para

manter o grupo familiar unido como o mito do bode expiatório e do messias na empresa em questão. 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 a continuidade entre a dinâmica da família dirigente e a cultura da organização.

Considerando a cultura organizacional como padrões de elementos que interagem, mesmo que haja inconsciência desses elementos (pressupostos básicos), que se tornam automáticos, os mesmos compõem as certezas operantes na organização (Schein, 2009). Nas duas crises financeiras da empresa, observou-se o modelo mental guiado pela liderança autocrática, dada a influência na tomada de decisão exercida pelo sócio A. 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 escala de cultura organizacional permitiu identificar os seguintes aspectos na empresa estudada: (1) Escassa inovação; (2) Pouco reconhecimento da qualidade do trabalho executado; (3) Centralizadora e (4) Burocrática. As características da cultura organizacional identificadas sugeriram dificuldades dos funcionários em transformar o sofrimento psíquico em vivência criativa (Peçanha, 2005, 2015). As afirmações de Dejours (2010) e Peçanha (2005), que apontaram como fontes de prazer ou sofrimento fatores das relações de trabalho como reconhecimento, confiança, cooperação e solidariedade foram apoiadas pelos indicadores encontrados na Escala ECO. A falta de inovação pode ser respaldada na vivência de sofrimento. De acordo com esses autores, a organização precisa proporcionar contrapartida ao investimento libidinal do profissional (Dejours, 2010), assim a empresa necessita oferecer a possibilidade do funcionário contribuir no trabalho. Isso foi pouco percebido pelos funcionários nos baixos escores na Escala ECO, em indicadores de satisfação e bem estar no trabalho, valorização de idéias 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 apoiaram proposição (Peçanha, 2013), de que a família dirigente tem o papel de manter ou mudar os significados subjetivos do trabalho.

A dinâmica familiar e seu impacto sobre a cultura do empreendimento; a influência mútua família e empresa, estudada nesta pesquisa, contribuem para o corpo de conhecimento na área de estudos de empreendimentos familiares e sustentam a importância das teorias e técnicas utilizadas (Peçanha, 2013, 2015). O padrão de mútua influência entre família, contexto e suas múltiplas interações, puderam ser observados pela combinação de instrumentos propostos pela triangulação de dados (Godoy & Peçanha, 2009, Peçanha, 2013).

Por fim, lembra-se a importância dos cuidados metodológicos no estudo no estudo da CO devido sua importância, complexidade e multidimensionalidade. Tratada de maneira negligente, o estudo da cultura pode ser utilizado como instrumento de homogeneização de condutas, pelo qual conflitos são negados, impedindo a reflexão da empresa sobre sua forma de existir.

Referências

- Becker, D. N., Vicentini, L. C., Cunha, C. J. C.A., & Günther, H. F. (2014). Três caminhos para o desenvolvimento da liderança: uma análise comparativa. *Perspectivas Contemporâneas*, 9(2), 167-186.
- Bergamini, C. W., & Tassinari, R. (2008). *Psicopatologia do comportamento organizacional: organizações desorganizadas, mas produtivas*. Cengage Learning Editores.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(4), 19-19.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331-338.
- Coury, C. (2014). *Liderança e cultura organizacional: estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar*. Dissertação de Mestrado, Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. Recuperado em 2016-10-18, de www.teses.usp.br.
- Dejours, C. (2010). *Travail vivant: travail et émancipation*. Paris: Payot (vol. 2).
- Duarte, T. (2009). A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). *CIES e-working*, Portugal, 60.
- Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research\$. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 401-416.

- Enriquez, E. (1990). *Da horda ao Estado. Psicanálise do Vínculo Social*, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. C. C., & Cisne, M. D. C. F. (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia*, 7(2), 271-280.
- Freud, S. (1981) *Psicologia de las masas y análisis del yo*. In: *Obras completas*. 4. ed. Tradução de Luis Lopez-Ballesteros y de Torres. Madri: Biblioteca Nueva, original publicado em 1921.
- 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 12 de agosto, 2016, de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=94611474012>.
- Kargas, A.D., & Varoutas, D. 2015. On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis. *Cogent Business & Management*, 2(1): 1-18
- Kets de Vries, M.F.R., Carlock, R. S. & Florent-Treacy, E. (2009). *A empresa familiar no divã: uma perspectiva psicológica*. Porto Alegre: Bookman.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1994). *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. Makron Books do Brasil Editora.
- Merhi, D. Q., Vasconcelos, K.A., Lopes, V. M. G., & Silva, A. R. L. (2010). Cultura, Poder e Liderança nas organizações: um estudo de caso no setor de celulose. *Revista Eletrônica de Administração*, 16(3), 737-765.
- 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 Agosto, 2016, de <http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=3204084.pdf>.
- Peçanha, D.L. (2005). Organizações e saúde no trabalho – subsídios históricos e psicodinâmicos. *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, v. 3, n. 5, p. 56-69.
- 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 10 de agosto, 2016, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1415-711X2009000200010&script=sci_arttext.
- Peçanha, D.L. (2015). *A criança com asma e sua família: avaliação psicossomática e sistêmica*. São Carlos: EdUFSCar. São Paulo: FAPESP

- Peçanha, D. L.; Menezes, E. J. C. (1998) 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.].
- 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. (2013). Da família à empresa: metodologia para diagnóstico e intervenção sistêmico-psicodinâmica. *Boletim-Academia Paulista de Psicologia*, 33(85), 465-486.
- Rijal, S. (2016). The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector. *Journal of Administrative and Business Studies*, 2(3), 121-129.
- Robertson, P. J., Roberts, D. R., & Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, 36(3), 619-634.
- Santos, F. C. (2001). Similaridades dos estágios evolutivos das áreas de gestão. *Revista de Administração*, 36(4), 18-32.
- Schein, E. H. (1983) *Organizational culture: a dynamic model*. MIT.
- Schein, E. H. (2001) *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olimpo.
- Schein, E. H. (2009). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.
- Sharma, P. (2004) 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.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
- Tsai, Y., Wu, S. W., & Chung, H. J. (2009). The exploration of relationship between organizational culture and style of leadership. In *2009 6th International Conference on Service Systems and Service Management*, IEEE, 585-590.
- Von Schlippe, A., & Frank, H. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. *Family Relations*, 62(3), 384-398.

Recebido: 25/10/2016 / Corrigido: 26/10/2016 / Aceito: 26/10/2016.