

## A triangulação no método num estudo de caso sobre liderança e cultura organizacional

Cibele Coury (UFSCar) [cibelecoury@gmail.com](mailto:cibelecoury@gmail.com)

Dóris Lieth Nunes Peçanha (UFSCar) [pecanhadl@yahoo.com](mailto:pecanhadl@yahoo.com)

### Resumo:

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 na triangulação das teorias sistêmica e psicodinâmica e dos 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 e diretividade de comando. Observou-se neste estudo a continuidade entre a dinâmica dos líderes e a cultura da empresa. A escala ECO permitiu identificar alguns aspectos na empresa estudada: (1) Escassa inovação tecnológica e muita criatividade para adaptações do trabalho chamadas pelos próprios funcionários como "gambiarra"; (2) Reconhecimento das características pessoais e habilidades das pessoas e pouco reconhecimento da qualidade do trabalho executado; (3) Cultura Centralizadora e (4) Burocrática. Os líderes foram identificados como os principais atores da criação e sustentação da cultura organizacional. A triangulação foi eficiente como método de investigação.

**Palavras chave:** Empresa Familiar; Liderança; Cultura Organizacional; Teoria Sistêmica; Triangulação de Teorias e Instrumentos.

## Triangulation in the method in a case study on leadership and organizational culture

### Abstract

This research seeks to understand the relationships between the leadership dynamics of the ruling family and certain dimensions of the organizational culture in a family business. As a method has a case study based on the triangulation of the systemic and psychodynamic theories and instruments: Company Characterization Questionnaire; Structured Organizational Interview (EOE); Organizational Culture Scale (ECO) and Field Diary. Results indicate a tendency toward autocratic leadership and command directivity. It was observed in this study the continuity between the dynamics of the leaders and the culture of the company. The ECO scale allowed to identify some aspects in the studied company: (1) Scarce technological innovation and much creativity for work adaptations called by the employees themselves as "gambiarra"; (2) Recognition of the personal characteristics and abilities of the people and little recognition of the quality of the work performed; (3) Centralizing Culture and (4) Bureaucratic. Leaders have been identified as the key actors in creating and sustaining organizational culture. Triangulation was efficient as a research method.

**Key-words:** Family business; Leadership; Organizational culture; Systemic Theory; Triangulation of Theories and Instruments.

## **1. Introdução**

Estudos sobre organizações do trabalho indicam a relação entre liderança e cultura organizacional como tema contemporâneo, alguns destes trabalhos indicam interdependência entre os constructos (WILDEROM; BERG; WIERSMA, 2012; KARGAS; VAROUTAS, 2015; RIJAL, 2016; COURY; PEÇANHA, 2016).

Berson, Oreg e Dvir (2008) afirmam que as características pessoais dos líderes organizacionais auxiliam a determinar como as empresas irão se parecer no futuro e como se parecem atualmente. Os líderes em uma organização exercem um grande impacto na empresa (TSAI; WU; CHUNG, 2009) principalmente em seus primeiros momentos de existência, pois são estes líderes que traçam a proposta de como o empreendimento deve ser (ROBINS, 2002).

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

Schein (2009) propõe a seguinte definição adotada neste artigo:

(...) 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).

No âmbito do agir organizacional o modelo sistêmico psicodinâmico, com base na clínica (PEÇANHA, 2013; COURY, 2014; COURY, PEÇANHA, 2016), auxilia a compreensão da dinâmica relacional. O conhecimento de aspectos de liderança da equipe dirigente e da cultura organizacional que permeiam as relações possibilita a análise do relacionamento entre os indivíduos e destes com o ambiente sociocultural ao seu redor, focalizando subsistemas e sistemas mais amplos de forma conectada. O olhar sistêmico privilegia as pessoas no interior das organizações por meio de um padrão de mútua influência (GODOY; PEÇANHA, 2009).

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 Liderança**

Os primeiros estudos sobre liderança, segundo Bergamini (1994), foram sobre traços de personalidade especiais dos líderes. Os estudiosos buscavam evidências de que os líderes possuiriam características natas, genéticas. Estes primeiros esforços de sistematizar as pesquisas sobre liderança predominaram até meados da década de 40. A partir da década de 50, os cientistas iniciaram trabalhos voltados para os aspectos comportamentais do líder, orientando seus estudos para o conjunto de comportamentos que configurava o que foi denominado de habilidade de liderança (BERGAMINI, 1994). As pesquisas revelaram que os cargos de liderança pesquisados solicitavam de seus ocupantes ações direcionadas ao gerenciamento de aspectos técnicos e ações voltadas ao gerenciamento humano, evidenciando duas características comportamentais específicas, uma voltada para as tarefas e a outra para as pessoas. De acordo com Bergamini (1994) estes estilos de gestão, voltado para tarefas e voltado para pessoas, eram considerados pelos pesquisadores duas dimensões separadas, pois cada um dos estilos seguiria

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

Os estudos sobre estilos de liderança, produzidos nas décadas de 50, 60 e início de 70 foram realizados em um contexto empresarial de estabilidade, no qual o mercado e o desenvolvimento das empresas faziam-se em um ambiente relativamente previsível (URDAN e URDAN, 2001). Porém as pesquisas de Ekvall e Arvonen (1991) e Lindell e Arvonen (1997) sinalizaram para um terceiro estilo de liderança ou dimensão da liderança: o desenvolvimento. A Orientação para o Desenvolvimento caracteriza-se por um estilo onde o líder incentiva os subordinados à flexibilidade, à inovação e à disponibilidade para o risco e, em suma, o desenvolvimento. Tal estilo mostrou-se mais adequado a uma configuração de mercado formada após a década de 80, caracterizada por transformações de toda ordem no ambiente empresarial. Por meio dos Estilos Gerenciais, a liderança associa-se a estímulos e incentivos que promovem a motivação das pessoas para o alcance dos objetivos comuns, apresentando papel relevante nos processos de formação, transmissão e mudança nas organizações.

De acordo com Schein (2001), os perfis dessas lideranças, juntamente com as suas características pessoais e traços de personalidade, podem influenciar de diferentes formas o comportamento da organização em várias dimensões: os artefatos externos e rituais percebidos, a forma de socialização dos empregados, orientação da empresa aos clientes, bem como os valores e as certezas tácitas compartilhadas. O comportamento de ter seguidores é, em síntese, a capacidade de influenciar as pessoas com argumentos e, acima de tudo, com o trabalho prático. O poder do líder é dependente de como sua função é percebida por outros, e o contexto de desenvolvimento organizacional afeta os processos básicos de relacionamento da liderança, de forma que conceitualmente a liderança varia e pode ter mudanças e implicações em diferentes níveis de acordo com o contexto vigente (COURY; PEÇANHA, 2016). Aspectos emocionais da liderança também influenciam o comportamento de subordinados, estes devem ser considerados na absorção das suposições do líder (SCHEIN, 2009). Muitos líderes imprimem em suas empresas sua própria personalidade e padrões de comportamento (BERGAMINI; TASSINARI, 2008). Schein (2009) afirmou que o descontrole emocional de fundadores e líderes, quando valores ou suposições são quebrados pelos funcionários, 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.

A contribuição psicodinâmica, fundamento desta pesquisa, suplanta modismos frequentemente encontrados no estudo do tema liderança (COURY; PEÇANHA, 2016). Tal contribuição tem suas bases na análise do inconsciente que pode ser percebida em padrões velados de conduta (PEÇANHA, 1997, 2009). O conceito de identificação fora 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.

Tomando por base a dimensão inconsciente dos processos grupais, Peçanha (1997) em estudo de caso em uma empresa, desvela a ambivalência existente na organização entre a sujeição das pessoas a padrões internalizados de dominação e o desejo de mudar e inovar. Dando continuidade aos seus trabalhos de pesquisa, a autora (PEÇANHA, 2013) destacou a relevância da avaliação aplicada ao contexto organizacional. 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). Quatro foram os fatores identificados 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 à 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. A contribuição clínica proposta neste estudo focaliza atenção especial à conduta e ao sentido, nem sempre desvelado, existente nos processos grupais (COURY, PEÇANHA, 2016). O estudo da liderança sob o enfoque clínico traz uma contribuição para o estudo de organizações, propondo uma nova perspectiva para o estudo de empresas.

## 2.2 Cultura Organizacional

A produção sobre o tema cultura nas organizações desenvolveu-se de forma consistente a partir do final da década de 70, ainda que estudos anteriores tenham sido publicados, de forma mais esparsa, desde a década de 50 (MOTTA, 2013). O interesse sobre o tema foi despertado pela necessidade de analisar como as variações culturais de diferentes grupos e sociedades afetavam as relações de trabalho e produtividade das empresas. Os resultados diferentes apresentados por empresas com mesma estrutura organizacional e mesmos processos de trabalho, mas situadas em locais com culturas distintas desafiava a lógica das regras gerais que se aplicavam à administração.

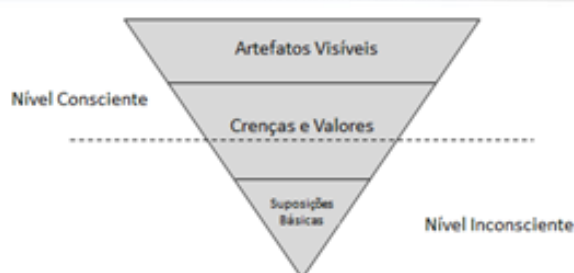
Não há, de fato, um consenso sobre a definição de cultura organizacional, e nota-se que seu conceito é difícil de ser apreendido de forma integral, já que

[...] em se pretendendo racionais, as organizações – em especial as empresas privadas – privilegiam um pragmatismo para orientar suas ações e desenvolvem muito pouco uma sensibilidade para a “leitura” da realidade simbólica também existente em seu interior.[.. .] A cultura expressa-se de forma escorregadia, sempre parcial, sempre sutil, um conjunto de nuances sobrepostas que escapam a uma análise matematizável, ou pragmática em relação aos objetivos e ao tempo em que eles devem ocorrer, mesmo quando a organização assume

explicitamente a via  
(FREITAS, 1997,

Para Schein (2009), a  
organizacional abrange  
(1) Dos artefatos, que  
e facilmente  
cultura, embora não  
decifráveis: padrões de

visíveis e audíveis (uniformes, slogans), tecnologia, arte; (2) Dos valores compartilhados, que orientam o comportamento dos membros da organização, e revelam um nível mais elevado de consciência. São testáveis, mas apenas por consenso social; (3) Dos pressupostos básicos, que representam o inconsciente da organização, sendo portanto invisíveis: relação com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza humana, natureza da atividade humana e das relações humanas.



repressiva  
p.294).

cultura  
três níveis (figura 2):  
são aspectos visíveis  
identificáveis da  
sejam facilmente  
comportamento

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

Partindo da definição de Schein, Fleury (1989) busca ampliar o conceito de cultura organizacional, incorporando a discussão sobre as relações de poder e, conseqüentemente, as relações de dominação.

[...] a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como instrumento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1989, p.22).

Entre o entendimento das definições conceituais e a compreensão, ou antes, a apreensão da cultura de uma organização, há uma distância que só pode ser superada quando se determina quais elementos devem ser observados e analisados. Assim, Fleury (1989), propõe que o entendimento da cultura de uma organização é possível quando se identificam : (1) o histórico da organização em estudo; (2) o processo de socialização de novos membros; (3) as políticas de recursos humanos, (4) o processo de comunicação na empresa e (5) a organização do processo de trabalho.

O comportamento manifesto de um grupo é derivado das predisposições culturais, porém somente após o desvelar das camadas profundas que constituem a essência da cultura é que é possível afirmar se um comportamento aberto, observável pode ser um reflexo da cultura de determinado grupo (SCHEIN, 2009). Para que os pressupostos básicos de uma organização venham à tona é preciso compreender o padrão específico que estes assumem (FLEURY; FISCHER, 1996). Schein (2009) denomina este padrão de paradigma cultural. De acordo com Morin (2005), as pessoas por meio do paradigma, selecionam e determinam conceitos e operações lógicas, pensam e agem segundo tais paradigmas inscritos culturalmente. Assim, os paradigmas, cumprem papel subterrâneo e soberano. Podendo caracterizar-se pela contradição entre o manifesto e o latente (PEÇANHA, 1987; COURY; PEÇANHA, 2016). Morin (2005) afirma que o paradigma é inconsciente, porém nutre o pensamento consciente.

Schein (1983, p.16) propõe que o pesquisador, ao investigar os pressupostos que compõe a base do paradigma cultura de uma organizacional, deve responder as seguintes questões: “... A relação com o ambiente é de submissão, dominação ou harmonia? A verdade da organização é descoberta ou velada? A natureza humana é boa, má ou neutra? A atitude correta é ser ativo, passivo ou se autodesenvolver? E, ainda, como é distribuído o poder e o amor? Cooperação, competitividade e individualismo são baseados na tradição, carisma ou autoridade?”. 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 (COURY; PEÇANHA, 2016; COURY, 2014; GODOY; PEÇANHA, 2009; PEÇANHA, 1997).

### 3. Objetivo

O objetivo principal deste estudo foi compreender as relações entre a dinâmica de liderança da equipe dirigente e dimensões da cultura organizacional em uma empresa.

### 4. Método

O estudo de caso foi escolhido como método de investigação porque, de acordo com Godoy e Peçanha (2009), neste tipo de pesquisa o fenômeno e o contexto não estão sistematicamente evidentes, havendo a possibilidade de se incluir variáveis anteriormente não contempladas e que podem auxiliar na maior compreensão e no aprofundamento do objetivo central da pesquisa (GODOY; PEÇANHA, 2009; PEÇANHA, 2002). Neste estudo optou-se pela triangulação de teorias e de instrumentos de investigação para o enriquecimento da pesquisa (SHIM; STEERS, 2012). De acordo com diversos autores (DUARTE, 2009) a triangulação teórica utiliza diferentes teorias para interpretar um conjunto de dados de um estudo, verificando-se a sua capacidade e utilidade. Já a triangulação de instrumentos é a utilização de várias técnicas de coletas de dados para estudar um determinado problema de pesquisa (DUARTE, 2009). Desta forma, teoricamente, apresentou-se o papel do discurso individual e coletivo (dinâmica da liderança e dimensões de cultura organizacional), com base nas abordagens psicodinâmica e sistêmica e nas contribuições dos teóricos da cultura organizacional.

A empresa na qual foi realizado o estudo de caso foi fundada no ano de 1999 por um casal, constituído de marido e mulher (sócio A e B respectivamente). Trabalhavam na empresa 15 funcionários sendo que 3 tem grau de parentesco com os sócios (irmã de sócio A, sobrinha de sócio A e prima de sócio B).

Os instrumentos utilizados foram (1) Questionário de Caracterização da Empresa composto de perguntas sobre dados cadastrais e funcionamento da empresa, número de funcionários, escolaridade dos mesmos e aspectos sociais. (2) Diário de Campo, caderno ou suporte

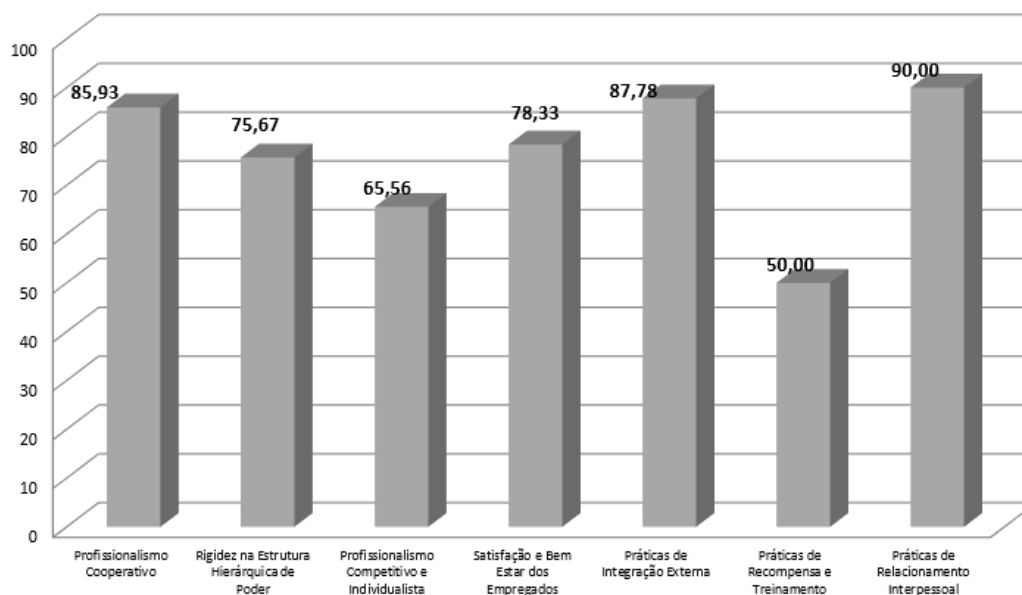
eletrônico (notebook) para registro de observações ligadas às entrevistas, ao cotidiano, às impressões ao longo da pesquisa de campo. (3) Escala de Cultura Organizacional – ECO – (FERREIRA, et al., 2002; GODOY, 2009). Essa Escala – ECO fornece elementos sobre a cultura organizacional e está constituída de sete variáveis: (1) Profissionalismo Cooperativo; (2) Rigidez na estrutura hierárquica de poder; (3) Profissionalismo competitivo e individualista; (4) Satisfação e bem-estar dos empregados; (5) Práticas de integração externa; (6) Práticas de recompensa e treinamento; (7) Práticas de relacionamento interpessoal. (4) Entrevista Organizacional Estruturada – EOE (PEÇANHA, 2013, COURY; PEÇANHA, 2016), que possibilita avaliar a dinâmica de trabalho em especial a dinâmica da equipe dirigente e aspectos da cultura organizacional; (4) Escala de Grupo Organizacional – EGO (PEÇANHA, 2013, COURY; PEÇANHA, 2016), servindo para quantificar os dados obtidos com a EOE; a EGO permite avaliar nove dimensões relacionais de um sistema grupal, presentes no ato de trabalhar e estruturantes da Cultura Organizacional (comunicação, normas, papéis, liderança, conflitos, agressividade, afeição, individuação e integração), mas este estudo focaliza a dimensão liderança.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (UFSCar - Parecer CEP 182798, 05/02/2013), atendendo, integralmente, às exigências éticas especificadas na resolução 196 do Conselho Nacional de Saúde. Os objetivos da pesquisa foram apresentados, de forma verbal e escrita, aos responsáveis pela empresa que autorizaram o desenvolvimento da pesquisa. A pesquisa de campo ocorreu entre os meses de janeiro de 2014 a junho de 2015 por meio de visitas periódicas, agendadas com a empresa, todos os funcionários responderam a escala. Em sala reservada para atendimento, os membros da empresa foram chamados individualmente e convidados a participar. Entrevistas individuais foram realizadas com funcionários para que fosse aprofundada a compreensão da CO. As unidades de sentido produzidas foram discutidas em seminários pelos pesquisadores, associadas às impressões e observações anotadas no diário de campo. A entrevista coletiva (EOE) foi realizada com o casal proprietário, 3 funcionários administrativos e 2 funcionários de produção considerados pelos proprietários como líderes formadores de opinião; essa entrevista durou 40 minutos.

## **5. Resultados**

A Empresa localizava-se em uma área comercial em uma edificação construída há 5 anos pelos proprietários. A edificação era composta de dois andares sendo no piso superior sala da Diretoria (utilizada pela mulher), sala da Gerencia (utilizada pelo marido que compartilha a sala com outro funcionário) e sala de Processos. As salas eram separadas por divisórias de fórmica fechadas, assim as salas eram bem privativas, exceto pela sala de processo e da gerência que possuíam janelões de vidro de onde podia-se observar a produção. No piso inferior existia um galpão grande com as máquinas da produção, recepção de clientes, uma pequena copa e um mezanino.

A produção era relativamente organizada, porém as salas administrativas tinham uma quantidade grande de papéis organizados em montes, soltos e sobre as mesas. Os funcionários utilizavam uniforme e foi nos contado que o casal chamou um arquiteto e posteriormente um decorador para finalizar a obra de construção e decoração da empresa. A cor predominante nas paredes da empresa era o vermelho (parte externa) e interna uma cor bege relativamente forte). Os uniformes administrativos pretos e os da produção camiseta vermelha. A proprietária estava de uniforme todas as vezes que a equipe pesquisadora esteve na empresa, ela utilizava o uniforme administrativo preto, já o proprietário nem sempre estava uniformizado e quando estava utilizava a camiseta vermelha da produção. As mesas e armários administrativos eram novos e muitos foram adquiridos ao término da construção do prédio. Na produção a maior



parte das máquinas era nova e adquirida em linhas de crédito de financiamento. Alguns aparadores e mesas utilizados na fase final do produto eram bem antigos, da época em que a empresa ficava instalada no quintal da casa da mãe do proprietário.

A empresa era composta de 15 funcionários e além dos membros da família registrados, todos os dias no período da tarde, a mãe da proprietária também trabalhava na produção (parte de acabamento do produto).

Figura 2: Resultado das dimensões da Escala de Cultura Organizacional (ECO)

A empresa apresentou alto índice de cooperação (85,9%), os funcionários expressaram-se a respeito da relação entre si e com os proprietários nas seguintes frases: Aqui se dá jeito pra tudo” (sic), “O patrão falou tem que se virar” (sic), “Aqui um ajuda o outro” (sic). Isso ilustra o espírito de valorização da equipe e a confiança que existia entre os membros e entre estes e os “patrões”. Os proprietários eram carinhosamente chamados de patrões e, vez ou outra, retribuía chamando os funcionários também de "Patrão" ou "Patroa" em tom de brincadeira. Sobre o proprietário muitos comentaram: “É muito gente boa”(sic), “Não tem nem o que falar”(sic), “é como um pai pra gente” (sic). Não se observavam níveis organizacionais, o “Patrão” manda e todos os demais funcionários obedecem, vez ou outra para tarefas especiais

eram determinadas pelos líderes que figuravam à frente do trabalho até este ser concluído. O “Patrão” era concursado em instituição militar, trabalhando na mesma, mas também, ficava à frente da empresa. Seu esforço de dupla jornada era visto com muito orgulho pelos funcionários. Muito da forma como ele administrava a empresa vinha da escola militar. Esta característica centralizadora e autoritária foi encontrada na cultura da organização na dimensão Rigidez na Estrutura Hierárquica de Poder (85,9%). Em Profissionalismo Competitivo e Individualista, 65,56% dos entrevistados considerou haver na empresa esse aspecto da cultura definido como valorização de competências, desempenho e eficácia dos profissionais na execução da tarefa. Na Integração Externa, 87,78%, os funcionários consideraram que tal cultura existia na empresa. O elevado escore nessa dimensão pode ser atribuído à certificação ISO 9001, e ao esforço de um dos sócios em atender pessoalmente a carteira de clientes;

Considerando os dados da Entrevista Organizacional Estruturada e a análise do protocolo EGO na dimensão liderança, identificamos liderança diferenciada, autocrática, adequada e de condução situacional. Houve ausência de participação de alguns membros em determinados momentos, mas foi observada diretividade de comando (por parte do proprietário em relação aos demais, que concordavam). Foi encontrada alta valorização do elemento humano, lembrando que a prioridade é definir quem fará a tarefa levando em consideração as características e habilidades pessoais do funcionário e não a função que ele ocupa. Na pesquisa de campo observou-se que os papéis eram definidos mas podiam variar segundo os comandos do “patrão”. Apesar da diretividade e centralização de comando foi encontrado espaço para a divergências de opinião. Os proprietários parecem reconhecer e valorizar as qualidades de seus funcionários. O índice de Práticas de Relacionamento Interpessoal (90%) e Satisfação e bem-estar (78,33%) foi alto. A confiança no comando do “Patrão”, em suas diretrizes e em sua capacidade de planejamento e direção do negócio unificava os funcionários que atuavam satisfeitos sob a sua regência. O respeito e a alta valorização por parte dos funcionários da dupla jornada de trabalho do proprietário também foi um pressuposto importante de satisfação e unificação do grupo. Observamos que alguns membros do grupo aceitavam a condição de liderança autoritária do “Patrão” e evitavam emitir opinião, porém não se sentiam insatisfeitos com isto.

## 6- Considerações Finais

O estudo de organizações por meio da perspectiva psicodinâmica, indicou consonância com a proposta de Peçanha (2013) e de Schein (2009) nos quais os processos de liderança constituem aspecto importante na dinâmica e na gestão da empresa familiar. A contribuição psicodinâmica (PEÇANHA, 1997, 2005, 2013, COURY; PEÇANHA, 2016) 2015) mostrou-se pertinente na identificação dos padrões que compõe a liderança e seus reflexos na cultura organizacional. Uma 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 principal líder da organização, seu comportamento, suas crenças e pressupostos, foram identificados. Schein (2009) refere como os subordinados absorvem a cultura dos dirigentes e neste estudo foi possível observar a continuidade entre a dinâmica dos líderes e a cultura da empresa.

Observou-se o modelo mental guiado pela liderança autocrática, dada a influência na tomada de decisão exercida por um dos sócios, em consonância com os relatos sobre a visão que os funcionários tinham da organização e de sua participação na mesma, corroborando as prerrogativas de supervalorização do papel do líder e da sua diretividade de comando.

A escala ECO permitiu identificar alguns aspectos na empresa estudada: (1) Escassa inovação tecnológica e muita criatividade para adaptações do trabalho chamadas pelos próprios

funcionários como "gambiarra"; (2) Reconhecimento das características pessoais e habilidades das pessoas e pouco reconhecimento da qualidade do trabalho executado; (3) Centralizadora e (4) Burocrática, pelo excesso de processos documentados (ISO 9001) porém cheia de excessões em virtude das "gambiarra". A falta de treinamentos poderia estar contribuindo para o baixo índice de valorização da competência técnica dos funcionários. Esta ausência de capacitação técnica na função foi indicada pelos funcionários nos baixos escores na Escala ECO, em indicadores de práticas de recompensa e treinamento. Conclui-se que a triangulação de teorias e instrumentos propostos para o estudo da liderança, cumpriu o papel proposto por Peçanha (2013). Desta forma, assim como em Coury e Peçanha (2016) os líderes foram identificados como os principais atores da criação e sustentação da cultura organizacional.

## **Referências**

- BERGAMINI, C. W.** *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W.; TASSINARI, R.** *Psicopatologia do comportamento organizacional: organizações desorganizadas, mas produtivas*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- BERSON, Y.; OREG, S.; DYIR, T.** *CEO values, organizational culture and firm outcomes*. Journal of Organizational Behavior, v. 29, p. 615–633, 2009.
- COURY, C.** *Liderança e cultura organizacional: estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2014.
- COURY, C.; LIETH PEÇANHA, D.** *Liderança e cultura organizacional em empresas familiares-estudo de caso sistêmico e psicodinâmico*. Boletim Academia Paulista de Psicologia, v. 36, n. 91, 2016.
- DUARTE, T.** *A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação metodológica*. CIES e-working, Portugal, 60, 2009.
- EKVALL, G.; ARVONEN, J.** *Change-centered leadership: an extension of the two-dimensional model*. Journal of Management. v. 27, n. 1, p. 17-26, 1991.
- FERREIRA, M. C. et al.** *Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional*. Estudos de Psicologia, v. 7, n. 2, p. 271-280, 2002.
- FLEURY, M.T.L.** *Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas, as intervenções – uma discussão metodológica*. Revista de Administração, v. 24, n.1, p.3-9, 1989.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M.** *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, M. E.** *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makon; McGraw-Hill, 1991.
- FREITAS, A.B.** *Traços brasileiros para uma análise organizacional*. In: Motta, F.C.P. & Caldas, M.P. (Coord.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 38-54, 1997.
- FREUD, S.** *Psicologia de las masas y análisis del yo*. In: Obras completas. 4. ed. Tradução de Luis Lopez-Ballesteros y de Torres. Madri: Biblioteca Nueva, 1921/1981.
- GODOY, R. S. P.** *Relações entre cultura organizacional e processos de inovação em empresas de base tecnológica*. 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2009.
- GODOY, R. S. P.; PEÇANHA, D. L.** *Cultura organizacional e processos de inovação: um estudo psicossociológico em empresa de base tecnológica*. Boletim Academia Paulista de Psicologia, ano 29, p.142-163, 2009.
- JUNG, Y.; TAKEUCHI, N.** *Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan*. The International Journal of Human Resource Management, v. 21, n. 11, p. 1931-1950, 2010.
- KARGAS, A. D.; VAROUTAS, D.** *On the relation between organizational culture and leadership: An empirical analysis*. Cogent Business & Management, v. 2, n. 1, p. 1055953, 2015.

- KE, W.; WEI, K. K.** *Organizational culture and leadership in ERP implementation.* **Decision Support Systems**, v. 45, n. 2, p. 208-218, 2008.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L.** *A cultura corporativa e o desempenho empresarial.* São Paulo : Makron Books, 1994.
- LINDELL, M.; ARVONEN, J.** *The Nordic management style in a european context.* *International Studies of Management & Organization*, v. 26, n.3, p.73-91, 1997.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.** *O Poder da estratégia.* 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MORIN, E.** *Introdução ao Pensamento Complexo.* Porto Alegre: Sulina. 2005.
- MOTTA, F.C.P..** *Cultura nacional e cultura organizacional.* *Sumários Revista da ESPM*, v. 2, n. 2, p. 17-23, 2013.
- PEÇANHA, D. L.** *Cultura organizacional- o desvelar de padrões inconscientes.* *RAUSP - Revista de Administração*, v.32, n.4, 1997.
- PEÇANHA, D. L.** *Pesquisa qualitativa em psicologia.* *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, v. 2, n. 2, p. 31-33, 2002.
- PEÇANHA, D. L.** *Cultura organizacional e saúde – contribuições da psicodinâmica do trabalho.* *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, v. 77, n. 2, p. 329-344, 2009.
- PEÇANHA, D.L** *Da família à empresa: metodologia para diagnóstico e intervenção sistêmico-psicodinâmica.* *Boletim Academia Paulista de Psicologia*, v. 33, n. 2, p. 465-486, 2013.
- RIJAL, S.** *The influence of transformational leadership and organizational culture on learning organization: A comparative analysis of the IT sector, Thailand.* *Journal of Administrative and Business Studies*, v. 2, n. 3, p. 121-129, 2016.
- ROBINS, S. P.** *Administração - mudanças e perspectivas.* São Paulo: Saraiva, 2002.
- SCHEIN, E. H.** *Organizational culture: a dynamic model.* [S.l.]MIT, 1983.
- SCHEIN, E. H.** *Guia de sobrevivência da cultura corporativa.* Rio de Janeiro: José Olimpo, 2001.
- SCHEIN, E. H.** *Cultura organizacional e liderança.* São Paulo: Atlas, 2009.
- SHIM, W.S.; STEERS, R. M.** *Symmetric and asymmetric leadership cultures: a comparative study of leadership and organizational culture at Hyundai and Toyota.* *Journal of World Business*, v. 47 p. 581–591, 2012.
- TAMAIIO, A. (Org.)** *Cultura e saúde nas organizações.* Porto Alegre: Artmed, 2004.
- TSAI, Y.; WU, S.; CHUNG, H.** *A exploração da relação entre cultura organizacional e estilos de liderança.* In: *INTERNATINAL CONFERENCE ON SERVICE SYSTEMS AND SERVICE MANAGEMENT*. 6;. 2009, Xiamen. *Proceedings...* [S.l.: s.n.]: 2009. p. 585-590.
- WILDEROM, C.P.M.; BERG, P.T.; WIERSMA, U.J.** *A Longitudinal study of the effects of charismatic leadership and organizational culture on objective and perceived corporate performace.* *The Leadership Quartely*, v. 23, p. 835-848, 2012.