



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES'

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARYJANE PAIXÃO ALELUIA OLIVEIRA

**O ARQUÉTIPO E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA
CONSTRUTORA OAS**

Salvador
2013

MARYJANE PAIXÃO ALELUIA OLIVEIRA

**O ARQUÉTIPO E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA
CONSTRUTORA OAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate Internacional Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vanessa Brasil Campos Rodríguez.

Salvador
2013

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS, Laureate Internacional Universities.

Oliveira, Maryjane Paixão Aleluia

O arquétipo e sua influência na cultura organizacional da Construtora OAS. / Maryjane Paixão Aleluia Oliveira. – Salvador, 2013.

119 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração – UNIFACS, Laureate Internacional Universities como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Vanessa Brasil Campos Rodríguez.

1. Administração de empresas. 2. Cultura organizacional. 3. Arquétipos. I. Rodríguez, Vanessa Brasil Campos, orient. II. Título.

CDD: 658.45

TERMO DE APROVAÇÃO

MARYJANE PAIXÃO ALELUIA OLIVEIRA

O ARQUÉTIPO E SUA INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA CONSTRUTORA OAS

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, UNIFACS Universidade Salvador – Laureate Internacional Universities, pela seguinte banca examinadora:

Vanessa Brasil Campos Rodríguez - Orientadora _____
Doutora em Ciências de la Información (Comunicação Social) - Universidad del Pais Vasco
UNIFACS Universidade Salvador – Laureate Internacional Universities

Liliane de Queiroz Antônio _____
Pós-Doutora pelo Centro de Pesquisa Renato Archer
Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia, FAPESB

Lindomar Pinto da Silva _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia - UFBA
UNIFACS Universidade Salvador – Laureate Internacional Universities

Salvador, 30 de julho de 2013.

AGRADECIMENTOS

Agradeço especialmente a Deus, pela iluminação e persistência, ao pai, amigo e mentor espiritual Wellington Barreto, à amiga e orientadora Vanessa Brasil, ao professor Miguel Rivera-Castro pela dedicação, paciência e carinho de todos na realização deste trabalho.

RESUMO

A formação da cultura organizacional de uma empresa permeia o entendimento de repertórios simbólico-discursivos do seu ambiente organizacional, analisados a partir de padrões e tipologias que participam da coletividade inconsciente dos indivíduos, os Arquétipos. Essas análises contribuem para ampliar conhecimentos que beneficiam como um todo a comunicação transpessoal na empresa, bem como a gestão de capitais e a produção de conhecimento dentro da organização. Neste presente trabalho, a cultura da organização OAS construtora foi analisada sob a perspectiva dos discursos simbólicos dos arquétipos, levando em conta a percepção de grupos distintos dentro da empresa. A partir de diferentes análises, obtidas através de dados quantitativos e qualitativos, a pesquisa revelou a partir dos instrumentos utilizados e dados coletados que a cultura organizacional da construtora OAS sofre influência de dois arquétipos predominantes no seu nível mais profundo, o que reflete os mecanismos de liderança, nos valores, na identidade e nas motivações inconscientes dos seus colaboradores.

Palavras-Chaves: Administração de empresas. Cultura organizacional. Arquétipos.

ABSTRACT

The formation of a company's organizational culture permeates the understanding of symbolic and discursive repertoires of their organizational environment, analyzed from patterns and types that participate in the collective unconscious of individuals, the Archetypes. These analyzes contribute to increasing knowledge that benefit the whole communication transpersonal in the company, as well as management of capital and the production of knowledge within the organization. In this work, the culture of the organization OAS construction was analyzed from the perspective of symbolic discourses of archetypes, taking into account the perception of different groups within the company. From the different analyzes, obtained through quantitative and qualitative research revealed from the instruments used and data collected that the organizational culture of the construction company OAS is influenced by two archetypes prevalent in its deepest level, which reflects the mechanisms leadership, values, identity and the unconscious motivations of its employees.

Key Words: Business Administration. Organizational culture. Archetypes.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Níveis de cultura	21
Quadro 2 - Roteiro de entrevistas semi-estruturado e roteiro de perguntas	51
Quadro 3 - Roteiro de perguntas.....	52
Quadro 4 – Perguntas do questionário.....	56
Quadro 5 - Questionário I.....	59
Quadro 6 – Nota obtida pela OAS na pesquisa das 40 Melhores empresas para trabalhar.....	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tabela de Referencial Teórico	43
Figura 2 – Modelo de análise	49
Figura 3 - Escala Likert usada na pesquisa	55
Figura 4 - Análise de Dados	58
Figura 5 - Quadro de Valores da OAS	69
Figura 6 – Arquétipos manifestos entre Líderes e Diretores	76
Figura 7 - Análise do Questionário I com predominância dos discursos do Herói e Sábio (palavras em vermelho)	78
Figura 8 - Variáveis explicativas – constructos Herói e Sábio.....	104
Figura 9 - Valores totais	105
Figura 10 - Legenda Box Plot.....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Arquétipo e fatores - Arquétipo do Herói	82
Tabela 2 - Variância total explicada - Arquétipo do Herói	83
Tabela 3 - Matriz de componentes rotacionada - Arquétipo do Herói	84
Tabela 4 - Teste de KMO e Bartlett	84
Tabela 5 - KMO e Alpha de Crombach - Arquétipo do Herói	85
Tabela 6 - Correlações do Arquétipo do Herói.....	86
Tabela 7 - Correlações do Arquétipo do Herói.....	86
Tabela 8 - Estatísticos descritivos - Médias do Arquétipo do Herói	87
Tabela 9 - Estatísticos descritivos - médias totais de todos os conjuntos de fatores dos quatro arquétipos	87
Tabela 10 - Arquétipo e fatores - Arquétipo da Criança	88
Tabela 11 - Variância Total explicada - Arquétipo da Criança.....	88
Tabela 12 - Matriz de componentes rotacionada - Arquétipo da Criança.....	89
Tabela 13 - KMO e Alpha de Crombach - Arquétipo da Criança.....	90
Tabela 14 - Correlações do Arquétipo da Criança	90
Tabela 15 - Estatísticos descritivos - Médias do Arquétipo da Criança.....	91
Tabela 16 - Arquétipo e fatores - Arquétipo do Sábio	91
Tabela 17 - Variância Total explicada - Arquétipo do Sábio	92
Tabela 18 - Matriz de componentes rotacionada - Arquétipo do Sábio	92
Tabela 19 - KMO e Alpha de Crombach - Arquétipo do Sábio.....	93
Tabela 20 - Correlações do Arquétipo do Sábio.....	94
Tabela 21 - Correlações do Arquétipo do Sábio.....	94
Tabela 22 - Estatísticos descritivos - Médias do Arquétipo do Sábio	95
Tabela 23 - Arquétipo e fatores - Arquétipo Sombra	96
Tabela 24 - Variância Total analisada - Arquétipo Sombra	97
Tabela 25 - Matriz de componentes rotacionada - Arquétipo Sombra.....	97
Tabela 26 - KMO e Alpha de Crombach - Arquétipo Sombra.....	98
Tabela 27 - Correlações do Arquétipo Sombra	98
Tabela 28 - Correlações do Arquétipo Sombra	99
Tabela 29 - Estatísticos descritivos - Médias do Arquétipo Sombra.....	99
Tabela 30 - Estatísticos descritivos - Médias totais.....	104

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	15
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	18
2.1.1 A cultura da organização nos processos inconscientes	20
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ARQUÉTIPOS	23
2.3 OS ARQUÉTIPOS DE JUNG.....	26
2.3.1 Relação entre Mito, Arquétipo e Símbolo	26
2.3.2 Os Arquétipos da pesquisa	28
2.3.2.1 O Herói	28
2.3.2.1.1 A jornada do Herói	29
2.3.2.2 A Criança	32
2.3.2.2.1 A Jornada da Criança	34
2.3.2.2.2 A Invencibilidade	35
2.3.2.3 O Sábio	36
2.3.2.4 A Sombra	38
2.3.2.5 A escolha dos Arquétipos da pesquisa e o desenvolvimento organizacional	40
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	45
3.1 TIPO E ABORDAGEM DE PESQUISA.....	45
3.1.1 Caracterização da Amostra	45
3.1.2 A Cultura organizacional e a escolha metodológica	46
3.2 MÉTODO QUALITATIVO	50
3.2.1 Análise de Discurso	51
3.2.2 Entrevistas Semi-estruturadas	51
3.2.4 Análise do Material Empírico	52
3.3 MÉTODO QUANTITATIVO	55
3.3.1 Técnicas Estatísticas Utilizadas	56
3.3.1.1 Análise de Dados	57
4 O CASO OAS CONSTRUTORA	6060

4.1A ANÁLISE DO CASO OAS CONSTRUTORA	60
4.2 A OAS CONSTRUTORA.....	61
4.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL DA OAS CONSTRUTORA.....	61
4.3.1 QSMSRS e DDS e os processos de aprendizagem organizacional	63
4.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL DA OAS E A FORMAÇÃO PROFISSIONAL	65
4.4.1 Os valores da Cultura Organizacional OAS	68
4.5 OS ARQUÉTIPOS MANIFESTOS ENTRE OS DIRETORES E NA CULTURA ORGANIZACIONAL TRANSMITIDA PELA CONSTRUTORA OAS	70
4.5.1 O Arquétipo do Herói como metáfora da sobrevivência	70
4.5.2 O Arquétipo do Herói nas práticas profissionais	70
4.5.3 O Arquétipo do Sábio na formação cultura organizacional da OAS	73
4.5.3.1 Análise do questionário I e os resultados para a manifestação do arquétipo Herói e Sábio.....	76
4.6 ARQUÉTIPOS MANIFESTOS ENTRE LIDERADOS E COLABORADORES DA OAS	80
4.6.1 Caracterização da amostra coletada.....	80
4.6.2 Análise de Dados.....	80
4.6.2.1 Validação das escalas	81
4.6.3 Arquétipo do Herói.....	82
4.6.3.1 Legitimação das escalas.....	85
4.7 O ARQUÉTIPO DA CRIANÇA.....	87
4.8 ARQUÉTIPO DO SÁBIO.....	91
4.9 ARQUÉTIPO SOMBRA.....	96
4.10 ANÁLISE COMPARADA ENTRE OS ARQUÉTIPOS HERÓI E SÁBIO NA PESQUISA QUANTITATIVA.....	101
4.10.1 Considerações finais sobre a análise dos quatros arquétipos observados na Cultura organizacional da OAS	104
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
REFERÊNCIAS	113
ANEXO A - Questionário II	117
ANEXO B - Questionário I.....	119

1 INTRODUÇÃO

A cultura de uma organização revela-se em sua manifestação de valores, rituais e histórias capazes de definir padrões comuns a um determinado grupo de indivíduos que dela participe e integre.

Administrar uma empresa envolve também a administração de valores, ritos e pressupostos de sua cultura, o que está também diretamente ligado à atitude dos diversos públicos para os quais a organização atua.

As simbologias que envolvem a sua criação, o conhecimento acerca dos primeiros passos e primeiros desafios e de seus líderes ajudam a construir o sistema de valores e símbolos que irão nortear e definir não apenas a identidade da empresa no mercado, mas conduzirão as práticas internas e o comportamento dos indivíduos que nela convivem, contribuindo também para a formação individual de seus colaboradores.

A cultura implica, por sua vez, de acordo com Shein (2009) um nível de estabilidade estrutural para um determinado grupo, frequentemente inconsciente. Isto lhe garante estabilidade dentro do grupo e influencia todos os aspectos da organização.

O desenvolvimento da organização depende de uma expressão adequada de seus objetos simbólicos, de sua identidade e seus valores, bem como de sua filosofia empresarial e condutas, elementos capazes definir as práticas e os relacionamentos entre seus membros e a gestão dos seus capitais.

Desta forma, a investigação no nível das suposições básicas conforme Shein (2009) propõe em sua discussão sobre cultura organizacional, menciona uma investigação sobre esses artefatos simbólicos dentro da organização, uma forma de capturar a essência desta cultura, além de auxiliar a empresa no fornecimento de modelos de ação, estudo e análise de tipos de competências a serem desenvolvidas pelos funcionários, além de constituírem-se como motivadores dinâmicos para atingir resultados nos processos de competição por mercados, por novos horizontes e bons líderes.

Para tanto, é preciso conhecer os níveis e as manifestações desde as mais tangíveis às “inconscientes e profundamente inseridas, assumidas como verdadeiras e inegociáveis para os

membros de uma organização.’’ (SHEIN, 2009, p.23).

Jung (2000) denominou arquétipos como imagens primordiais, que representam ligação única e direta com o Inconsciente coletivo¹. Em suas pesquisas com pacientes, ele observou que as ideias inconscientes apresentavam padrões narrativos bem conhecidos e previsíveis. A linguagem dos arquétipos comunica os repertórios de símbolos e imagens representadas pela comunicação humana, sendo, portanto, mítico-arcaica.

Esta linguagem remete a figuras típicas que emergem com frequência em inúmeros artefatos da cultura ao longo de várias civilizações. Assim, pode-se demonstrar que através destes padrões todos os seres humanos podiam compartilhar uma herança psíquica capaz de subverter as diferenças aparentes de tempo, espaço e cultura.

A importância dos estudos do Arquétipo enquanto contribuição para análise da cultura da organização compreende a necessidade de analisar histórias compartilhadas, que ao longo do tempo, vão construindo padrões e modelos de ação e pensamento, que por sua vez, participam e formam a cultura da organização.

Desta forma, a perspectiva do Arquétipo, segundo Pearson e Mark (2001) compreende as dinâmicas de relacionamento e as interações do indivíduo, e isto inclui as relações estabelecidas com as empresas, produtos e marcas. Sendo assim, as relações entre indivíduos e o desenvolvimento humano dentro da organização refletem, mais do que nunca, as relações entre as estruturas psíquicas dos indivíduos, e por isso, o arquétipo perpassa por questões relativas à comunicação interpessoal e transpessoal dentro da organização.

Portanto, é através de análises em torno de significações simbólico-discursivas e dos traços arquetípicos manifestos em uma dada cultura organizacional que tornará possível construir novos conhecimentos sobre a formação da cultura de uma empresa, a partir das análises em torno dos contextos simbólicos, o que inclui sua imagem, seu ambiente organizacional, seus líderes e a linguagem dos seus modelos de ação e planejamento.

¹ O inconsciente coletivo é uma parte da psique que pode distinguir-se de um inconsciente pessoal pelo fato de que não deve sua existência à experiência pessoal. Os conteúdos do inconsciente coletivo nunca estiveram na consciência e, portanto não foram adquiridos individualmente, mas devem sua existência apenas à hereditariedade (JUNG, 2000, p.160).

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Quais traços e elementos do discurso arquetípico se manifestam na cultura organizacional da empresa OAS?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Dentre os objetivos da pesquisa, estão o geral e os específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

- a) Identificar os elementos e discursos arquetípicos manifestos na cultura organizacional da OAS.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mapear quais arquétipos mais presentes nos valores e na cultura organizacional da OAS.
- b) Identificar, dentre os arquétipos escolhidos na pesquisa, quais se manifestam e influenciam a cultura organizacional da OAS.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Tendo em vista o momento de rupturas e novas definições do mercado em que se encontra a empresa OAS, esse trabalho dedica-se à reflexões importantes quanto ao papel que as culturas organizacionais desempenham para o mercado atual, com empresas de capital aberto, privado, capazes de atuar em diversas áreas do conhecimento e das necessidades humanas.

Devido ao surgimento de empresas que cada vez mais se transformam e redefinem seus modelos de negócio com velocidade galopante, e de gerarem conglomerados e fusões cada vez mais poderosas e desconhecidos para a maioria dos colaboradores internos ou até para o público para o qual ela atue, a discussão sobre cultura dentro da organização torna-se salutar

na medida em que traz observações sobre os fenômenos que emergem a partir das desconstruções e mudanças nos valores fundamentais que sustentam a identidade e a razão da existência da empresa para o mercado.

Os processos que envolvem culturas das organizações, bem como os elementos simbólicos que a influenciam e a constroem são relevantes para compreensão dos fenômenos atuais vividos pelas culturas das organizações, que passam cada vez mais por mudanças em diversos níveis, influenciando seus membros e a motivação de suas equipes e de seus líderes.

A escolha da organização OAS foi motivada pelo tipo de relação que a empresa possui com o mercado e com o estado da Bahia. Nascida em Salvador, a empresa, ao longo de mais de trinta anos de existência, apresenta uma substancial relevância no cenário empresarial e nacional, e mesmo sendo baiana, buscou desenvolvimento além das fronteiras do estado, alcançando reconhecimento de outros concorrentes em cidades brasileiras em obras importantes, onde participou do crescimento e desenvolvimento dessas capitais.

A fase de transformações na qual a empresa se encontra a fim de se adaptar às mudanças velozes e às exigências do mercado atual, justifica a escolha para analisá-la em termos dos seus aspectos culturais. Apesar de encontrar-se num momento de oportunidades de desenvolvimento internacional, com atuações também em vários mercados, a pesquisa limitou-se a analisar apenas a cultura da organização enquanto construtora, o cerne e o seu campo principal de atuação no mercado.

A organização é uma das mais importantes construtoras e empresas do país, atuante em obras importantes para o desenvolvimento urbano e regional do país. A empresa destaca-se pela liderança e pela diversificação de sua mão-de-obra e de projetos. A reconhecida atuação da empresa em todo o território nacional e internacional, a exemplo de países como Peru, Angola e continente europeu e a imagem de solidez construída ao longo dos anos diante de um mercado competitivo também são fatores que justificam a escolha desta empresa.

Realizada pela reconhecida revista Exame, em 2013, uma pesquisa selecionou 150 empresas no mundo inteiro em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA), na qual analisou, a partir da visão dos funcionários, fatores como clima organizacional e gestão de pessoas com base na motivação dos funcionários da empresa. Participaram desta pesquisa outras empresas no ramo de construção, sendo a OAS posicionada entre as quarenta melhores empresas para se trabalhar na opinião dos funcionários.

Além disso, a OAS figura entre empresas com fortes indícios de estreito relacionamento com o mercado, o que se evidencia nas parcerias com outras empresas da área e pela sua diversificada e ampla carteira de clientes.

Portanto, a cultura organizacional da construtora merece ser analisada devido à aspectos considerados importantes, tais como sua atuação dinâmica e persistente ao longo dos anos e a filosofia empresarial pautada na construção de desafios para seus colaboradores e aos sistemas internos de motivação de suas equipes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Shein (2009), a Cultura pode ser pensada como uma aprendizagem acumulada e compartilhada por um determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura.

Segundo Fleury (1987) o universo simbólico integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa, legitimidade, e desta forma, o mesmo possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando significados, viabilizando a comunicação.

Ao considerar a cultura, deve-se levar em conta os sistemas simbólicos como a arte, o mito, a linguagem em sua qualidade de instrumentos de comunicação entre as pessoas e os grupos sociais e elaboração de um conhecimento consensual sobre significados do mundo. (FLEURY, 1987, p. 9).

De acordo com Fleury (1987), incorporar a dimensão simbólica de uma organização é algo que está ligada a ideia da investigação de significados de certas histórias, rituais e artefatos que perpassam a vida da organização, na medida em que deve-se conhecer todo o universo simbólico e cultural capaz de definir os padrões e suas relações de trabalho.

Ainda de acordo com as reflexões desta autora, os padrões culturais estabelecidos dentro de uma dada cultura, para a Antropologia, não produz um molde de condutas estritamente idênticas, mas permite atribuir significado a certas ações em função das quais se jogam inúmeras partidas.

É nesse sentido que Fleury (1987) afirma que no nível das organizações “é possível observar como certos símbolos são criados e os processos implícitos para legitimá-los, a exemplo do mito da empresa como grande família.” (FLEURY, 1987, p. 7).

Segundo Fleury (1987) a cultura é um sistema de representações simbólicas que expressam formas comuns de apreender o mundo, possibilitando a comunicação entre os membros de um grupo. Nesse sentido é que a cultura, do ponto de vista simbólico e “quando é aplicada à análise organizacional, define-se como um sistema de símbolos e significados compartilhados,

sendo desta maneira, um padrão de discursos que necessita ser decifrado e interpretado. ” (FLEURY, 1987, p. 10).

De acordo com Sveiby (1998) apud Brito (2008), os ativos intangíveis são invisíveis, ou seja, são apenas definidos pela percepção ou entendimento e possuem um valor que deve permanecer convergentes com as práticas da empresa.

Para Motta (1996), os seres humanos vivem num universo de significações, a partir dos quais decodificam expressões, posturas e ações. A cultura, entendida como linguagem, fornece referenciais de sentidos aos atores sociais em uma organização capazes de designar, classificar, ordenar.

De acordo com os estudos de Robbins (2002), a cultura organizacional refere-se a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, sendo assim, “um conjunto de características-chave que a empresa valoriza, tornando-se a essência da cultura em uma dada organização.” (ROBBINS, 2002, p. 11).

A percepção construída pelos funcionários de uma organização também relata que tipo de cultura ela pratica e implementa. Dentre outras funções da cultura organizacional, Robbins (2002) afirma ter esta o papel de definir e criar distinções com outras organizações, proporcionar um senso de identidade e comprometimento com valores e interesses coletivos, além de estimular a estabilidade do sistema social circundante.

A Nike tem alguns altos executivos que passam boa parte de seu tempo contando histórias da empresa. Quando eles contam a história sobre como um de seus fundadores, Bill Bowerman (treinador de atletismo do estado de Oregon) colocou borracha na máquina de fazer *waffles* de sua esposa para conseguir um sapato mais apropriado para corridas, eles estão falando do espírito de inovação da Nike. Histórias desse tipo se referem a eventos ocorridos com fundadores da empresa, quebra de regras, sucessos estrondosos. Essas narrativas vinculam o presente com o passado e oferecem explicação e legitimidade de práticas vigentes. (ROBBINS, 2002, p. 14).

Desta forma, a cultura organizacional fornece padrões de comportamento e funciona como mecanismo de controle para a orientação de seus funcionários, sinalizando o significado e o seu papel para a sociedade.

Segundo Fleury (1987), a cultura de uma organização é concebida enquanto um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros desta cultura e por isso, requer consistência com outras variáveis tais como: estrutura, tecnologia, estilo de gestão e liderança. Para a

autora, a consistência destes valores garante o sucesso de uma organização.

De acordo com Nassar (2000) apud Lima (2002), a cultura organizacional está em constante transformação de acordo com seus atores, sua história e sua conjuntura.

[...] cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa. (NASSAR, 2000 apud LIMA, 2002, p. 34).

2.1.1 A cultura da organização nos processos inconscientes

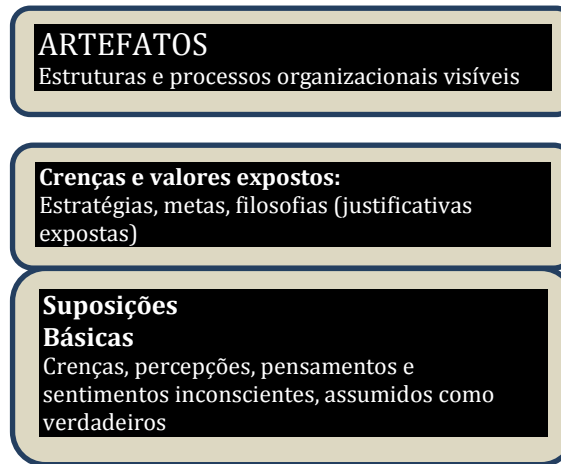
De acordo com Schein (2009), a cultura de uma organização é definida como um padrão de pressupostos básicos (*basic assumptions*) aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse conjunto de pressupostos funcionam, segundo o autor, e são considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.

Numa reflexão sobre os níveis de cultura, o autor traz compreensões a cerca dos diversos graus em que o fenômeno cultural pode ser visível. Tais níveis variam desde manifestações abertas, tangíveis que se podem ver e sentir até suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas, as quais o autor denomina como essência da cultura.

Schein (2009) define os níveis dos artefatos como o nível que inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo. Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, ou seja, sua linguagem, seu ambiente físico, sua tecnologia e produtos.

Isso ainda inclui seu vestuário, sua maneira de se comunicar, suas histórias e mitos, além de seus valores declarados, seus rituais observáveis, etc. Os artefatos incluem os processos organizacionais, os elementos estruturais como patentes, gráficos e diagramas organizacionais. (SCHEIN, 2009, p. 24).

Quadro 1 - Níveis de cultura



Fonte: Shein (2009, p. 24).

No nível das crenças e dos valores expostos, inicialmente promulgados pelos fundadores e líderes, Shein (2009) afirma que funcionam no sentido de reduzir a incerteza em áreas críticas do funcionamento do grupo. À medida que continuam funcionando, transformam-se gradualmente em suposições indiscutíveis apoiadas por conjuntos articulados de crenças, normas e regras operacionais de comportamentos.

Desta maneira, um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia, e como modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis.

As crenças e a moral derivadas e as regras éticas permanecem conscientes e estão explicitamente articuladas porque servem à função normativa ou moral de orientar os membros do grupo em como lidar com certas situações-chave e em treinar novos membros a como se comportar. (SHEIN, 2009, p. 24).

Na perspectiva das suposições básicas, o autor retrata esse nível como uma espécie de mapa mental, um mundo de ideias ou suposições básicas capazes de definir o que as coisas significam, como reagir emocionalmente, dentre outras razões. É nesse sentido, afirma Shein (2009) é que as suposições básicas compartilhadas podem ser imaginadas no plano individual e do grupo como um mecanismo de defesa cognitivo e psicológico capaz de permitir ao grupo continuar a funcionar.

É nesse sentido que Shein (2009), em suas reflexões sobre os níveis da cultura, coloca a importância em capturar o nível das suposições básicas prevalecentes, pois é neste nível que

irão ocorrer as descobertas sobre a essência da cultura, e é a partir deste nível que se entenderão facilmente os níveis mais superficiais, o dos artefatos e dos valores declarados.

Desta forma, Shein (2009) através de suas reflexões sobre a análise da cultura a partir destes três níveis descritos acima, coloca a importância em conhecer as suposições básicas que regem o grupo bem como os motivos que os levam a compartilhar tais valores e condutas que estão, por sua vez, nos níveis mais profundos da cultura.

Buscando uma análise sobre os processos inconscientes, dos quais fazem parte também pressupostos que ilustram o potencial implícito das motivações humanas mais fundamentais, segundo o autor, pois lidam com aspectos fundamentais da vida. Tendo em vista a necessidade de avaliação dos processos inconscientes da experiência humana a fim de capturar as mais profundas suposições básicas dos grupos e dos indivíduos, faz-se necessário analisar conceitos da psicologia humana para ampliar esse entendimento.

Torna-se importante, por sua vez, analisar o Inconsciente, um conceito ligado à psicologia, analisado anteriormente pela Psicanálise através dos estudos de Freud e Jung, é definido como aquilo que não é conhecido pela mente consciente, mas que por sua vez, atua e a influencia.

Na perspectiva da psicologia analítica, Jung (2000), define o inconsciente coletivo como uma parte da psique que pode distinguir-se de um inconsciente pessoal, pois é constituído de conteúdos que nunca estiveram na consciência e, portanto não foram adquiridos individualmente, mas devem sua existência apenas à hereditariedade, onde o “arquétipo constitui um correlato indispensável da ideia do inconsciente coletivo, indica a existência de determinadas formas da psique, que estão presentes em todo tempo e em todo lugar”. (HOLLIS, 1997, p. 58).

Nesta perspectiva, o conhecimento e a integração de conteúdos do inconsciente coletivo, os arquétipos, representantes de conteúdos inconscientes, “promovem a transformação criativa e acarretam a mudança, criando relações mais integradas entre os indivíduos, grupos, organizações e seus ambientes.” (MORGAN, 2006, p. 243).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E OS ARQUÉTIPOS

O conceito de arquétipo, um conteúdo ligado a matrizes psíquicas entendidas como primordiais e coletivas se manifesta, segundo Jung (2000), através de figuras e imagens

pertencentes a um repertório de significações tidas como atemporal e comum a diferentes culturas e sociedades.

Jung (2000) descreve algumas figuras, às quais denomina *représentations colectives*². Refere-se a motivos ou temas pré-existentes a uma consciência pessoal, partícipe de um segundo sistema psíquico: o inconsciente coletivo, local onde se encontram conteúdos que fazem parte de uma herança psíquica, tidos, portanto como motivos básicos da condição humana: os arquétipos.

Tais imagens tratam de temas elementares da vida humana: vida e morte, renovação, heroísmo, transformação, sendo, portanto, temas que estão comumente ligados à condição humana e possuem imagens representativas. Os arquétipos tendem a ser centros autônomos que tendem a produzir, em cada geração, a repetição e a elaboração dessas mesmas experiências.

Dentre alguns arquétipos trazidos pela análise de Jung podemos citar: a Anima e Animus, a Sombra, o Herói, a Criança, o Sábio, o Mago, entre outros. Segundo Pearson e Mark (2001) as identidades de marca que se tornam icônicas possuem forte carga arquetípica. O Herói, entendido em sua jornada mitológica, nos remete à experiência básica e universal presente em quase todas as culturas: ele caracteriza a luta, a conquista, a vitória. Mas ele possui a sua jornada particular, seus princípios e contextos.

Já o motivo da Criança refere-se a experiências de renovação e recomeço. Nesse processo, a jornada sempre privilegia uma redenção possível e a simplicidade é um ponto muito relevante. Ideias de reinvenção, purificação e reestruturação estão no cerne deste arquétipo. Ainda sobre o arquétipo da criança, trata-se de um arquétipo de transformação, inerente à condição humana, traduzida em diversas imagens.

Em Jung (2000) o arquétipo do Sábio é o iluminador, o professor e mestre. Está ligado à descoberta da verdade e sua meta é o uso da inteligência e análise para compreender o mundo. Segundo Pearson e Mark (2001) as marcas relacionadas a esse arquétipo oferecem conhecimento, informação e a transformação a partir destes recursos.

O estudo dos arquétipos, por conseguinte, passa pelas análises em torno das suas

² Termo que corresponde a arquétipo na psicologia primitiva, trazido por Levy-Bruhl e no campo das religiões comparadas foram definidas como categorias de imaginação por Hubert e Mauss. Ainda há as denominações pensamentos elementares ou primordiais, denominados por Adolf Bastian apud Jung (2000, p. 53).

manifestações: as imagens. Não apenas a psicologia compreende o seu estudo, mas as religiões e a cultura em geral têm utilizado o potencial da imagem para atrair e influenciar as motivações e aspirações das pessoas. “Não se trata da reprodução de uma experiência visual, mas da reconstrução de uma estrutura modelo.” (GOMBRISH, 1971 apud JOLY, 2007).

Para Barthes (1964) a substância visual confirma suas significações ao fazer-se repetir por uma mensagem linguística (caso do cinema, da publicidade, da fotografia). Neste sentido, a imagem pode ser entendida como uma linguagem, pois serve como instrumento de intercessão entre o homem e o próprio mundo, ou “como produção humana destinada a estabelecer uma relação com o mundo.” (JOLY, 2007, p. 60).

A imagem participa da construção das mensagens e nos processos de identificação e enquanto figura retórica retrata-se como metáfora, em função da sua relação analógica ou de comparação, como nos casos do ícone, onde há uma relação de proximidade fácil entre o objeto e o que ele representa, segundo Joly (2007, p. 59)

uma maquete representa uma construção, assim como o boneco na porta do banheiro é um ícone do masculino, mas pode ser também um símbolo, já que foi estabelecido por uma convenção. Entre outros exemplos de convenção compartilhados e vivenciados por um grupo, uma cultura, uma sabedoria coletiva.

No âmbito empresarial, os fenômenos de construção da cultura organizacional passam pelos diversos tipos de signos gerados pelos artefatos de comunicação, bem como pelos valores, missão, rituais e contextos de origem e posicionamento da organização.

De acordo com Oliveira (2008) o simbolismo organizacional trata a cultura organizacional como um sistema de símbolos e significados compartilhados. A organização é, desta maneira, um construto de padrões de discurso e esquemas simbólicos de conduta que criam e sustentam o senso de organização.

Numa perspectiva do comportamento dos indivíduos revelado nas organizações, Neumann (2003), afirma que o indivíduo passa por estágios arquetípicos e seus respectivos simbolismos a cada fase de seu desenvolvimento biológico, assim como os povos da humanidade passaram por estágios culturais.

De acordo com Neumann, o comportamento das organizações reflete o comportamento das pessoas que as constroem. Para isso, ele afirma a importância em compreender a lógica do pensamento das pessoas que as solidificam, lideram e operam, uma vez que as projeções de

estados psíquicos desses indivíduos podem se reproduzir nas organizações.

O arquétipo, segundo Hollis (1997), representa essencialmente um conteúdo inconsciente, o qual se modifica através de sua conscientização e percepção, assumindo matizes que variam de acordo com a consciência individual na qual se manifesta.

Ainda em Neumann (2003), as figuras dos arquétipos podem ser usadas para entender melhor o funcionamento de certos mecanismos utilizados pelas organizações, sendo, portanto, as ações promovidas pelas estruturas dessas organizações um meio para estimular a manifestação de arquétipos nas personalidades dos seus membros, o que pode contribuir para a obtenção dos seus objetivos.

Se uma organização atua num meio competitivo e precisa desenvolver um mecanismo de engenharia de processo de negócios, por exemplo, é conveniente que ela crie ou fortaleça o arquétipo do herói na personalidade de seu pessoal para que a figura correspondente a esse arquétipo esteja presente na narrativa da competição com suas características inovadoras e empreendedoras. (NEUMANN, 2003, p. 63).

A partir dos entendimentos sobre os arquétipos e seus potenciais de transformação e motivação pessoal, em Pearson e Mark (2001) a prática-padrão do desenvolvimento organizacional estimula a flexibilidade, as equipes auto-organizadas, dentre outras estratégias que trazem à tona toda a inteligência do grupo e aumentam a flexibilidade da empresa na solução de problemas.

Compreender e alinhar o âmago arquetípico dos seus valores, a sua cultura organizacional e a sua identidade - além de ter uma lógica e uma linguagem que ajudem a fazer tudo isso permite que você administre o significado de uma maneira que impede escândalos e embaraços, ao mesmo tempo em que inspira a lealdade do empregado e do cliente. (PEARSON; MARK, 2001, p. 351).

Numa perspectiva da cultura empresarial, a autora traz contribuições importantes acerca da leitura a ser feita das histórias contadas por uma determinada organização, e ressalta a ideia de que a narrativa arquetípica da cultura organizacional geralmente é invisível e não articulada.

De acordo com esta perspectiva, Pearson e Mark (2001) reiteram, portanto, a importância na valorização do reconhecimento do poder da essência da categoria de produto ou serviços, na medida em que a história fundamental de uma organização geralmente deriva de sua linha de produtos, de seu fundador e das primeiras decisões que foram tomadas e codificadas em uma história oral que, com o passar do tempo torna-se a história de todos os seus colaboradores.

Segundo Oliveira (2008), o mito fundador de uma organização reproduz um repertório de representações em que o mesmo é reorganizado em sua hierarquia e em seu sentido pela adição de novos aspectos ao significado original.

Nas organizações, a missão e a declaração de valores são definidas normalmente em processos de planejamento estratégico, desempenhando assim o papel discursivo e narrativo da linguagem e da comunicação. Nesse sentido, os Arquétipos, esses esquemas representativos, “empreendem nos processos de construção de uma cultura organizacional ritos de socialização reproduzidos na ambiência social e ideológica das organizações”. (OLIVEIRA et al., 2008, p. 90).

2.3 OS ARQUÉTIPOS DE JUNG

2.3.1 Relação entre Mito, Arquétipo e Símbolo

As compreensões em torno da relação entre Mito, Arquétipo e Símbolo são indispensáveis para o entendimento da compreensão e análise dos conteúdos arquetípicos, uma vez que tratam-se de linguagens com expressa correlação entre si, porém, devem ser compreendidas por parte.

Segundo Levi-Strauss apud Fleury (1987), o mito é um esquema lógico que o homem cria para resolver problemas que se apresentam sob planos diferentes, integrando-os numa construção sistemática. Desta maneira, o mito precede a linguagem arquetípica, na medida em que “a narrativa que prevalece no mito é a de criação, relatando de que modo algo foi produzido e começou a ser”. (ELIADE, 1994, p. 25).

Mito (*mýthos*), que significa seqüência de palavras que têm um sentido, propósito, discurso e aparece no livro *Odisséia*, (HOMERO, 1985, p. 300) está associado a “*épos*” que designa palavra, forma. Ele nos dá ainda alguns significados: conteúdo de palavras, aviso, intenção.

O Mito é compreendido por Jung (2000) como um laço indissolúvel que une o homem de todos os tempos ao homem da antiguidade, sendo desta maneira um fundamento da psique e, além disso, passa a ser um firme ponto fixo fora de nossa cultura, a partir do qual é possível ganhar compreensão de seus fundamentos (JUNG, 2000, p. 160).

Desta forma, tem-se o mito como um condutor, um ponto fixo, além de atemporal, para o

entendimento de manifestações de uma dada cultura ou sociedade. Para compreender o Arquétipo, que segundo Jung (2000) tem sua etimologia advinda do grego, “*arché*” e “*typos*” que quer dizer “impressão original” e formas típicas de apreensão da realidade e de reação a ela, são conteúdos inerentes à estrutura da psique, e desta maneira integram um conjunto de conteúdos e variações de temas mítico-arcaicos.

[...] a maneira como o homem retrata interiormente o mundo é, apesar de todas as diferenças de detalhes, tão uniforme e regular como seu comportamento instintivo. É precisamente a esse fator que eu chamo de arquétipo, que poderia muito bem ser descrita como a percepção do instinto de si mesmo ou como auto-retrato do instinto. (JUNG, 1995, p. 277).

De acordo com estas reflexões, podemos delinear um entendimento entre o mito e o Arquétipo, na definição dos autores, como conteúdos de fundamento e temas recorrentes e estruturais da psique humana dentro de um contexto mítico-arcaico.

Nesse sentido, a linguagem arquetípica se insere numa perspectiva de comunicação através do símbolo, que segundo Barthes (1964), é um signo, e assim, formado por sua parte material (significante) e imaterial (significado) sendo que um estabelece relação com outro. Para o símbolo, além da relação entre essas duas partes, há um traço no que se traduz em uma convenção social ou cultural, além do aspecto analógico e motivacional (BARTHES, 1964, p. 52).

Diante disso, tem-se a noção e a compreensão do Arquétipo enquanto um tema ou um conteúdo mítico-arcaico internalizado e compreendido através da comunicação simbólica, o que não exclui ou invalida sua manifestação através das imagens, uma vez que a imagem também pode estabelecer relações de convenção sociocultural, o que ratifica sua condição como símbolo³, evocando um significado constituído socialmente ou culturalmente por um grupo.

De acordo com Cassirer apud Penna (2004), o homem é um animal *symbolicum*, que não vive num universo meramente físico. O universo humano e simbólico e abarca aspectos biológicos, ambientais, culturais (sócio-históricos) e espirituais, integrando-os num todo único e típico.

³ O pensamento simbólico não é domínio exclusivo da criança, do poeta ou do desequilibrado: ele é consubstancial ao ser humano: precede a linguagem e a razão discursiva. O símbolo revela certos aspetos da realidade — os mais profundos — que desafiam qualquer outro meio de conhecimento. “As imagens, os símbolos, os mitos, não são criações irresponsáveis da psiqué; eles respondem a uma necessidade e preenchem uma função: põe a nu as mais secretas modalidades do ser.” (ELIADE, 1979, p. 40).

Portanto, as compreensões acerca do Mito e do Arquétipo são comumente analisadas sob a perspectiva de recursos de comunicação ligados a produção de sentido e à construção da linguagem, o que inclui a análise dos diversos contextos muito diversos na história da comunicação humana, dentre elas a religião, linguagem, expressão, arte, cultura, psiquismo, entre outros. Desta forma, é importante considerar também o modo de produção de sentido das imagens e como elas suscitam significados e interpretações.

Assim, a existência da imagem arquetípica é uma realidade sem a qual não se tem acesso a não ser por meio de construções e figuras que, ao longo do tempo, simbolizaram experiências e temas de relevância por meio de narrativas geradas pelos mitos e imagens cultivadas historicamente.

2.3.2 Os arquétipos da pesquisa

2.3.2.1 O Herói

Um arquétipo não expressa uma imagem ou conteúdo definido e pode apresentar variações de detalhes, mas sempre de um motivo ou tema que nunca perde sua configuração original. O mito do herói, para Távola (1985), é sempre a expressão externa desse valor porque simboliza o homem na aventura da vida, representando, desta forma, o ser humano em sua etapa evolutiva.

É por este motivo que, na perspectiva deste autor, o herói é uma constante em todas as civilizações, tribos, sociedades ou culturas. Segundo ele, dos grupos mais primitivos aos mais modernos, a figura do herói sempre foi uma representação constante, um símbolo, uma necessidade.

O herói é a própria expressão da aventura da vida: emerge da estrutura mais profunda do determinismo do desenvolvimento individual inerente ao ato de crescer. Pertence à espécie, como padrão básico representativo de etapa do crescimento. (TÁVOLA, 1985, p. 355).

No seu processo de crescimento e desenvolvimento, cada pessoa precisa fortalecer o “eu” consciente⁴, o que em linguagem corrente se convencionou chamar de personalidade e caráter.

⁴ O, *ego*, o vocábulo latino equivalente a "eu", é definido como a concepção que a pessoa faz de si mesma. Na psicanálise, *ego* é algo que se mantém razoavelmente estável durante a vida e relaciona-se a uma série de funções da personalidade que permitem ao indivíduo lidar com a realidade. (LAPSLEY; POWER apud CALDAS; WOOD JR, 1997, p. 6).

O herói é, portanto, a representação simbólica da forma de crescer, evoluir, enfrentar desafios, preparar-se para embates, dificuldades, trombadas, peripécias, ameaças.

2.3.2.1.1 A jornada do Herói

Em Campbell (1995), o percurso padrão da aventura mitológica do herói é uma magnificação da fórmula representada nos rituais de passagem: separação-iniciação-retorno- que podem ser considerados a unidade nuclear do monomito⁵.

A aventura do herói costuma seguir o padrão da unidade nuclear: um afastamento do mundo, depois a penetração em alguma fonte de poder e um retorno que enriquece a vida.

O chamado da aventura: O herói sofre ameaças de forças externas, desconhecidas (uma sombra, um obstáculo).

Há uma atmosfera de irresistível fascínio em torno da figura que aparece subitamente como guia, marcando um novo período, um novo estágio da biografia. O elemento que tem de ser encarado, e que de alguma forma, é profundamente familiar ao inconsciente, apesar de desconhecido para a personalidade ‘consciente’ - se dá a conhecer. (CAMPBELL, 1995, p.61).

Na história do Rei Arthur⁶, enquanto se preparava com muitos cavaleiros para a caça.

Tão logo chegou à floresta, o rei viu um grande cervo. Caçarei este cervo, disse o rei Artur, e ato contínuo, esporeou o cavalo com tal fúria, e cavalgou com tal velocidade, que praticamente conseguiu, pela força, alcançar o cervo. E o rei viu o cervo escondido e seu cavalo, morto; E ali, sentado, o rei se pôs em profunda reflexão. (CAMPBELL, 1995, p. 62).

Outro exemplo desta fase do percurso da jornada do herói pode ser descrita em um sonho de um jovem que busca uma nova orientação do mundo (JUNG apud CAMPBELL, 2001, p.96).

“Estou numa pradaria verdejante em que vários carneiros estão pastando. É a terra dos carneiros. Na terra dos carneiros, uma desconhecida, de pé, aponta o caminho”. (CAMPBELL, 1995, p. 65).

⁵A jornada do herói apresenta poucas variações, podendo ser ele bárbaro, gentio ou judeu e por possuir um padrão arquetípico, ou seja, todas as histórias do herói apresentam um padrão essencial, mesmo com variações de personagens ou vitórias obtidas. Em todos os casos, seu objetivo é a abertura e a liberação do fluxo de vida no corpo do mundo. Isso caracteriza sua denominação como monomito, ou seja, um padrão arquetípico com objetivo comum e essencial presente em várias culturas, por isso chamado de monomito. O termo monomito, que designa o Herói, aquele que desbrava, começa e dá início a lutas e conquistas e presente em diversas culturas James Joyce (1939 apud CAMPBELL, 1995, p. 35-42).

⁶A perseguição do cervo e a visão da “fera que late como cães de caça em perseguição” marca o início dos mistérios associados à busca do Santo Graal (CAMPBELL, 1995, p. 62).

Em Joseph Campbell (1995), na história do Rei Minos⁷, que manteve consigo o touro divino, não atendendo à vontade de Deus, ele, o rei, prefere aquilo que considera a vantagem econômica. Assim, ele fracassou na assunção do papel que lhe cabia à vida. “Cometendo o sacrilégio de recusar o ritual, Minos representa um impulso do auto-engrandecimento egocêntrico, levando a sua desintegração. Desta forma, a própria divindade tornou-se o seu terror.” (CAMPBELL, 1995, p. 92).

A iniciação: Também conhecida como a etapa das “peripécias”. É a provação, fase na qual enfrenta terríveis monstros, as injustiças, o terror.

Ele, o herói, é atingido, combalido, ameaça morrer, tudo parece perdido, há tentações, humilhações, tocaias. Nesta etapa, há a penetração em um mundo de forças desconhecidas e este as enfrenta. Ela, sem dúvida é o miolo de todas as narrativas. Nela, está a ação, a emoção, o despertar dos sentimentos de justiça, solidariedade, valor, remorso, grandeza, recuperação. É a luta por amadurecer. (TÁVOLA, 1985, p. 370).

Nesta etapa, o herói é normalmente auxiliado por amuletos e por agentes secretos do auxiliar sobrenatural. As mitologias mais elevadas desenvolvem o papel na grande figura do guia, do mestre, barqueiro, do condutor da jornada.

No mito de Psiquê e Eros, em Campbell (1995)⁸, temos um exemplo do motivo “das tarefas difíceis”, empreendidas por ela na busca do amante perdido. Neste caso, ao invés do amado conquistar a noiva, cabe a esta fazê-lo. Ao invés de um pai cruel que subtrai a filha ao amante, há uma mãe ciumenta, Afrodite (Vênus), que oculta o filho Eros (Cupido) da noiva.

Segundo palavras de Campbell (1995), quando Psiquê apela a Vênus, a deusa a toma violentamente pelos cabelos e atira-lhe a cabeça ao solo; em seguida, misturou uma grande quantidade de trigo, cevada, painço, sementes de papoula, ervilha, feijões, formando com eles uma pilha, e ordenou à moça que os separasse antes de anoitecer.

Regresso: Refere-se a etapa final da jornada do herói. Provado e temperado na luta (isto é,

⁷Conta-se a história do Rei Minos, rei da ilha-império de Creta no período de sua supremacia comercial. Ele contrata Dédalo, um celebrado artista para construir um labirinto. Antes de se tornar rei, pediu ao deus que enviasse um touro do mar, como sinal. Em troca, oferecia o animal em sacrifício imediatamente, como oferenda e símbolo de submissão. Quando se dá conta da majestade da besta que havia sido enviada, decidiu ficar com ela, pensando que seria vantajoso possuí-la e o aprisiona em um impressionante labirinto (CAMPBELL, 1995, p. 90).

⁸Psiquê, palavra que em grego tanto significa “borboleta” como “alma”, é representação do espírito, dos valores subjetivos, da harmonia. Psique era uma mortal deslumbrante. A tal ponto que Vênus (Afrodite para os gregos), sente-se enciumada. Por raiva e inveja, pois todas as homenagens eram para Psique, Vênus quer destruir a amada do filho (CAMPBELL, 1995, p. 100).

amadurecido, tratado, curado, vivido, menos onipotente, vencedor da batalha dura e terrível da existência) o herói regressa, renasce, iluminado, senhor do tesouro da vida (CAMPBELL, 1995, p. 195).

Para Campbell (1995), o círculo completo requer que o herói inicie o trabalho de trazer os “símbolos da sabedoria, como o Velocino de ouro ou a caixa de beleza sobrenatural de Psiquê e simboliza a volta da princesa adormecida ao reino humano, onde as bênçãos alcançadas irão servir de renovação para a comunidade, ou nação”. (CAMPBELL, 1995, p. 195).

“As aventuras do herói se passam fora da terra conhecida, na região das trevas; ali ele completa a jornada, ou apenas se perde para nós, aprisionado ou em perigo, sendo assim o seu retorno é sempre como uma volta do além”. (CAMPBELL, 1995, p. 197).

O sentido de toda façanha do herói, segundo palavras de Campbell (1995), resume-se à exploração dessa dimensão, seja ela voluntária ou relutante. Sua alma avança com ousadia quando descobre as bruxas convertidas em deusas e os dragões em guardiões dos deuses.

Segundo Campbell (1995), o ciclo que descreve a jornada do herói não envolve um trabalho de obtenção, mas de re-obtenção, não de descoberta, mas de redescoberta. Os poderes divinos procurados ou perigosamente obtidos sempre estiveram presentes no coração do herói.

2.3.2.2 A Criança

A criança é tudo o que é abandonado, exposto e ao mesmo tempo o divinamente poderoso, o começo insignificante e incerto e o fim triunfante. A ‘eterna criança’ no homem é uma experiência indescritível, uma incongruência, uma desvantagem e uma prerrogativa divina, um imponderável que constitui o valor ou desvalor último de uma personalidade. (JUNG, 2000, p.159).

Segundo Jung (2000), o motivo da criança representa não só algo que existiu no passado, não apenas um vestígio, mas sim um sistema que funciona para compensar ou corrigir as uniteralidades ou extravagâncias da consciência.

Jung (2000) afirma que a criança nasce do útero do inconsciente, gerada no fundamento da natureza humana, ou melhor, da própria natureza viva. Segundo o autor, este arquétipo é uma personificação de forças vitais, que vão além do alcance limitado da consciência, dos nossos caminhos e possibilidades, desconhecidos pela consciência e sua uniteralidade. É uma

inteireza e totalidade que abrange as profundidades da natureza.

No processo de individuação⁹, este arquétipo antecipa uma figura proveniente da síntese dos elementos conscientes e inconscientes da personalidade ou um portador da salvação, um propiciador de completude. Devido a este significado, o motivo da criança também é capaz de inúmeras transformações. É expresso muitas vezes pelo redondo, pelo círculo ou esfera, formas que tendem à totalidade.

Jung (2000) afirma ser a criança, portanto, não apenas um ser do começo, mas também um ser do fim.

O ser do começo existiu antes do homem, e o ser do fim, depois dele. Então, esta afirmação significa que a 'criança' simboliza a essência humana pré-consciente e pós-consciente. O seu ser pré-consciente é o estado inconsciente da primeiríssima infância; o pós-consciente é uma antecipação, por analogia, da vida além da morte. (JUNG, 2000, p. 170).

A partir desta ideia, se exprime a natureza abrangente da totalidade anímica¹⁰. Segundo esse conceito Hollis (2005) afirma:

Esta, que nunca está contida no âmbito da consciência, mas inclui a extensão do inconsciente, do indefinível e indefinido. A totalidade é uma dimensão incomensurável, mais velha e mais nova do que a consciência, envolvendo-a no tempo e no espaço. (HOLLIS, 2005, p.20).

Segundo Hollis (2005), a metáfora da criança é um processo arquetípico, formativo. Como forma original, ela é a origem, o conceito, o padrão e o agente padronizador, tudo ao mesmo tempo.

Quando se pensa na criança como futuridade, possibilidade e agente gerador, está aí reconhecido o fundamento arquetípico de nosso ser. No fim de tudo, estamos torcendo pela possibilidade, pela renovação, apesar de toda experiência histórica dizer o contrário.

Sendo a vida renovação em face da morte e de toda história, cada criança começa a “jornada” mais uma vez. “A criança, cada criança é uma renovação potencial da raça humana, para melhor ou para pior.” (HOLLIS, 2005, p. 47).

⁹Processo de desenvolvimento psíquico que leva ao conhecimento consciente de totalidade. A meta do processo de individuação é a síntese do si-mesmo (JUNG, 2000, p. 165).

O Si-mesmo constitui-se no centro, fonte de todas as imagens arquetípicas e de todas as tendências psíquicas inatas para aquisição de estrutura, ordem e integração. Totalidade significa o sentido emergente de complexidade e integridade psíquica que se desenvolve no transcurso de uma vida inteira (STEIN, 1998, p. 206).

¹⁰Anímica se refere a anima ou animus, ou seja, imagens arquetípicas que formam um elo entre a consciência do ego e o inconsciente coletivo, e abrem potencialmente um caminho para o si-mesmo (STEIN, 1998, p. 205).

As marcas que o arquétipo da “criança” incluem a *Walt Disney*, a *McDonald's* e a *Coca-Cola*. São marcas prometem a experiência ou o resgate da inocência, ou seja, da vida simples, boa, descomplicada.

A rede *McDonald's*, por exemplo, na busca pelo paraíso perdido, promete um local de diversão para crianças e famílias - “aquele lugar maravilhoso”, afirmam Pearson e Mark (2001), os arcos são símbolos coerentes para a entrada da Terra prometida (PEARSON; MARK, 2001, p. 70).

Segundo os autores, os arcos dourados do *McDonald's* anunciam a disponibilidade de “alimento, comida e alegria”, as cores têm apelos para as crianças, mas não só isso, os esforços filantrópicos são coerentes com o desejo de tornar o mundo melhor para elas.

Além disso, os autores, afirmam que os restaurantes *McDonald's* são sempre limpos, bem iluminados, aconchegantes, estabelecendo uma relação com o arquétipo da criança. “Esses aspectos estão diretamente relacionados ao desejo que muitas pessoas sentem de escapar, pelo menos temporariamente, da ambigüidade e incerteza da vida moderna”, acrescentam Pearson e Mark (2001, p.74).

2.3.2.2.1 A Jornada da Criança

O mitologema¹¹ da criança é uma espiral. A jornada deste arquétipo se inicia com um abandono, ou situação de perigo, desproteção. Porém, é a própria situação de risco que se constitui como essencial para encontrar o caminho do crescimento, das descobertas e grandes revelações. Assim como na jornada heroica, há uma situação de declínio, seguida de uma ascensão resignificadora, amplificadora da consciência, vencendo a escuridão.

¹¹Um mitologema é um elemento ou tema isolado em qualquer mito. Os temas de ascensão ou declínio são mitologemas. A busca do herói, por exemplo, reúne dois mitologemas: o herói e a busca, cada um dos quais possui uma linhagem e um significado separados, e ao mesmo tempo engrandecem um ao outro (HOLLIS, 2005, p. 10).

Em Jung (2000), o motivo da insignificância, de estar exposto, do abandono, do perigo a que está sujeito o motivo da criança configura o início insignificante, mas, por um lado pode significar o nascimento misterioso por outro. A criança nasce, então, de uma situação de conflito doloroso, aparentemente sem saída – para a consciência¹².

Jung (2000), afirma que conflito não é superado pela consciência pelo fato dela estar presa aos opostos, e por este motivo necessita de um símbolo que lhe mostre a exigência do desligamento da origem.

Na medida em que o símbolo da “criança” fascina e se apodera do inconsciente, seu efeito redentor “passa” à consciência e realiza a saída da situação de conflito, que ela não era capaz. O símbolo é a antecipação de um estado nascente de consciência. (JUNG, 2000, p. 170).

Para Jung (2000), o abandono (na consciência) é, pois uma condição necessária, não apenas um fenômeno secundário. Este é o momento em que a criança necessita desligar-se, afastar-se da origem como símbolo que mostre a exigência deste desligamento para a consciência.

A criança, um conteúdo que exerce sempre um efeito fascinante e secreto sobre a consciência. A nova configuração é o vir a ser de uma totalidade, isto é, está a caminho da totalidade, pelo menos na medida em que ela excede em “inteireza” a consciência dilacerada pelos opostos, superando-a por isso em completude. (JUNG, 2000, p. 169).

2.3.2.2.2 A Invencibilidade

Segundo Jung (2000), o conteúdo “criança” pode parecer insignificante, por um lado, desconhecida, “apenas” uma criança, mas por outro lado, ser divina. São iluminadoras, são figuras amplificadoras da consciência.

Não é raro encontrar figuras de crianças que são identificadas com fatores que promovem a cultura, tais como o fogo, o trigo, o metal, o milho. Como portadores de luz, essas figuras vencem a escuridão, elevando e trazendo um novo saber à consciência atual. (JUNG, 2000, p. 171).

Do ponto de vista da consciência, afirma Jung (2000), ela parece tratar-se de um conteúdo insignificante, sem nenhum caráter libertador ou salvador.

Para o autor, a consciência fica aprisionada em sua situação de conflito e os poderes que se

¹²Aqui, compreende-se a consciência como um espaço onde só cabem o sim ou não. Ela nada sabe além dos opostos e por isso não reconhece aquilo que os une. O inconsciente, portanto, é quem se encarrega, através de seus conteúdos “numinosos” e unificadores de tornar-se capaz da união dos conteúdos conscientes, trazendo a solução para os conflitos, também desejada pela consciência (JUNG, 2000, p.168).

digladiam parecem ser tão grandes que o conteúdo “criança” emerge isolado, sem nenhuma relação com os fatos que ocorrem na consciência. “Ela não é notada, ficando então, sozinha e perdida, pois é um saber que elevado, ultrapassa as fronteiras da consciência atual.” (JUNG, 2000, p. 170).

No entanto, este mito enfatiza que a criança é dotada de um poder superior e que se impõe inesperadamente, apesar de todos os perigos. “O impulso e a compulsão da auto-realização é uma lei da natureza e, por isso, tem uma força invencível, mesmo que o seu efeito seja no início insignificante e improvável.” (JUNG, 2000, p. 171).

Para Pearson e Mark (2001), as organizações que se identificam e manifestam este arquétipo normalmente se dedicam com desenvoltura à prática de valores simples. Ainda que inovem pouco são destaques nos quesitos previsibilidade, lealdade e certeza. No final dos anos 40, a rede *McDonald* visualizou a aceleração da vida norte-americana que tornou possível criações como a *fastfood* e o *drive-thru*, além de reconhecerem a necessidade de uma refeição rápida, mas previsível.

Na ampliação da rede com as franquias, a empresa destaca-se pela busca de empreendedores dispostos a administrar o próprio negócio, porém cativadas pelos bons hábitos de trabalho, persistência, pontualidade, bom atendimento e serviço previsível ao cliente.

Para Pearson e Mark (2001), os cartuns de *Mickey Mouse*, de Walt Disney são exemplos típicos de como a persistência pode transformar a derrota em sucesso. Concernente as promessas de recomeço do novo continente no início do século XX, o personagem é uma representação americana de superação daquelas pessoas, além e estimular uma energia para o progresso e para a ascensão.

“Ao inventar o famoso rato, Disney tinha a intenção de fortalecer o que havia de melhor na tradição “dos trapos à riqueza” (PEARSON; MARK, 2001, p.71) e ensinar valores como otimismo e persistência. Certamente, valores diretamente relacionados à possibilidades renovadoras, a “novos começos”, e à recriação simbólica”, afirmam as autoras.

2.3.2.3 O Sábio

Em Jung (2000) o arquétipo do sábio é o iluminador, o professor e mestre, um psicopompo (guia de almas). Na vivência deste arquétipo, o homem moderno experimenta a forma mais

arcaica do pensar, como uma atividade autônoma cujo objeto relata a nós mesmos, bastando “designá-lo como o arquétipo do velho sábio ou do sentido.” (JUNG, 1995, p. 79).

Ainda em Jung (2000), Nietzsche invocou, através de sua reencarnação no Zaratrusta, o espírito superior de uma idade quase homérica para tornar-se portador e porta-voz de sua própria iluminação e êxtase dionisíaco. Era Zaratrusta, portanto mais do que uma figura poética, mas sim uma confissão involuntária, na medida em que se perdera na obscuridade de uma vida descristianizada, distante de Deus. Por isso, veio a ele revelador e iluminador como fonte expressiva de sua alma.

Este arquétipo, assim como o Herói e a Criança podem ser denominados como de transformação, uma vez que representa situações típicas, lugares, meios, caminhos, simbolizando cada qual um tipo de transformação.

Para Pearson e Mark (2001), o mago mais famoso da cultura ocidental seria Merlin. Na saga do Rei Arthur, Merlin utiliza a sua visão para desenvolver os talentos do rei, elabora e encontra objetos mágicos (a Távola Redonda, Excalibur, o Graal) que apóiam os valores comunitários, a bravura e a iluminação. O mago ou sábio também estuda astronomia, ciências naturais e engenharia.

A mensagem do Mago normalmente integra ciência, espiritualidade e psicologia, sendo que no mundo moderno elas tendem a se separar. Porém, avanços nas ciências físicas estimularam uma forte percepção que a psicologia precisa acompanhar. Este arquétipo permite que a cultura possibilite que esses campos se alinhem numa determinada comunidade.

Quando o arquétipo do Mago está ativo nos indivíduos, eles são catalisadores de mudança. Confiando na sincronicidade¹³, eles esperam que, se fizerem sua parte, o Universo os atenderá. Para o mago, a consciência precede a existência. Portanto, se você quer mudar o seu mundo, comece mudando suas próprias atitudes e comportamentos. As pessoas que têm um mago interior ativo valorizam a experiência, buscam ajuda espiritual e, no melhor dos casos, se empenham para ser fiéis à orientação espiritual. (PEARSON; MARK, 2001, p. 152).

O desejo básico que envolve a função deste arquétipo é conhecer as leis fundamentais do

¹³Explicado pelos estudos da Psicologia Jungiana, Sincronicidade é um conceito desenvolvido por Carl Gustav Jung para definir acontecimentos que se relacionam não por relação causal e sim por relação de significado. Os eventos sincronísticos não se relacionam com o princípio da causalidade, mas sim por terem um significado igual ou semelhante, também referida por Jung de "coincidência significativa". (SAMUELS; SHORTER; PLAUT, 1988).

universo, desenvolver visões, a cura mental e corporal, algo feito pelos alquimistas durante algum tempo em nossa história civilizatória, ou seja, necessidades relacionadas ao poder da sabedoria e da transformação para o ser humano.

A empresa Master Card explora este arquétipo em suas campanhas publicitárias pois associa a marca a momentos que não têm preço. “Há coisas que o dinheiro não compra. Para todas as outras, existe Master Card”. Ao utilizar o cartão para comprar “coisas”, apesar do materialismo ao qual estão imersos, os consumidores se conectam com as experiências verdadeiras que o uso do cartão pode proporcionar.

Desta forma, faz um elogio aos clientes, dizendo-lhes que admite que há mais dentro deles do que a simples ânsia do consumo, ou seja, haverá coisas que um simples cartão jamais vai poder comprar, pois não tem preço.

Está aí, implícita a ideia de transformação, da experiência e do fluxo que ocorre de uma situação simplesmente material que adquire uma percepção maior, na medida em que retira o objeto de consumo ou o produto do primeiro plano e explora mensagens e conexões de auto-descoberta.

2.3.2.4 A Sombra

De acordo com Von Franz (2002), a psicologia junguiana define sombra¹⁴ como a personificação de certos aspectos inconscientes da personalidade que não são incorporados ao ego. Pode ser compreendida como a parte obscura e reprimida da estrutura da personalidade.

Ainda de acordo com a autora, em muitas civilizações primitivas existiam os bufões. Estes representantes exerciam a função de realizar regras do grupo ao contrário da ordem normativa, ou seja, realizar ou ritualizar os comportamentos opostos ao estabelecido pelas regras sociais do grupo.

Jung (2000) menciona as figuras de caracterização folclórica afeitas à travessuras astutas, em parte até divertidas. Para o autor, a existência de festas como o carnaval são exemplos onde encontram-se remanescentes imagens que correspondem à sombra coletiva. “Esta figura

¹⁴Em um nível cultural, a sombra é considerada como uma falha pessoal, um deslize, ou uma gafe, sendo atribuída a personalidade consciente como um defeito. Alguns personagens como a figura do palhaço e do Bobo da corte personificam esse arquétipo, na tendência a serem Heróis negativos, conseguindo pela estupidez aquilo que os outros não conseguem com a maior habilidade. (JUNG, 2000, p. 251).

personifica aquilo que o sujeito não reconhece em si e sempre o importuna, direta ou indiretamente, como por exemplo, traços inferiores de caráter e outras tendências incompatíveis.’’ (JUNG, 2000, p. 277).

Nestas festas, a sombra pessoal é, por assim dizer, descendente de uma figura coletiva. São as figuras do *Trickster*¹⁵, reconhecíveis em uma diversidade de fontes de divertimento que se prolonga através das civilizações, através das figuras carnavalescas de um polichinelo e de um palhaço. Este motivo é uma importante razão para que este arquétipo mantenha sua função, a função de fazer a assimilação das figuras primitivas dotadas de certa autonomia e integrá-las à personalidade.

Jung (2000) descreve inúmeras obras e festivais europeus, a exemplo do *Fetum Asinorum*¹⁶, *O Festival do Asno*, de Nietzsche dentre outros que abordavam blasfêmias e chistes.

Em costumes medievais, a figura do *trickster* reaparecia no âmbito eclesiástico e nos palcos profanos da Comédia italiana sob a forma de tipos cômicos, que frequentemente divertiam o público impudico.

Segundo Jung (2000), esse arquétipo não representa um resíduo, ou seja, um resquício de uma mente primitiva ou inconsciente, até mesmo pertencente às civilizações incipientes. Ao contrário, ele continua a influenciar até os mais altos cumes da civilização, até mesmo quando o próprio indivíduo moderno, sendo visível nas formas de convivência desavisada, à mercê dos acasos e que pode perturbá-lo em seu querer e seu fazer.

Segundo Pearson e Mark (2001), os indivíduos e as culturas possuem sombras, ou seja, qualidades que são julgadas inaceitáveis, e, portanto, ocultadas e negadas. No entanto, a sombra tem o papel de liberar as paixões e os desejos reprimidos sejam de uma época, civilização, cultura e precisa ser incorporada à cultura e aos tabus vigentes.

Em termos coletivos, a sombra remete exatamente aos valores contra culturais e as identidades revolucionárias, polêmicas, conhecidas normalmente como o revolucionário, o vilão, o iconoclasta.

¹⁵O *trickstr* colocaria em jogo, assim, o inesperado, o indefinido, desrespeitando, no nível do imaginário, a própria ordem social. O seu papel seria, sob muitos aspectos, semelhante ao de outros personagens - bufões, mascarados, bobos da corte - aos quais se concede licença para que possam zombar da ordem estabelecida. o *trickster* (embusteiro, trapaceiro, ardiloso, astuto, desonesto, etc.) recebe esta designação em lembrança a uma antiga palavra francesa –*triche* (*tricherie*= trapaça, furto, engano, falcatura, velhacaria). (QUEIROZ, 1987, p. 3).

¹⁶No século XI, ocorrida na França, em Beauvais tratava-se de uma celebração inofensiva em memória da fuga para o Egito, porém era celebrada em uma procissão cuja um burro entrava na igreja e na missa as pessoas relinchavam ao final de cada parte da missa. Ao final, o sacerdote relinchava três vezes (JUNG, 2000, p. 254).

Funcionam como verdadeiras válvulas de escape, que na verdade estabilizam a cultura, sejam nas festas celtas de Beltane¹⁷ na antiguidade ou até mesmo o festival Woodstock, que carrega uma imagem positiva do arquétipo, prefigurando o potencial utópico de uma época.

As autoras abordam como exemplos os Festivais modernos de Woodstock, o próprio Rock 'n'roll, o movimento hippie, ícones do cinema como Butch Cassidy, o Poderoso Chefão e a marca Harley Davidson como representantes da sombra coletiva, que se insurgiram nos movimentos contra- culturais que posteriormente foram incorporados e revistos pela sociedade em seus valores.

Em filmes como *Bonnie e Clyde e Butch Cassidy*, que exploram o caráter glamouroso do fora-da-lei, vê-se o ato de quebrar regras como uma libertação. Já em *O Poderoso Chefão*, vê-se a atratividade que há pelos comportamentos criminosos e proibidos. Figuram, entre outros exemplos de expressão deste arquétipo, o próprio *rock'n'roll*, antes uma música de afirmação contra cultural, mas que se transformou, com o passar dos anos em favorita para muitas gerações.

Para Pearson e Mark (2001), a Apple é uma organização que está associada com *hackers* de computadores e, de modo geral, com os inovadores no campo dos negócios fora do comum. Está ligada, desta forma, ao potencial que a tecnologia de computadores tem de devolver poder e imaginação às pessoas.

Assim, o consumidor que opta por um produto desta marca se identifica com uma imagem de pensamento independente, com o pioneirismo, e acima de tudo, estão atraídos por uma identidade de corporação-não corporativa (PEARSON; MARK, 2001, p.145).

A comunicação publicitária e os produtos criados por esta empresa costumam ser chocantes, pois fogem dos modelos convencionais sempre, tanto nas cores e nas estruturas transparentes, muito interativas e diferenciadas. “A Apple faz as melhores ferramentas do mundo para indivíduos criativos de toda a parte e nele pessoas criativas e cheias de paixão podem mudar o mundo”. (PEARSON; MARK, 2001, p. 144).

Em geral, as empresas que exploram e se estabelecem por meio de práticas como esta

¹⁷ Beltane é um festival da fertilidade, simbolizando a união entre as energias masculina e feminina, a fertilidade da Terra e os fogos do Deus Celta Bellenos, e toda sua energia e luz. A celebração é marcada pela suspensão total das restrições sexuais durante a única noite do festival. A Fertilidade nesta celebração consta como o desabrochar da Primavera, com o abrir das flores, as sementes e a vida da prole considerada no Reino Animal.

usufruem do privilégio de inventar um novo *establishment*¹⁸. O ponto central é a desconstrução de uma ordem antiga, do *status quo* e de uma determinada cultura dominante, sempre na tentativa de tornar-se alternativo e revolucionário.

2.3.2.5 A escolha dos Arquétipos da pesquisa e o desenvolvimento organizacional

São doze os arquétipos analisados por Jung que influenciam e servem de base como conteúdos do inconsciente coletivo. Segundo ao autor, esses doze arquétipos, divididos em quatro grupos, de acordo com determinadas motivações humanas, a depender da fase de desenvolvimento dos indivíduos.

De acordo com Pearson e Mark (2005), temos, desta forma, as motivações de: Estabilidade/controle, nas quais manifestam-se os arquétipos do Criador, o Prestativo e o Governante. Na motivação Pertença, no qual a necessidade de socialização e pertencimento do indivíduo estão ativos os arquétipos do Bobo da corte, do cara comum e do amante.

E por último, as motivações ligadas à independência e autorealização, nas quais estão manifestos dos arquétipos da criança, do explorador e do sábio, seguidos do herói, do trickster ou sombra e do mago.

A escolha dos arquétipos da pesquisa baseou-se nos entendimentos sobre arquétipos de transformação, que segundo Jung (2000), participam de um processo que envolve a presença de um rito de passagem ou mudança de fase, experiência, condição.

Estes quatro arquétipos, a Criança, o Sábio, o Herói e a Sombra podem ser denominados como de transformação, uma vez que representam situações típicas, lugares, meios, caminhos que simbolizam experiências transformadoras pelas quais os indivíduos passam ao longo de sua vida, inclusive nos processos inconscientes.

De acordo com Jung (2000) esses arquétipos ilustram símbolos dos processos típicos na vida individual e coletiva, e desta forma, na vida organizacional, esses processos inconscientes se revelam durante a vivência nas organizações.

Esses conteúdos (arquétipos) estão no sentido de posicionamento da experiência compartilhada através de narrativas, histórias e temas que recriam padrões de significado.

¹⁸Termo em inglês que diz respeito ao estabelecimento de uma ordem, um estado ou forma. Diz respeito a uma cultura vigente, predominante em vários contextos.

(MORGAN, 2006, p. 241).

As narrativas que circundam e ajudam a construir a cultura das organizações, por sua vez, devem estar cercadas de elementos narrativos, históricos ou até mesmo de rituais e memórias iniciais que perduram e ajudam a compreender razões e tipos de ações dentro das organizações.

Portanto, a escolha pelos arquétipos de transformação foi o filtro utilizado para que através deles, a pesquisa avance no conhecimento de narrativas e discursos que revelem as experiências e os contextos que constroem padrões e modelos de pensamentos dentro da organização.

Para Morgan (2007) as organizações são reflexos das pessoas que nelas atuam, vindo desta forma, o material humano das organizações como o ativo principal que trará mudanças, uma vez que a transformação só é possível através da perspectiva comportamental das pessoas que atuam nela.

Numa abordagem sobre desenvolvimento humano e organizacional, Neumann (2003) afirma que as figuras dos arquétipos podem ser utilizadas para entender melhor os mecanismos de funcionamento utilizados pelas organizações em termos de produtividade e competição. Para o autor, os arquétipos influenciam e reproduzem-se como conteúdos interessantes para obtenção de objetivos dos seus membros.

Segundo Neumann (2003), as projeções conscientes e inconscientes dos estados psíquicos, comuns nos indivíduos durante o desenvolvimento do *self*¹⁹, se reproduzem nas organizações.

Da mesma forma, uma organização pode apresentar projeções de diferentes tipos psicológicos. O autor ressalta ainda que patologias organizacionais podem surgir quando os mitos e símbolos de uma cultura organizacional não atendem as necessidades arquetípicas de seus membros.

Nesse sentido, uma organização pode apresentar projeções de diferentes tipos psicológicos e situações típicas. O grau de coesão corporativa depende, por sua vez, do material simbólico e da linguagem comunicacional a ser explorada dentro da empresa tanto no ambiente funcional da corporação quanto na imagem e nos discursos de identidade que ela construir.

¹⁹ Centro da totalidade psíquica ou circunferência total que abrange tanto o consciente como o inconsciente, sendo o centro desta totalidade. O *self* deseja ser integrado, reconhecido e realizado. (SAMUELS; SHORTER; PLAUT, 1988).

Nessa perspectiva é que a cultura, analisada sob a ótica dos arquétipos, possui correlatos importantes sobre os materiais simbólicos e repertórios vivenciados dentro da organização, o que Shein (2009) nomeia como suposições básicas, ou seja, os padrões e as ideias circundantes, bem como suas suposições implícitas e inconscientes.

Foi nesse sentido que a pesquisa avançou em busca da descoberta e análise desta cultura vigente através de arcabouços e materiais simbólicos representativos, onde a cultura, entendida como linguagem, fornece referenciais de sentidos aos atores sociais em uma organização capaz de designar, classificar, ordenar (FLEURY, 2007, p. 7).

Esses elementos de comunicação capazes de serem apreendidos pelo discurso, consenso e instrumentos de relações de dominação e poder estabelecidos pela linguagem através da cultura da organização é o que Morgan (2006) menciona de arquétipos, enquanto estruturas e temas recorrentes de pensamento e experiência que possuem significado universal.

Desta maneira, a pesquisa buscou privilegiar fontes e dados diversos, capazes de construir um cenário onde pudessem estar visíveis os arcabouços simbólicos representativos para a visualização dos processos de formação da cultura da empresa, pois as características da cultura gradualmente se tornam evidentes à medida que a pessoa toma consciência dos padrões de interação entre indivíduos, da linguagem usada, das imagens e temas explorados na conversação e dos vários rituais da rotina diária.

Figura 1 - Tabela de Referencial Teórico

<p>INCONSCIENTE COLETIVO ARQUÉTIPOS</p>	<p>JUNG, GUSTAV, CARL MORGAN, GARETH MARK, MARGATEH, PEARSON, CAROL</p>	<p>ANÁLISE DO INCONSCIENTE COLETIVO E SEUS CONTEÚDOS PARA COMPREENDER O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO (HERÓI/SÁBIO/SÁBIO/SOMBR A)</p>	<p>SUPOSIÇÕES BÁSICAS/MOTIVAÇÃO PERCEPÇÕES DO INDIVÍDUO COLETIVO</p>
<p>MITOS SÍMBOLOS</p>	<p>ELIADE, MIRCEA HIOMERO JUNG, GUSTAV, CARL TÁVOLA, ARTUR CAMPBELL, JOSEPH HOLLIS, JAMES BARTHES, ROLAND JOLY, MARTINE AUMONT, JACQUES</p>	<p>COMPREENSÃO/ PERSPECTIVA DA LINGUAGEM SIMBÓLICA/ COMUNICAÇÃO</p>	<p>HISTÓRIAS NARRATIVAS COMPARTILHADAS METÁFORAS IMAGEM IDENTIDADE</p>
<p>CULTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>MORGAN, GARETH SHEIN, EDGARD FLEURY, MARIA TEREZA LEME NEUMANN, ERICH</p>	<p>DIMENSÕES DO ARQUÉTIPO NA CULTURA DA ORGANIZAÇÃO/ COMPREENSÃO DOS CONTEXTOS E PERCEPÇÕES DA CULTURA</p>	<p>LIDERANÇA MODELOS MENTAIS VALORES ARTEFATOS</p>
<p>ANÁLISE FATORIAL ESCALA DE DIFERENCIAL SEMÂNTICO ANÁLISE DO DISCURSO</p>	<p>MALHOTA, NERISH, K MIRANDA, MAC DOWEL, PASSOS SPINK, MARY JANE VERGARA, CONSTANT, SILVIA YIN, ROBERT QUIVY, RAYMOND</p>	<p>ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS /QUALITATIVOS ENCONTRADOS NA CULTURA DA ORGANIZAÇÃO</p>	<p>CONSTRUCTOS CAPAZES DE CARACTERIZAR VALORES E SUPOSIÇÕES BÁSICAS SOBRE A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO</p>

Fonte: Elaboração própria (2013).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 TIPO E ABORDAGEM DE PESQUISA

A pesquisa executada foi de base exploratória, de caráter descritivo e analítico, através de uma abordagem quali-quantitativa. Além de questionários quantitativos, foram realizadas entrevistas e pesquisa documental.

Foram investigados os diversos tipos e manifestações dos discursos de comunicação da empresa OAS. As entrevistas aplicadas foram individuais, onde foi feito um levantamento de experiências nas quais foram identificados pelo pesquisador fatores emocionais, comportamentais, intencionais. De acordo com Manzini (2003), a entrevista semi-estruturada baseia-se num roteiro de perguntas previamente estabelecido, porém não exclui a ocorrência de perguntas circunstanciais, ou seja, inerentes às circunstâncias momentâneas da pesquisa.

O roteiro, desta forma, serve para orientar a coleta de informações básicas, além e organizar o processo de interação com o informante. As entrevistas semi-estruturadas foram aplicadas com pessoas de cargos diretivos e executivos nas sedes Salvador e São Paulo.

3.1.1 Caracterização da Amostra

A amostra da pesquisa foi realizada nas duas sedes da empresa, a sede regional, em Salvador e sudeste em São Paulo. A amostra representa a população de funcionários e gestores da empresa baiana OAS. A população da qual a mostra foi retirada girou em torno de 400 funcionários, aproximadamente. Essa foi a população aproximada de funcionários dos cargos escolhidos para a amostra nas obras em andamento da OAS. Foram selecionados funcionários de quatro obras em andamento em Salvador, escritório regional em Salvador e São Paulo.

Os questionários foram aplicados com 159 funcionários em quatro obras importantes na Bahia: Arena Fonte Nova, Via Expressa, Itaipara e em Camaçari e na sede administrativa com funcionários da área administrativa e operacional, incluindo engenheiros, técnicos e *treinees*.

O tamanho da amostra foi de 179 pessoas, onde foram pesquisadas desta forma: vinte participantes, sendo cargos diretivos (DIRETORES SUPERINTENDENTES E LÍDERES

OPERACIONAIS), onde a abordagem foi através de questionário I (ANEXO B) e entrevistas semi-estruturadas. Outras 159 pessoas foram entrevistadas, referentes aos cargos operacionais: Gerentes de Obra, Engenheiros, técnicos, *treinees*, corpo administrativo.

As obras visitadas foram: Via Expressa, Arena Fonte Nova, Itaigara, Zero 93, Camaçari e para esse grupo a abordagem foi feita por meio de questionários: Questionário II (ANEXO A). A escolha e os critérios escolhidos para seleção dos entrevistados através do roteiro de entrevistas foi o cargo e o tempo na empresa.

A metodologia privilegiou cargos e líderes de diferentes escalas hierárquicas, a fim de diversificar a quantidade de dados obtidos. Na escolha dos funcionários respondentes dos questionários, foram escolhidos gerentes, supervisores e prestadores de serviços administrativos de 20 a 40 anos, com mais de 1 ano na empresa e de cargos variados, desde setores contábeis ou de gestão.

3.1.2 A cultura organizacional e a escolha metodológica

A vantagem da escolha de uma pesquisa quali-quantitativa favoreceu a abordagem, a coleta e a observação dos dados coletados, e de acordo com a fundamentação teórica da pesquisa, a cultura organizacional pode ser entendida como um bem intangível da organização, construída pelos seus membros e seus colaboradores e que só faz sentido em seu ambiente cultural e social com a atuação permanente de seus atores sociais, uma vez que para Morgan (2006) a cultura organizacional é um sistema capaz de manter e criar padrões de comportamento e realidades socialmente construídas dentro de uma organização.

Através das razões fundamentais para esses aspectos da cultura, descobre-se que existem sólidas explicações históricas para os modos como as coisas são feitas (MORGAN, 2006, p. 148). Por isso, foram entrevistados líderes e liderados de duas formas distintas,

A pesquisa proporcionou a captura de aspectos da cultura organizacional manifesta nos valores, condutas e metas que orientam, integram e adaptam a vida da organização ao meio externo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.194).

Através das entrevistas do roteiro semi-estruturado, a pesquisa pode construir relatos e narrativas surgidas de forma espontânea e dinâmica dos dirigentes, na qual os entrevistados puderam estabelecer parâmetros importantes relacionados à produção de conhecimento, aos

processos de socialização e internalização de diversos contextos, mediante relatos de (histórias pessoais, perspectivas, motivações) e externalização de pensamentos, diálogos, metáforas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p.194).

A partir desta metodologia, a pesquisa buscou detectar os artefatos visíveis relatados por Shein (2009), aqueles que incluem todos os processos organizacionais visíveis, que incluem todas as dinâmicas e comportamentos compartilhados entre os indivíduos.

Da mesma forma, os questionários de associação de palavras (Questionário I – ANEXO B) respondidos, puderam traçar perfis e predominâncias de discursos entre esses gestores. Os questionários aplicados nas obras com funcionários liderados, entre engenheiros, cargos administrativos e *treinees* estabeleceram parâmetros e caracterizações a partir da opinião sobre narrativas diversas dos arquétipos escolhidos, de forma a traçar um perfil de identidade e percepção tanto dos funcionários quanto destes sobre a empresa em que trabalham.

Por sua vez, esse conhecimento compartilhado transforma-se em modelos mentais, protótipos e estruturas de pensamento capazes de interferir no tipo de motivação pessoal e consequentemente dos tipos de práticas estimuladas e incentivadas dentro da organização. Essa metodologia reflete o que Shein (2009) denomina como as suposições básicas, ou o terceiro nível da cultura da organização, que formam a essência da cultura da empresa, que caracterizam as formas de pensamento e os modelos mentais da organização.

Portanto, a escolha metodológica privilegiou uma abordagem diversificada de dados, tanto quantitativos como de ordem qualitativa, tendo em vista a necessidade de capturar não apenas discursos e artefatos como a linguagem e os valores declarados, mas também os modelos mentais circundantes entre os funcionários diretos e indiretos da empresa, através dos discursos arquetípicos e das narrativas escolhidas para mensurar esses padrões mentais ativos e manifestos na organização.

De acordo com o modelo de análise proposto, temos as dimensões de análise da cultura, conforme os diversos níveis a serem analisados nos dois grupos apresentados pela amostra, com diretores, líderes e funcionários da organização. (VARIÁVEIS B). Porém, os constructos selecionados, os quatro arquétipos analisados pela pesquisa compõe o conjunto de variáveis A, que são os traços mobilizadores, ou seja, os arquétipos ou constructos escolhidos para traçar um perfil das características e aspectos mobilizadores e influenciadores da cultura e dos modelos de pensamento e ação dentro da organização. Desta forma, então, explica-se o

modelo escolhido para referenciar a análise deste pesquisa.

Tem-se a cultura como um recorte, em todas as suas manifestações, valores, crenças e motivações inconscientes a serem analisadas, escolhemos, portanto, quatro arquétipos ou perfis de traços arquetípicos a serem manifestos na coleta de dados, descobertos e revelados pelos conjuntos e grupos testados nas variáveis B, conforme mostra a figura abaixo.

Primeiramente, o modelo buscou uma análise da cultura da organização nos níveis e artefatos visíveis, identificando os valores declarados, a linguagem e as filosofias empresariais, todo o discurso visível da empresa. Após isso, a partir das entrevistas e dos dados coletados na pesquisa quantitativa, buscou-se quantificar e estabelecer as intensidades e os valores obtidos para cada discurso arquetípico escolhido, de acordo com os testes de confiabilidade e dimensionalidade que a pesquisa contemplou na sua metodologia. Como consequência, através do modelo de análise escolhido, a pesquisa avançou na busca de dados que caracterizassem e contemplassem os níveis da cultura vigente.

A estrutura arquetípica se reflete nos discursos do nível mais profundo da cultura, no nível inconsciente, nas projeções dos líderes, dos grandes influenciadores e dos funcionários da empresa, chamado de suposições básicas da cultura. No nível da linguagem e dos símbolos revelados, estão as crenças e os valores expostos pela comunicação interna, pelos discursos introduzidos e observáveis e os artefatos visíveis. Estes, por sua vez, ficaram por conta das observações das práticas internas, da estrutura hierárquica e da orientação das rotinas da construtora.

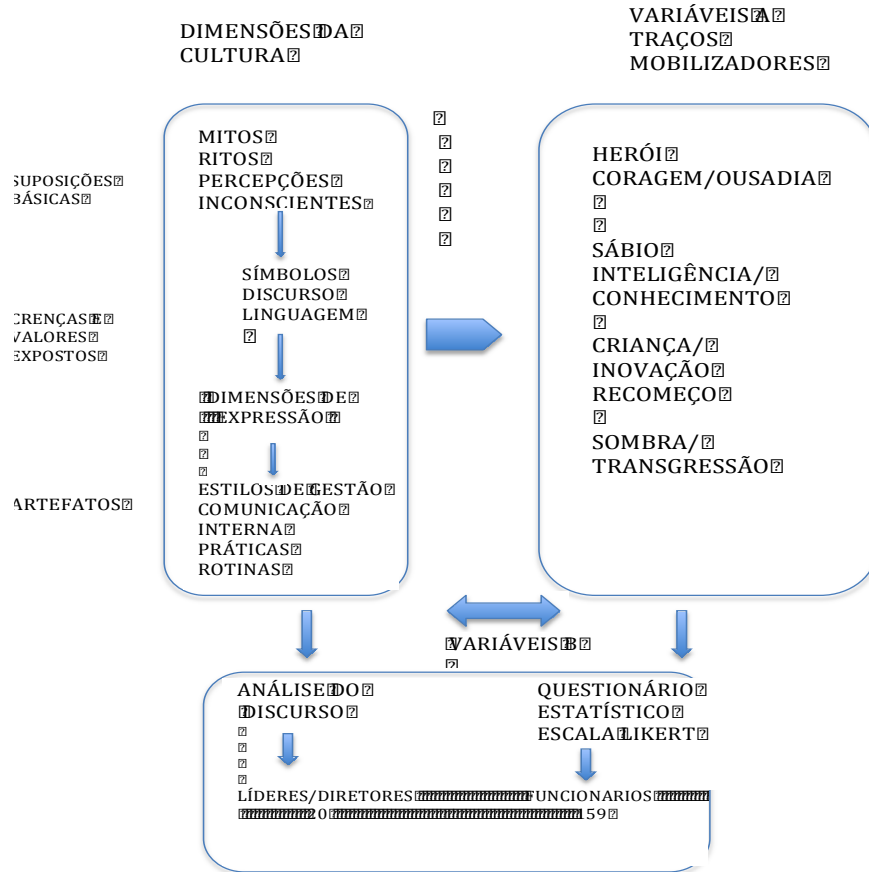
Nas abordagens propostas pelo modelo, temos a análise de discurso como ferramenta que identificou a predominância de discursos arquetípicos do Herói e do Sábio, a partir de entrevistas e abordagem de associações de palavras. Nessas abordagens, a pesquisa revelou entre os líderes e gerentes discursos e narrativas capazes de identificar motivações, percepções e atitudes ligadas aos discursos de superação de desafios e a conquista de novos conhecimentos. Também na abordagem quantitativa, através dos questionários de associação, ainda na amostra dos 20 diretores e líderes, foi aplicado um questionário em que o entrevistado realiza associações de palavras dos quatro contextos arquetípicos e o contexto da empresa.

Nos valores declarados e nas práticas de rotina da empresa, o modelo contemplou, entre os discursos dos funcionários, as ideias e afirmativas ligadas aos discursos do Herói e Sábio,

com predominância para o Sábio. O questionário sugerido pela pesquisa procurou contemplar narrativas de cada arquétipo selecionado.

A pesquisa também avaliou os níveis e a intensidade da manifestação destes discursos entre os funcionários entrevistados, apontando para uma convergência de discursos entre os colaboradores e seus líderes diretos, porém apontou também dados complementares importantes em relação aos demais arquétipos, a sombra e a criança, apontando para ativos e valores que aparecem na cultura da empresa como incentivo à criatividade, inovação e à busca por novos paradigmas e novos pensamentos.

Figura 2 – Modelo de análise



3.2 MÉTODO QUALITATIVO

3.2.1 Análise de Discurso

Vergara (2010) afirma que em um processo de intercâmbio, os materiais simbólicos e imaginários pertencente aos sistemas de convenção da linguagem e das comunicações se entrelaçam e constroem sistemas de significações socialmente e culturalmente aceitos.

De acordo com Spink (2010), a linguagem enquadra-se como uma ferramenta metodológica de pesquisa, na qual pode-se analisar os sentidos produzidos, sendo a produção de sentido uma construção dialógica e interativa, tomando a linguagem como prática social.

Os repertórios interpretativos seriam as unidades de construção das práticas discursivas, o conjunto de termos e descrições comuns nos discursos. A mídia, por exemplo, através dos conteúdos do rádio, da televisão, dos sítios da internet, é uma das responsáveis pelas transformações substantivas na forma como as pessoas produzem sentidos sobre fenômenos sociais ou se posicionam diante deles.

Esta, por sua vez, compreende uma dimensão simbólica na construção de sentidos, que envolve construção, reconstrução, armazenamento, reprodução e circulação de produtos repletos de sentido. Enquanto sistema cultural, “explora uma dimensão abrangente na medida em que esses produtos são fenômenos sociais, situados em contextos que têm aspectos técnicos e comunicativos”. (SPINK, 2010, p. 34).

Tem-se desta forma a noção de repertórios linguísticos, os termos, os conceitos, os lugares-comuns e figuras de linguagem que demarcam o rol de possibilidades de construções de sentidos.

3.2.2 Entrevistas Semi-estruturadas

Segundo Quivy e Campenhoudt (2003), a entrevista possui uma relevância no processo de levantamento de dados, pois explora aspectos fundamentais do fenômeno estudado além de contribuir para a ampliação do conhecimento a cerca do objetivo de pesquisa, permitindo a interação com a revisão de literatura e a pesquisa documental.

Segundo as abordagens de Yin (1994) as entrevistas devem privilegiar as percepções e as

experiências do entrevistado, além da importância da espontaneidade para o processo, uma vez que o entrevistado se sente à vontade, se faz presente e traz informações com maior relevância. O roteiro semi- estruturado que conduziu as entrevistas foi concebido de forma a privilegiar a espontaneidade e o discurso do entrevistado (ver Quadro 3).

Quadro 2 - Roteiro de entrevistas semi-estruturado e roteiro de perguntas

DIMENSÕES DE ANÁLISE	CATEGORIAS DE ANÁLISE	SUBCATEGORIAS DE ANÁLISE
PRODUÇÃO DE SENTIDO LINGUAGEM DISCURSO	IDENTIFICAÇÃO DE NARRATIVAS/ARQUÉTIPOS, MODELOS MENTAIS, MOTIVAÇÃO	UTILIZAÇÃO INTENSIVA DO DISCURSO ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA
CULTURA ORGANIZACIONAL	RELAÇÃO COM O MEIO AMBIENTE	ESTILOS DE GESTÃO
	MISSÃO, VALORES, OBJETIVOS	EXISTÊNCIA DE REDES INTERORGANIZACIONAIS
	RELAÇÕES PROFISSIONAIS	TIPOS DE SOCIALIZAÇÃO
	METÁFORAS/ ANALOGIAS COMPARTILHADAS	MODOS DE DISSEMINAÇÃO /PARTILHA/TRANSMISSÃO DE CONHECIMENTO
	CONTEXTO DA EMPRESA	FORMAS DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO
		CRIATIVIDADE ORGANIZACIONAL
		VANTAGEM COMPETITIVA
		PREDOMINÂNCIA DISCURSIVA DOS ARQUETIPOS

Quadro 3 - Roteiro de perguntas

- APRESENTAÇÃO
- []
[]
1. CONTEXTUALIZAR A ENTREVISTA
 2. PERMISSÃO PARA CONCEDER E GRAVAR A ENTREVISTA
 3. ASSEGURAR A CONFIDENCIALIDADE DA ENTREVISTA
- []
- PERFIL DA EMPRESA
- []
[]
1. FUNDAÇÃO DA EMPRESA
 2. PRIMEIRAS OBRAS IMPORTANTES
 3. ESTRUTURA DA ORGANIZAÇÃO
 4. EXPANSÃO E NOVAS FILIAIS
- []
- []
- []
- NOME: []
- CARGO: []
- TEMPO NA EMPRESA: []
- []
- 1- Relatar um pouco sobre os valores e missão da empresa. Como a empresa planeja, executa e atinge objetivos. Como se dá o processo estratégico da empresa?
 - 2- Como a empresa lidera? Aborde os processos de liderança dentro da organização.
 - 3- Conte um pouco da história da empresa. Narre um fato ou algum acontecimento importante para a trajetória da organização, pode ser uma obra importante ou um conflito, uma dificuldade.
 - 4- Relate as rotinas e o convívio no ambiente empresarial da organização. Como as pessoas vivem? Descreva o clima da empresa, as relações profissionais e como se dá o processo de aprendizado mediante os níveis hierárquicos da empresa.
 - 5- Caso o Brasil passe por uma crise imobiliária como que atingiu países da América da Norte e Europa, como a sua empresa superaria esse momento? Que sacrifícios a empresa faria para alcançar seus objetivos?
 - 6- Há algum modelo informal de comunicação e gestão dentro da empresa? Quais ideias costumam encorajar a ação, incentivar a inovação, a inteligência ou a quebra de padrões? Cite um exemplo em que uma destas situações ocorreu.
 - 7- Quais os conflitos que a empresa enfrenta no cenário atual? Pode ser na conjuntura administrativa, nacional ou mesmo gerencial.
- []
- []

3.2.3 Análise do Material Empírico

Na condução das entrevistas foi estabelecido um roteiro semi-estruturado (Quadro 3) que se destina às principais questões centrais da pesquisa: A observação do arquétipo nos processos de construção e formação da cultura organizacional, buscando identificar de que maneira se manifestam, a partir da análise teórico-empírica, obter respostas sobre a representação e manifestação destes conteúdos simbólicos além de levantar outros questionamentos futuros.

Foram realizadas 20 entrevistas, entre gerentes, líderes e diretores, cada entrevista com a duração de uma a duas horas. Esse grupo foi selecionado com base no tempo e nos cargos que ocupam, normalmente cargos decisórios e diretivos, participantes ativos dos processos decisórios e gerenciais de processos, pessoas e ações dentro da empresa. A idade destes entrevistados também é variada, variou entre 38 a 60 anos, o que nos possibilitou estabelecer expressões de líderes e discursos de três gerações diferentes.

A partir do roteiro de perguntas (Quadro 4), estruturado em concordância com os aspectos pontuados nas dimensões de análise e associada à análise do discurso, as perguntas procuram relatar as dinâmicas de convivência, o ambiente organizacional e as analogias compartilhadas pelos indivíduos. A análise do discurso foi utilizada no sentido de construir um repertório de relatos que apontaram para narrativas com características particulares, porém sem perder o foco nas experiências profissionais e na busca pela compreensão do ambiente organizacional.

No início da entrevista, os entrevistados fizeram relatos sobre o perfil da empresa, antes de entrar na entrevista propriamente dita, nas questões propostas. Isso facilitou a investigação dos artefatos visíveis Shein (2009), ou seja, dos valores e crenças declaradas, conhecimentos empresariais compartilhados e dos processos organizacionais rotineiros e estruturais.

Uma das técnicas utilizadas foi a contagem de expressões referentes aos discursos escolhidos (constructos), observação dos relatos dos entrevistados, dos termos e conceitos utilizados e dos relatos das experiências pessoais, na qual recorre-se às recordações e impressões, emoções pessoais dos entrevistados a fim de conhecer o tipo de compartilhamento de experiências praticado e os tipos de socialização praticados.

Além disso, foi utilizada a contextualização, em que o entrevistado pode posicionar-se espontaneamente diante de uma situação hipotética de conflito ou solução para a empresa. Quanto ao mapeamento de modelos mentais, o roteiro de perguntas contempla na pergunta 7

que tipo de atitude a empresa costuma encorajar em seus colaboradores, além de investigar de que forma se dá a produção de conhecimento, ao fazer associações com as características e as necessidades apontadas pelos quatro arquétipos analisados.

Essa questão foi analisada, portanto, levando em conta as narrativas, os pensamentos expostos, mas também as contradições colocadas entre as hierarquias da empresa, o fosso entre as gerações, a dificuldade de comunicação entre gestores de culturas e gerações diferentes. Desta forma, aspectos inconscientes foram revelados, por exemplo, na abordagem de conflitos sobre a comunicação interpessoal dos gestores, identificada como um conflito a ser administrado pela empresa.

Foram selecionados, finalmente os sentidos produzidos e os diálogos, identificando as motivações, anseios e necessidades intelectuais e morais que a empresa deseja para seus colaboradores, “sendo a produção de sentido uma construção dialógica e interativa, tomando a linguagem como prática social”. (SPINK, 2010, p. 32).

3.3 MÉTODO QUANTITATIVO

O modelo operacional da pesquisa destaca a existência do conjunto de variáveis A a serem verificadas em respostas obtidas através de uma escala Likert de 7 pontos (1 = discordo; 7 = concordo) Figura 2. (SERPA, 2006, p. 53).

Segundo Kerlinger (1980) uma escala é um instrumento construído onde números diferentes podem ser atribuídos a indivíduos diferentes a fim de que indiquem quantidades diferentes de algum atributo ou propriedade (KERLINGER, 1980, p.29). A escala proposta para a obtenção de dados desta pesquisa foi: mensuração da intensidade ou nível da percepção de um discurso arquetípico.

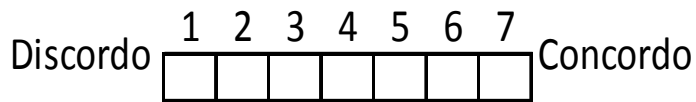
Nesta pesquisa, foi utilizada um tipo de escala não-comparativa de diferencial semântico. (Survey Monkey). O diferencial semântico é uma das técnicas que tem sido frequentemente utilizada para avaliar percepção afetiva das pessoas sobre situações objetivas e subjetivas de seu dia a dia, desta forma, “avalia a afetividade e as formas de quantificar o significado afetivo das atitudes, opiniões e percepções, além de imagem social, personalidade, preferências e interesses das pessoas.” (LOPES; MARTINS, 2011, p.816).

Nesta perspectiva e de acordo com as variáveis A (vide modelo de análise Figura 2): Traços

mobilizadores dos Arquétipos: Herói, Sábio, Criança e Sombra, a escala de diferencial semântico foi utilizada para a mensuração das afirmações propostas no questionário.

O questionário é composto por 40 afirmações (frases), dez para cada discurso arquetípico. As afirmações propostas no questionário quantitativo (anexos) são afirmações relativas a quatro diferentes discursos arquetípicos capazes de caracterizar o quadro de variáveis da pesquisa. Temos, assim, quatro tipos de narrativas a serem estabelecidas e quantificadas referentes a quatro arquétipos com características distintas.

Figura 3 - Escala Likert usada na pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2013).

Conforme vê-se no Quadro 1, temos uma exemplificação dos discursos arquetípicos relatados, cada um referente a cada arquétipo contemplado, medidos pela escala de 7 pontos. Neste quadro deu-se um exemplo para cada constructo ou arquétipo, a fim de exemplificar como o entrevistado irá expor suas percepções dentro da escala de medição.

Ex:

A empresa me incentiva a agir corajosamente. Narrativa do Herói

Quadro 4 – Perguntas do questionário

1	A empresa me incentiva a agir corajosamente.	DISCORDO	1 2 3 4 5 6 7	CONCORDO
2	A empresa estimula seus empregados a inovar sempre.	DISCORDO	1 2 3 4 5 6 7	CONCORDO
3	A organização incentiva a produção de novos conhecimentos.	DISCORDO	1 2 3 4 5 6 7	CONCORDO
4	A empresa incentiva o funcionário a quebrar as regras e padrões.	DISCORDO	1 2 3 4 5 6 7	CONCORDO

Fonte: Elaboração própria (2013).

Discordo 1 2 3 4 5 6 7 Concordo

A empresa estimula seus empregados a inovar sempre. Narrativa da Criança

Discordo 1 2 3 4 5 6 7 Concordo

A organização incentiva a produção de novos conhecimentos. Narrativa do Sábio

Discordo 1 2 3 4 5 6 7 Concordo

A empresa incentiva o funcionário a quebrar as regras e padrões. Narrativa da sombra

Discordo 1 2 3 4 5 6 7 Concordo

3.3.1 Técnicas Estatísticas Utilizadas

3.3.1.1 Análise de Dados

De acordo com Malhota (2004) a análise fatorial é uma série de procedimentos utilizados para a redução e resumo de dados e foi utilizada para identificar fatores comuns que representem

um grande número de variáveis.

Desta forma, pode identificar, segundo Malhota (2004, p.19) dimensões latentes que explicam correlações entre os conjuntos, conjuntos novos, maiores e menores de variáveis que se destacam. Ainda de acordo com este autor, a análise fatorial é indicada quando se interessa descobrir o comportamento de uma variável ou grupos de variáveis em covariação com outras (MALHOTA, 2004, p. 19).

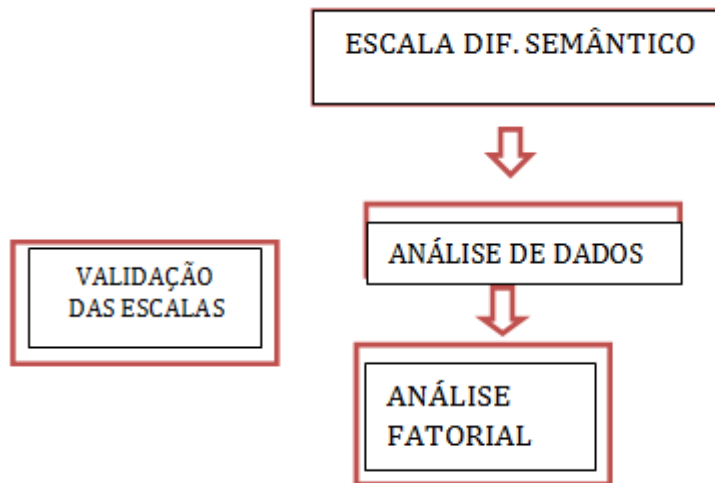
No processo de validação das escalas utilizadas, foram calculados coeficientes que avaliam grau de consistência entre múltiplas medidas da variável (Alfa de *Cronbach*), Coeficiente de correlação de *Spearman*, avaliando a convergência entre os dados e Regressão, que de acordo com Cunha e Coelho (2009), estabelece uma relação funcional entre duas ou mais variáveis envolvidas para a descrição de um fenômeno.

Desta forma, para a validação da escala, é necessário levar em consideração a observação de três importantes aspectos: Confiabilidade, Dimensionalidade e Convergência. Para isso, são utilizados e calculados coeficientes e índices capazes de aumentar a consistência e a coesão dos dados, a fim de garantir e avaliar também a convergência e a correlação entre os dados obtidos.

De acordo com Serpa (2006) para a análise da dimensionalidade das escalas, a análise fatorial foi utilizada, onde índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) mede a adequação da análise fatorial à amostra. No que tange ao grau de Confiabilidade da pesquisa, a mesma autora menciona o coeficiente de Alfa de Cronbach.

Por fim, os níveis aceitáveis de Convergência dos dados foram estabelecidos, segundo Serpa (2006), pelo coeficiente de correlação ρ de Spearman.

Figura 4 - Análise de Dados



Fonte: Elaboração própria (2013).

Ainda na abordagem qualitativa, entre os diretores e líderes foi aplicado o questionário de associações de palavras (Quadro 5). Esse questionário permitiu capturar, através da associação de palavras correlatas a discursos arquetípicos diferentes, a percepção imediata que esses gestores estabelecem com os determinados discursos, bem como a frequência e a quantidade das repetições de um determinado repertório de palavras.

Ex: A
Construção
Urbanização
Segurança

B
Renovação-1
Pensamento-2
Risco-3

Da mesma maneira, foram abordados apenas quatro discursos arquetípicos: Herói, Sábio, Criança e Sombra e os entrevistados tiveram que escolher palavras aleatórias nestes quatro tipos de repertórios as suas respostas foram avaliadas e quantificadas de acordo com a quantidade e a predominância em que um tipo de repertório se manifeste.

Coloque na coluna A o número correspondente à palavra que você associa à mesma na coluna B

Quadro 5 - Questionário I

A	EX: AMIZADE	<input checked="" type="checkbox"/>
	CONSTRUÇÃO	
	EMPREENDEDORISMO	<input type="checkbox"/>
	COLABORAÇÃO	<input type="checkbox"/>
	SOLIDEZ	<input type="checkbox"/>
	URBANIZAÇÃO	<input type="checkbox"/>
	PROJETOS	<input type="checkbox"/>
	COMUNIDADE	<input type="checkbox"/>
	DESENVOLVIMENTO	<input type="checkbox"/>
	CRESCIMENTO	<input type="checkbox"/>
	FUTURO	<input type="checkbox"/>
	NEGÓCIOS	<input type="checkbox"/>
	ENGENHARIA	<input type="checkbox"/>
	TRANSFORMAÇÃO	<input type="checkbox"/>
	HABITAÇÃO	<input type="checkbox"/>
	PROGRESSO	<input type="checkbox"/>
	TRAJETÓRIA	<input type="checkbox"/>
	SEGURANÇA	<input type="checkbox"/>
	EXPANSÃO	<input type="checkbox"/>
	TERRITÓRIOS	<input type="checkbox"/>
	MEIO AMBIENTE	<input type="checkbox"/>

B	EX: CONFIANÇA	<input type="checkbox"/>
	2-RECOMEÇO	
	3-CONHECER	
	4-COMPREENDER	
	5-AGIR CORAJOSAMENTE	
	6-RENOVAÇÃO	
	7-SUPERAR DESAFIOS	
	8-REFLETIR	
	9-INDIGNAÇÃO	
	10-EVOLUÇÃO	
	11-PENSAMENTO	
	12-OUSAR	
	13-OTIMISMO	
	14-ANALISTA	
	15-ESPERANÇA	
	16-FELICIDADE	
	17-VENCER	
	18-TRANSGREDIR	
	19-COMPETÊNCIA	
	20-RISCO	
	21-LIBERDADE	

Fonte: Elaboração própria (2013).

4 O CASO OAS CONSTRUTORA

4.1A ANÁLISE DO CASO OAS CONSTRUTORA

De acordo com as análises do material empírico coletado durante a pesquisa de campo da empresa OAS no período que correspondeu aos meses de outubro de 2012 a março de 2013, a metodologia aplicada foi a modalidade quali-quantitativa, incluindo colaboradores de diversas obras em Salvador. Desta forma, a amostra da pesquisa concentrou colaboradores com vínculo há mais de um ano na empresa.

Tendo em vista as inúmeras transformações e o momento de conquistas de novos mercados, tanto a nível geográfico quanto de atuações, esta pesquisa trouxe ricas observações e análises sobre a cultura desta empresa.

Atualmente, a empresa é um conglomerado multinacional brasileiro, de capital privado e atuante em diversos segmentos da economia. O contexto atual da empresa revela um momento de buscas de novos campos de atuação, através da atuação internacional de seus profissionais e da abertura de novos mercados, como Energia, Indústria e Transportes.

A forte atuação da empresa em países da América Latina e no continente africano, por exemplo, são exemplos de uma contribuição internacional da empresa. Entendida não apenas como uma empresa de construção, mas de projetos de desenvolvimento acima de tudo, a OAS possui uma gestão descentralizada, um modelo que busca desenvolver estilos próprios de liderança, baseados em núcleos de negócios, cada um com autonomia suficiente para tomar decisões. Neles, cada líder busca resultados e viabiliza alternativas de negócios, baseado nos valores da empresa e nos objetivos estratégicos antes estabelecidos.

4.2 A OAS CONSTRUTORA

De acordo com esta perspectiva, a OAS é uma empresa que divide-se em três setores: O de investimentos, o de incorporação e o de construção. Para a pesquisa em questão, as análises se voltaram para a OAS construções (ENGENHARIA).

Fundada em 1976, inspirada pelo sonho de três jovens estudantes de engenharia da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Nomearam, então, a empresa com as iniciais de seus respectivos sobrenomes, Olivieri, Araújo e Suarez. Segundo relatos de líderes da empresa, os

três primeiros fundadores eram movidos pelo sonho de tornar a OAS uma das maiores construtoras do país. Apesar das adversidades do momento histórico e político que o país vivenciava, em face do momento histórico e político conturbado da época e o enfrentamento da concorrência com empresas consolidadas no mercado, como a Odebrecht Realizações.

A OAS construtora participou de obras importantes como a do primeiro grande supermercado de Salvador, atual Bompreço, localizado na Av. ACM, uma das obras de maior impacto urbanístico e de desenvolvimento da época para a cidade, o Aeroporto Internacional, logo no início da década de 80, com duas ampliações, em 1982 e 1983, World Trade Center, em São Paulo, obra de Pedra do Cavalo-BA, a linha Amarela, o primeiro pedágio urbano, localizado na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro são alguns exemplos de obras que marcaram a chegada desta construtora ao mercado não apenas local, mas nacional.

A empresa possui seis bases operacionais no Brasil: A base Nordeste, Leste, São Paulo e Rio de Janeiro, Petróleo e Gás/Energia e Mineração. Atuante em engenharia portuária, saneamento, edificações, refinarias e urbanização em geral, a construtora apresenta participação significativa no desenvolvimento industrial e econômico de países como Moçambique, Angola, Equador e Bolívia.

A empresa participa atualmente de obras e projetos estádios de futebol, participando ativamente dos projetos de infraestrutura e programas de crescimento do governo, na atração de investimentos a exemplo das Copas do mundo e das Confederações, com inaugurações importantes como o estádio do Grêmio e a Arena Fonte Nova, em Salvador.

4.3 A CULTURA ORGANIZACIONAL DA OAS CONSTRUTORA

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p.29) “a cultura organizacional orienta a filosofia e a ação de todos os funcionários” nas seções a seguir será apresentada a cultura organizacional da OAS Construtora.

Robbins (2002) refere-se a cultura de uma organização como um sistema de valores compartilhados, uma espécie de “conjunto de características-chave que a empresa valoriza, tornando-se a essência da cultura em uma dada organização”. (ROBBINS, 2002, p. 11). Segundo fontes da comunicação e gestão interna da empresa, dentre os valores declarados da organização OAS estão: A orientação para o resultado e a competência profissional, como

valores profissionais e a garra e a confiança como valores de formação individual estão entre os que se estabelecem como norteadores para a empresa em questão, conforme descritos na Figura 5, no quadro de valores da empresa OAS.

São cinco aspectos-chaves dentro do seu conjunto de diferenciais competitivos, dentre eles: Desafio, Diversidade gerencial, Descentralização, Participação nos resultados e Diferenciação. Em relação ao aspecto Desafio, os valores giram em torno da busca obstinada por novos enfrentamentos, sempre na tentativa de superar as expectativas de forma diferenciada, através de profissionais motivados sempre.

Esse item da filosofia empresarial está diretamente relacionado ao aspecto diversidade gerencial, que preza pela eficácia mesmo em momentos de adaptação, segundo afirmações dos gestores entrevistados na abordagem. Por isso, os profissionais são treinados e incentivados a desenvolver diferentes habilidades em áreas diversas, sendo, portanto, polivalentes.

Nesta perspectiva, a empresa tem a política de participação nos resultados, na qual compartilha os ganhos e estimulam, desta forma, o desempenho futuro e o compromisso com as metas estabelecidas, o que exemplifica a abordagem de Morgan (2006) sobre reforço positivo, uma ferramenta de motivação e desempenho utilizada por organizações que utilizam sua cultura como um ativo norteador de seus processos gerenciais.

Aliado a esses aspectos, a diferenciação gira em torno da qualidade técnica dos processos de engenharia e construção envolvidos e os padrões de segurança estabelecidos. Para isso, possuem um sistema de gestão integrada chamada Qualidade, Segurança, Meio Ambiente, Saúde e Responsabilidade Social (QSMSRS).

Esse conjunto de procedimentos atua diretamente na alçada estratégica da empresa, encabeçando, por conseguinte, todas as operações, projetos e produtos de construção que a organização realiza e empreende com o mercado, seja nas parcerias ou nas concorrências. Isso inclui os planos de produtividade e de inovação, além dos acordos e do cumprimento das agendas e pautas governamentais. (Entrevistado I, diretor de projetos da OAS).

Conforme as fontes pesquisadas na empresa com os gestores e sobre os modelos de gestão, o Planejamento Estratégico de Contratos (PEC), por exemplo, é também uma ferramenta estratégica utilizada para gerenciar e prever prováveis riscos e inviabilidades de um projeto, desde a nível financeiro ao tecnológico ou contratual. Esse planejamento procura gerar

soluções e ambientes de Inteligência para cumprimento de prazos, eliminação de conflitos de custo X benefício, sustentabilidade e gestão de negócios a longo prazo.

Esse planejamento repercute em soluções que vão desde gastos emergenciais não previstos de um projeto numa barragem que passe por uma comunidade vizinha ou à busca de mão-de-obra qualificada num período de obras em estádios em várias cidades, por exemplo. (Entrevistado I, diretor de projetos da OAS).

Além deste, o mesmo entrevistado, durante a pergunta 5, cita outro importante projeto que incentiva a competência profissional da equipe OAS e pretende ser um modelo para o mercado. É o projeto Obra do Futuro, voltado para competitividade, de maneira a tornar-se um modelo para o mercado, “de vanguarda, captador de novas ferramentas gerenciais, como o PEC”, investimento em pesquisa na contratação de consultorias especializadas, afirma o entrevistado II, líder operacional da OAS.

4.3.1 QSMSRS e DDS e os processos de aprendizagem organizacional

Conforme já mencionado, as siglas (QSMSRS) e Diálogos Diários de Segurança (DDS) referem-se a um centro de decisões estratégico comum, inicial e primitivo dos processos de gestão e execução de tarefas da empresa, segundo fontes obtidas nas entrevistas com gestores e em incursões e pesquisas e levantamentos de informações na empresa. Esse centro de decisões sobre processos é comum a todas as atividades posteriores, pois direciona, norteia e normatiza todas as decisões a serem tomadas nos níveis subsequentes do ponto de vista da concepção, gestão, execução e supervisão de todos os projetos.

Segundo o Entrevistado I, diretor de projetos da empresa:

“Não basta chegar numa cidade e realizar um grande projeto sem levar em conta os efeitos que aquilo tem durante a obra no entorno, sobre uma família que mora próxima a uma barragem, uma adutora ou um canal. São contribuições que vão além da obra e do negócio, é um aprendizado, uma profissão que o cidadão aprende, e isso fica para a vida toda.”

No quesito Segurança, há o projeto DDS, os diálogos diários de segurança. Uma série de procedimentos diários, realizados em todas as obras da empresa, nos primeiros 15 minutos de trabalho. Trata-se de diálogos e debates diários, com temas diversos de interesse dos trabalhadores.

A variação dos temas é grande e vai desde os cuidados com a limpeza das mãos até a

educação no trânsito. Nestes diálogos, o objetivo é a troca constante e produtiva de conhecimento entre todos os envolvidos no projeto, desde o pedreiro ao engenheiro-chefe, “onde toda a cadeia produtiva participa, opina, debate e constrói novas soluções para o dia-a-dia do trabalho”, avalia o entrevistado I, diretor de projetos.

Os DDSs são formados por grupos de quinze a vinte pessoas, onde o facilitador, que pode ser um engenheiro ou um técnico na área de segurança se encarrega de ministrar os debates, tirar dúvidas e favorecer a troca de conhecimento. Segundo os entrevistados, todos os procedimentos possuem lista de presença. Dentre outros objetivos deste projeto, estão a melhoria da qualidade de vida das pessoas, a diminuição de riscos, a saúde e o favorecimento da comunicação entre todos os envolvidos.

De acordo com os conceitos sobre Cultura organizacional abordados por Morgan (2006), os Diálogos diários de Segurança se enquadram como ferramentas do que chamou de reforço positivo. O reforço positivo, segundo o autor, faz parte do sistema ritualístico da organização, através de práticas de rotina com grande impacto sobre a motivação e desempenho dos empregados e se estabelece como um aspecto importante da cultura e da vida corporativa (MORGAN, 2006, p. 147).

Através dos DDSs, a empresa exemplifica como funciona o seu processo de aprendizagem organizacional, pois de acordo com Nonaka e Takeushi (1997) a produção de conhecimento dentro da organização passa por processos de socialização e internalização de diversos contextos e conhecimentos, sejam eles tácitos ou explícitos. Desta forma, podemos concluir que, ao instituir esses diálogos diários, a empresa possibilita os processos de conversão de conhecimentos diversos, que mais tarde, irão fornecer padrões e modelos de pensamento dentro da organização.

Seja qual for o projeto em que esteja envolvida, a construtora procura criar um padrão de construção e implementação de projetos e resultados, em face destes modelos e esquemas estratégicos, baseado não apenas em teorias, mas em atuação e em pessoas. Em qualquer lugar do mundo, onde você presencie uma obra da empresa, ela terá uma marca pessoal, um padrão OAS de construir. (Direto de projetos da OAS).

4.4 A CULTURA ORGANIZACIONAL DA OAS E A FORMAÇÃO PROFISSIONAL

A História da OAS é marcada por uma trajetória internacional, atuando desde o início na prospecção de negócios fora do estado da Bahia e hoje atua com escritórios na Europa e

outros continentes. Essa internacionalização faz parte dos projetos e ideais iniciais de seus fundadores.

De acordo com as características apresentadas pela gestão da empresa, a construtora apresenta o Desafio e a diversidade gerencial como aspectos essenciais para a formação do profissional de quem chega à empresa. Os programas OAS Jovem e OAS estágio são exemplos de projetos que formam o funcionário dentro de todas as expectativas da empresa, quanto em habilidades técnicas como gerenciais.

De acordo com os gestores entrevistados, esses projetos possuem os objetivos de formar os futuros colaboradores da empresa, com muito vínculo empresarial, sendo, portanto, o seu pessoal e sua equipe o ativo principal para enfrentar crises e superar dificuldades de toda e qualquer parte do negócio.

Esses projetos têm o objetivo, acima de tudo, de transformar esse profissional em gestor das próprias atividades, ensinando-o a enxergar cada projeto como uma unidade de negócio, aprendendo sempre a importância de cumprir prazos. Dos mestres-de-obra aos diretores, a construtora, ao longo de sua trajetória de 30 anos, garantiu a continuidade dos seus colaboradores com o incentivo que considera como mais valioso: O desafio. (Entrevistado I, diretor de projetos da OAS)

Colaboradores como os mestres- de- obra, entrevistados III e IV, ambos há mais de 30 anos na empresa são exemplos de dedicação, confiança, garra e muita competência profissional. Segundo o entrevistado III, que formou outros mestres-de-obra na empresa, conhecido como professor, “admite que é preciso conciliar liderança, boa comunicação e ousadia para enfrentar todos os tipos de obra”.

Por isso, ao longo dos seus mais de 30 anos na empresa, participou de obras importantes em todo o Brasil, a exemplo do Tribunal Superior do Trabalho (TST) em Brasília. Já para o entrevistado IV, ao responder sobre eventos marcantes (pergunta 3) não foi diferente, pois teve a possibilidade de conhecer e participar ativamente de obras importantes como a Arena Barueri, em São Paulo, além de obras importantes na Bahia como a das Aduanas Pedra do Cavalo e Casa do Comércio em Salvador. Atualmente, o mestre-de-obras está em Moçambique onde coordena uma obra da empresa para a empresa Vale, mineradora brasileira.

Esses são alguns exemplos de profissionais que, apesar de não advindos de uma formação acadêmica, tiveram como aprofundar conhecimentos e ganhar reconhecimento profissional logo início de sua trajetória na empresa.

Ao longo dos anos, o profissional tende a passar por uma série de treinamentos, práticas e experiências diárias para gerenciar processos e mudanças, de forma que:

O investimento destes profissionais logo nos primeiros anos de formação é considerado um ativo da construtora, o que a leva a privilegiar profissionais ainda sem experiência, a fim de formá-los desde o início”, afirma o entrevistado II, diretor de projetos da OAS. (Entrevistado II, líder de projetos da OAS).

Além disso, ainda segundo afirmações do entrevistado acima, a empresa assegura a construção de seu plano de carreira e por conseguinte, a participação variável nos lucros da empresa por parte dos seus colaboradores e isso materializa os valores confiança e competência profissional, pois potencializam o senso de pertencimento, de participação e esforço mútuo, porém advindo da iniciativa individual, sendo esta sempre premiada.

Desta forma, tais mecanismos e linguagem de valores instituídas no contexto organizacional são entendidos por Neumann (2003) como certos mecanismos utilizados pelas organizações, sendo, portanto, as ações promovidas pelas estruturas dessas organizações um meio para a manifestação de arquétipos nas personalidades dos seus membros, o que pode contribuir para a obtenção dos seus objetivos.

Desse modo, a construtora aposta na formação dos seus profissionais como um ativo capaz de gerar um diferencial no enfrentamento de crises, na expansão de suas fronteiras, ou seja, na internacionalização da empresa e na construção dos valores e da capacitação profissional dos seus colaboradores.

Segundo Morgan (2006), os rituais estão geralmente embutidos na estrutura formal da organização, o que também se aplica aos rituais de formação, a exemplo dos programas OAS Jovem e OAS Estágio. Além dos programas de formação, há os de incentivo a ideias inovadoras, também premiadas e colaborativas para os itens tecnologia, produtividade e criatividade.

Segundo pesquisas documentais e entrevistas com gestores, a cada último mês do ano, as equipes de todas as obras competem entre si e disputam por um prêmio, obtido através de uma ideia inovadora, normalmente na busca processos inovadores de construção. Ao final do ano são escolhidas e premiadas três ideias conforme as categorias, que variam entre processos, tecnologia, construção, etc.

Numa pesquisa realizada pela revista Exame em parceria com o a Fundação Instituto de

Administração (FIA), em 2013, avaliou-se o desempenho de 150 empresas multinacionais, que na opinião dos funcionários figuraram entre as melhores para trabalhar.

Entre os critérios de avaliação estão o índice de qualidade no ambiente de trabalho e o índice de qualidade de gestão de pessoas, ambos avaliados com base na motivação e na visão que o funcionário tem da empresa (EXAME, 2013).

Quadro 6 – Nota obtida pela OAS na pesquisa das 40 Melhores empresas para trabalhar

EMPRESA	FUNCIONÁRIOS	Nº DE EXECUTIVOS	IDADE MÉDIA	TEMPO MÉDIA (ANOS)	NOTA FINAL
OAS	15.539	870	33	7	70%

Fonte: Revista Exame (2013).

O recorte acima ilustra uma amostra entre colaboradores na faixa dos trinta anos (média) que estão (em média) 7 anos na empresa, ou seja, um período que compreende um ciclo de experiências e certo envolvimento com os valores e as práticas da empresa.

Na perspectiva dos gestores entrevistados, há uma preocupação constante com a equipe, o que diz respeito à motivação, a valorização das pessoas e a gestão de talentos dentro da empresa, razão a qual pode estar relacionada à boa visão dos funcionários sobre a construtora, conforme mostra a pesquisa. Não apenas em relação às questões profissionais, “o indivíduo precisa se sentir participativo, feliz e satisfeito, caso contrário ele não sairá falando bem da empresa”, afirma o entrevistado III, quando na entrevista, perguntamos sobre as rotinas da empresa, na pergunta 4.

Para os líderes entrevistados e que estão em contato direto com os canteiros de obra ou até mesmo nas questões contratuais e intelectuais da gestão, foi unânime a opinião de que um ambiente de trabalho positivo e estimulante vai influenciar diretamente no humor e na sensação de pertencimento das pessoas.

4.4.1 Os valores da Cultura Organizacional OAS

Dentre os valores da construtora OAS, dois são de formação humana e dois profissionais. A orientação para o resultado, a competência profissional, os profissionais e garra e a confiança de formação. Eles se complementam e formam a base da cultura da empresa. É baseado neles

que se constrói a filosofia empresarial da construtora e conseqüentemente, seus programas e comissões técnicas, sua estratégia e suas diretrizes de mercado.

De acordo com esses valores, a empresa revela seu papel discursivo e narrativo da linguagem e da comunicação, onde se constrói a base para identificar quais esquemas representativos estão reproduzidos na ambiência social e ideológica das organizações”. (OLIVEIRA et al., 2008, p. 90). Desta maneira, a empresa revela que arquétipos, ou seja, que esquemas representativos, a partir dos discursos produzidos se reproduzirão na sua convivência e em seu contexto organizacional.

Quanto ao valor competência profissional, Fleury (2001) aborda os processos envolvendo esse valor como um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas pela aprendizagem e formação, sob o sistema de avaliações, na medida em que só possui sentido enquanto é reconhecido pelos outros num contexto profissional determinado.

Nesta perspectiva, a noção de diversidade gerencial identificada como um valor para a empresa ganha entendimento a partir do conceito de competência segundo Fleury (2001), segundo as palavras do entrevistado I, na qual é “gestada para que o indivíduo possa administrar situações de todo o tipo na empresa, ou seja, devemos formá-lo para responder, independente do seu cargo ou função, a demandas que possam sair da sua rotina de trabalho”, por isso investimento do exercício diário de novas habilidades, afirma.

O caráter familiar, nascido através do convite de familiares para integrar o corpo da empresa, segundo relatos dos entrevistados, após a saída dos outros dois sócios ainda década de 70, passou a ser uma espécie de ideologia. Reforçada pelo valor confiança, na tentativa de preservar sua equipe, pois isso gera-se uma forma “*oaeciana*, ou seja, uma forma de ser OAS que não é encontrada em qualquer lugar.

A empresa nunca expandiu deliberadamente para não prejudicar ou inchar seu corpo de colaboradores, a fim de sempre preservá-los nos momentos de crise”, segundo palavras do entrevistado I, diretor de projetos da OAS.

Segundo o entrevistado V, líder operacional da OAS:

Essa objetividade que se aprende aqui você leva para sua família. O nosso cliente é o início, o meio e o fim. A empresa OAS sabe oferecer e por isso seus colaboradores sabem retribuir. Isso tanto em termos de resultados para os clientes, formação e confiança aos seus colaboradores.

Figura 5 - Quadro de Valores da OAS



Fonte: OAS (2013).

4.5 OS ARQUÉTIPOS MANIFESTOS ENTRE OS DIRETORES E NA CULTURA ORGANIZACIONAL TRANSMITIDA PELA CONSTRUTORA OAS

4.5.1 O Arquétipo do Herói como metáfora da sobrevivência

O desafio, sempre encorajado pela iniciativa e pela ação é uma narrativa recorrente nos discursos dos seus diretores e líderes. A ocorrência de Histórias e acontecimentos que marcam a trajetória da empresa são marcadas por atitudes ousadas que marcaram o advento da empresa, situações e obras desafiadoras narradas durante as entrevistas da abordagem desta pesquisa.

A empresa possui uma página que conta histórias de pessoas que encontraram na construtora a oportunidade de trabalhar, aprender e crescer profissionalmente (OAS, 2013).

O período inicial da história de uma empresa é, na visão de Fleury (1987), caracterizado como um período de sobrevivência, no qual a empresa supera e enfrenta condições adversas. Nesse sentido, os atos de coragem passam a personificar os valores e deles, então provém os modelos de comportamento para os demais.

Como exemplo, citamos a narrativa do gerente operacional, o entrevistado VI, na qual exemplifica esse período, um dos períodos de expansão e avanço da empresa no país: “Já passei por obras muito difíceis, a exemplo da obra do STJ, em Brasília, na década e 90. Faltava tudo: Saneamento, mão-de-obra, transporte, contudo, lá mesmo conseguimos formar uma turma de alfabetização no canteiro de obras. A época era do governo Collor, época difícil, economia complexa e tínhamos um cliente exigente e que cobrava muito: O governo.”

Na abordagem qualitativa, os diretores entrevistados puderam apresentar inúmeras narrativas sobre os primeiros anos de fundação da empresa, as primeiras obras e os primeiros desafios encontrados pela construtora, uma vez que “a tradição oral é um caminho fundamental para se penetrar no universo cultural, em valores e símbolos que, por razões éticas ou de coerência com práticas organizacionais, não podem estar explicitadas na história oficial.” (FLEURY, 1987, p. 16).

Nascida em plena ditadura militar, a empresa, em seus anos iniciais, enfrentou diversas dificuldades econômicas, logísticas, além da concorrência com empresas mais renomadas no mercado da construção civil.

Em poucos anos de existência no mercado, como afirma o entrevistado VII, na pergunta 2, líder de projetos da OAS, “a empresa já participava de obras importantes em todo o país, construindo estradas, vias urbanas e estações. A OAS era uma das empresas mais jovens que despontava no cenário nacional, com muita ousadia e vontade de trabalhar e construir”.

O desafio, reforçado por valores como coragem, ousadia, iniciativa e pioneirismo, ligados ao discurso narrativo do arquétipo do Herói, sempre encorajado pela iniciativa e pela ação é uma narrativa recorrente nos discursos dos seus diretores e líderes.

4.5.2 O Arquétipo do Herói nas práticas profissionais

A busca por requisitos como arrojo e ousadia se evidenciam na busca pelo modelo de liderança descentralizado que a empresa pratica. A busca pela administração descentralizada e a noção da obra como uma unidade de negócios é mantida entre os líderes e gerentes, responsáveis diretos pelo sucesso e pelos prazos estabelecidos, conforme compromisso estabelecido nas comissões estratégicas as quais eles participam.

Conforme evidencia esta narrativa do gerente operacional, o entrevistado VI, acerca dos

processos de descentralização e gestão independente e meritocrática incentivada pela empresa, “hoje tenho a plena consciência de que a unidade de negócios, a obra, que lidero é minha. É um negócio meu e por isso tomo aquilo como uma honra, pois sei que a empresa confia e espera de mim o melhor. É um prazer, pois tudo o que tenho, foi conquistado aqui na OAS.”

O arquétipo do Herói é, portanto, a representação simbólica da forma de crescer, evoluir, enfrentar desafios, preparar-se para embates, dificuldades, trombadas, peripécias, ameaças. (TÁVOLA, 1985, p. 352) e está representado no discurso narrativo e cultural da empresa não apenas na metáfora de nascimento da empresa, nos desafios iniciais. Esse arquétipo, por sua vez, se evidencia principalmente nos estilos de gestão e na forma de conquistar objetivos e resultados, pelo incentivo à atitude gerencial mais descentralizada.

Ao refletir sobre este aspecto, podemos inferir também que a participação variável nos rendimentos da empresa podem ser evidências deste discurso arquetípico, no qual o colaborador é incentivado e recompensado por esforços e atitudes que superem tanto as expectativas da empresa como as individuais em termos de resultados e competência profissional, dois valores identificados pela pesquisa.

Num contraponto com a perspectiva arquetípica do Herói, tendo em vista que o sentido de toda façanha do Herói, segundo palavras de Campbell (1995), resume-se à exploração de uma dimensão individual, comumente relacionada a um contexto de obtenção, conquista, crescimento, superação física, psicológica.

Desta forma, pode-se compreender que esta dimensão, a do Herói, está ligada a uma iniciativa de superação e exaltação dos próprios limites, mas ao mesmo tempo de independência, onde o desejo e a vontade individual são capazes de transformar e interagir positivamente com a comunidade em que o indivíduo participa.

Isso pode significar, a partir deste ponto de vista, que se a empresa incentiva seu colaborador a produzir e adequar essa produção individual à satisfação de um desejo material ou a um reconhecimento moral entre colegas de trabalho, isso vai refletir também seu estilo de liderança, além de incentivar neste gestor ou funcionário a motivação para superar-se e conquistar espaços, conhecimento e novos limites pessoais e profissionais para sua vida.

Podemos exemplificar isso através deste exemplo narrativo e discursivo da evidência deste arquétipo não apenas no escopo de valores declarados, mas no sentido de superação, ou seja,

quando o mérito é de quem mais se esforça e luta para as conquistas, onde segundo palavras do entrevistado VI, gerente operacional da empresa, afirma ser “a empresa o retrato das pessoas. Não existe uma OAS diferente aqui e outra em Angola, por exemplo.

E continua a explicar sobre a competitividade: “A competitividade procura ser um valor que a empresa tem com o mercado, mas aqui se valoriza a liberdade para a ação, mas tudo tem o seu tempo, nenhum funcionário vai crescer da noite para o dia”. Ainda sobre esse aspecto, o entrevistado insiste na questão do crescimento mútuo e afirma:” Quero que meu subordinado cresça, para que eu cresça ainda mais, ou seja, o crescimento de um depende do outro”.

Na medida em que a Cultura organizacional ganha corpo nos processos de análise discursivos, na linguagem e nas dinâmicas de convivência, gestão e processos, os arquétipos foram analisados como verdadeiros padrões de aprendizado, pensamento e ação dentro da empresa.

Em relação ao modelo de ação, por exemplo, fica claro no discurso narrado pelo entrevistado VIII, líder operacional da empresa, que seus liderados são movidos e encorajados a ação a todo instante, inclusive no que diz respeito à tomada de decisões, na qual “as pessoas devem ser encorajadas a agir e a tomar decisões, o que não admite-se é se negar diante delas. Como o liderado vai resolver, isso só depende dele.

O líder operacional costuma motivar e incentivar seus subordinados numa espécie de exercício de auto- confiança, onde “o desafio está lançado, mas só ele tiver coragem e audácia, saberá se vai dar certo ou não, bem como que atitudes ele deverá tomar. Não direi como resolver isto ou aquilo. O importante é dar o primeiro passo”, afirma.

O mestre-de-obras, o entrevistado III, por mais de 30 anos é considerado pelos gestores entrevistados como uma pessoa que entende de liderança e comprometimento, afirma que “é preciso ter pulso, mas bom relacionamento com todo mundo e outra, se o mestre for desleixado, não tem jeito e nem êxito. Ao longo de todos esses anos, hoje, vejo que meus valores são outros do que os de 30 anos atrás. Eu não relaxo nunca e me sinto como se estivesse entrando na empresa hoje”, afirma o colaborador da OAS desde 1980.

De maneira análoga, temos o depoimento do entrevistado IV , mestre-de-obras também há 30 anos na empresa, ao relatar sua experiência em coordenar uma obra em Moçambique, no continente africano. “São diversas dificuldades a serem vencidas, a distância, o idioma e o choque cultural”, afirma o entrevistado. Para ele, apesar da experiência de vida, o desafio é

aceito com o maior prazer, pois ele sente como se estivesse devolvendo algo para empresa, e esta, por sua vez lhe proporcionando novas experiências de vida, o que ele vê como uma mudança e uma melhora também como indivíduo.

Desta forma, esses exemplos se referem as experiências evidentes advindas de líderes que acompanham a trajetória da empresa desde sua existência e relatam suas experiências de uma maneira heroica, pautada em enfrentamentos de inúmeros desafios que jamais foram ignorados, uma vez que o Herói provado e temperado na luta (isto é, amadurecido, tratado, curado, vivido, menos onipotente, vencedor da batalha dura e terrível da existência) o herói regressa, renasce, iluminado, senhor do tesouro da vida (CAMPBELL, 1995, p. 195).

4.5.3 O Arquétipo do Sábio na formação cultura organizacional da OAS

O Arquétipo do Sábio é, na perspectiva de Jung (2000) a figura do mestre, iluminador da ação consciente, científica. Procura e estabelece, desta forma, a necessidade e o desejo profundo de conhecer, desenvolver conhecimento, ideias, conceitos.

Ainda sobre esse conceito, Prahalad e Hamel (1990) estabelecem para o conceito de competência (*as core competences*) três critérios chaves para competência das empresas: Oferecer benefícios aos consumidores, ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Nesse sentido, o conceito de competência é sempre uma capacidade de combinar, misturar e integrar produtos, serviços e pessoas (FLEURY, 2001, p. 189).

Por isso, é a rede de conhecimento em que se insere o indivíduo que é fundamental para que a comunicação seja eficiente e gere competência, na medida em que “preparamos pessoas para ter visão estratégica das coisas, ensinamos a pensar em todo o processo, a planejar e a prevenir e imaginar o que acontecerá nos anos vindouros tanto em termos econômicos, políticos e tecnológicos.”, afirma o entrevistado I da OAS.

Fleury (2001) aborda os processos envolvendo o conceito de competência como fonte de valor para o indivíduo e para a organização, na medida em que a competência está associada a verbos como: “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.” (FLEURY, 2001, p. 187).

O Programa QSMRS e os DDSs (Diálogos Diários de Segurança) são iniciativas da gestão estratégica da construtora OAS. Integrados ao modelo de gestão da empresa estão o PEC, os

Programas Obras do Futuro e OAS estágio e OAS escola.

Esses projetos, por sua vez integram o conjunto de saberes e conhecimentos da empresa, bem como implementam um conjunto de resultados que, ao longo dos anos, foi se transformando em um escopo e um modelo a ser seguido por todas as obras da empresa, uma espécie de oráculo, em que as diretrizes de ação e execução são estabelecidas, tanto para seu macro ambiente como para seus liderados.

Neste depoimento, fica evidente o envolvimento que a empresa possui com a análise dos seus procedimentos, que na visão do entrevistado I, “planejamento estratégico é fazer com os dedos no futuro, baseados no presente, nas experiências do passado e com possibilidades de êxito daquilo estar aderente a uma realidade ou não, afirma. Quanto mais se é assertivo em seu planejamento estratégico, mais sujeito ao sucesso, o contrário, o torna mais distante das oportunidades”, conclui um dos diretores da OAS.

Portanto, a crença dos dirigentes nos processos de planejamento estratégico orientando as ações, faz parte de “ideias centrais capazes de criar uma cultura corporativa que difunde os valores fundamentais e os princípios operacionais por toda a organização, criando uma base para o sucesso.” (MORGAN, 2006, p.164).

Em relação aos Diálogos diários de Segurança (DDSs), debates praticados diariamente em todas as obras entre operários e responsáveis de obra, nos primeiros 15 minutos de trabalho, exemplificam um procedimento de aprendizagem, que envolve processos de adaptabilidade, além de conhecimento explícito, que pode ser explicado e codificado e o tácito, que envolve o ajustamento de crenças e normas na medida em que resulta de repetições e rotinas, mas também atua na construção de novas habilidades e nos quadros de referencia (FLEURY, 2001, p.193).

A alfabetização nos canteiros de obra, a exemplo de obras importantes como a do Supremo Tribunal de Justiça (TSJ), em Brasília, são exemplos de como aquilo já era muito apropriado e necessário desde aquela época. Estamos falando de aproximadamente 30 anos, reflete o diretor.

Da mesma forma, a empresa também relata preocupações em relação a sustentabilidade de suas intervenções, seja no âmbito social ou ambiental, na medida em que a obra modifica e interfere na vida das pessoas, e segundo relatos do entrevistado I, “a responsabilidade social

é um aspecto essencial que toda empresa de construção deve pensar. Seja numa vizinhança de qualquer classe, a obra é um elemento que deve qualificar a vida das pessoas, sempre. Portanto, dar atenção especial às práticas com o meio ambiente e o social é uma maneira de continuar existindo no mercado”, afirma o entrevistado I.

De acordo com os discursos relatados, podemos traçar um perfil dos traços arquetípicos do Sábio em diversos contextos da organização, tanto gerenciais quanto estratégicos da empresa. O planejamento empresarial e dos recursos intelectuais da organização são de extrema importância, segundo alguns gestores, como um valor e como um conjunto de condutas e diretrizes seguidas por seu corpo dirigente.

A empresa costuma valorizar e incentivar seus colaboradores a fazerem “escola” na OAS, uma expressão utilizada entre os mais antigos, a exemplo de alguns mestre-de-obra há quase 30 anos na empresa, conhecidos como “professores”, ao participarem ao longo desses anos da formação de colegas mais novos e contemporâneos na construtora.

A tentativa de escolarizar e o desejo sempre presente de ensinar, conduzir e preparar seus colaboradores no início de suas carreiras, bem como garantir oportunidades futuras dentro da organização revelam uma identificação com a conduta deste arquétipo, que se manifesta na figura do mestre, do barqueiro da jornada (TÁVOLA, 1985, p. 371).

4.5.3.1 Análise do questionário I e os resultados para a manifestação do arquétipo Herói e Sábio

Além das entrevistas realizadas com os diretores durante o mês de março de 2013, foi aplicado, como forma de complementação da abordagem discursiva, um teste de associação de palavras (Figura 6 abaixo), no qual os entrevistados fizeram associações entre suas percepções estabelecendo ligações diretas entre (palavras) do seu contexto organizacional e dos referidos discursos referentes ao Herói, Sábio, Criança e Sombra, conforme pode-se visualizar no modelo de análise proposto, no conjunto de variáveis B, numa abordagem de análise do discurso dos 20 entrevistados.

Organizados em quatro grupos diferentes contendo cinco palavras, os entrevistados manifestaram suas maiores inclinações em relação ao repertório de palavras do grupo A e C, correspondentes ao Herói e Sábio.

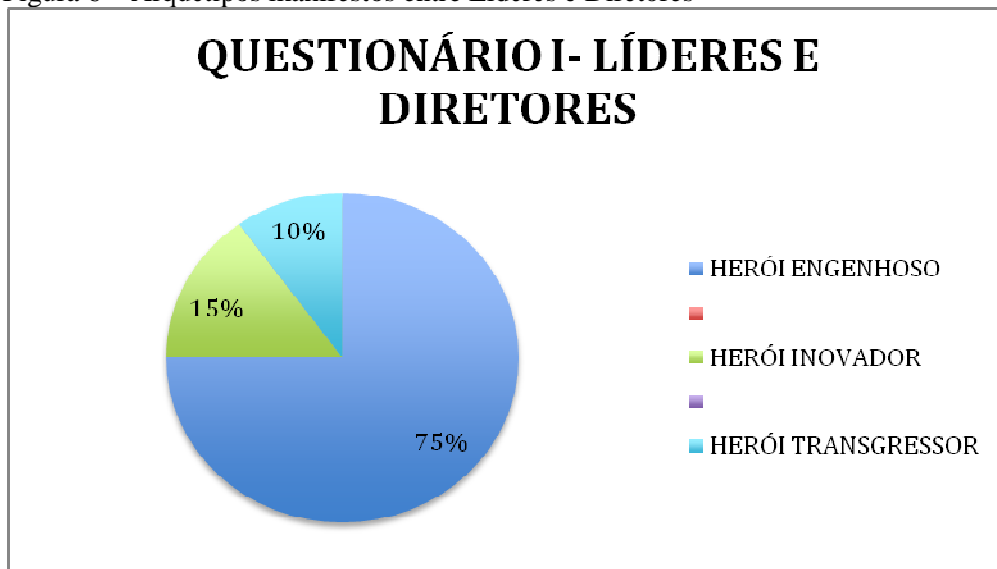
Dos vinte entrevistados, o perfil estabelecido foi o Herói engenhoso, uma vez que os grupos vencedores contabilizaram variações expressivas entre os grupos de palavras destes dois arquétipos. O herói engenhoso é por sua vez, o perfil construído a partir da manifestação dos arquétipos Herói e Sábio.

Quanto à análise dos dados, foram analisados segundo as quantidades apresentadas em relação às palavras associadas dos dois discursos. Foram contabilizados os grupos de palavras mais escolhidas para associar a empresa OAS, segundo os líderes entrevistados. Primeiramente, foram contabilizados e reunidas associações do grupo de palavras mais predominante (grupo do repertório do Herói e Sábio).

A partir do número obtido, 75% dos entrevistados para esses dois grupos, foram feitas associações entre os outros grupos de arquétipos, identificando outros percentuais combinados com o arquétipo do Herói, predominante em todas as associações feitas pelo grupo entrevistado.

Desta forma, percebe-se a predominância das palavras do repertório Herói em todos os resultados, porém combinados com a escolha de outras palavras dos discursos restantes, em menores percentuais, conforme mostra o gráfico da pesquisa (Figura 6).

Figura 6 – Arquétipos manifestos entre Líderes e Diretores



Fonte: A própria autora (2013).

O Herói engenhoso é, de acordo com a percepção dos 20 entrevistados, uma combinação arquetípica predominante nos discursos gerenciais e motivacionais da organização, na medida em que, diversos procedimentos e práticas relatadas em histórias de superação de desafios e

atos corajosos estão sempre combinados com uma postura de reflexão, planejamento e muita análise por parte de seus membros diretores. Para o Herói inovador e o Herói transgressor, tivemos percentuais de 15% e 10% respectivamente.

Esses dois perfis combinam a predominância de palavras do Herói e criança (Herói inovador) e Herói e Sombra (Herói transgressor). Observe que o arquétipo do Herói, para esta abordagem, não predomina totalmente na escolha dos entrevistados, porém aparece combinado com os outros três arquétipos analisados.

Esta identidade do herói também pode ser identificada com a vontade ou desejo de causar impactos no mundo ou na “tentativa de tonar seus funcionários ao mesmo tempo colaboradores para causas comuns, mas nem por isso menos competitivos, determinados e eficientes.” (PEARSON; MARK, 2001, p. 128).

“A OAS procura solucionar problemas em sua mão de obra através da formação. Além disso, a empresa possui uma atuação globalizada e em inúmeros casos os nossos colaboradores precisam lidar com desafios que podem ultrapassar as fronteiras do país, ficar longe da família, aprender uma nova língua, lidar com um novo clima”, etc., afirma o líder operacional, entrevistado VIII.

Por sua vez, a palavra ousadia, presente no questionário e entendida pelo mesmo entrevistado como liberdade para ousar, algo que está relacionado à independência e à construção dos próprios limites e potencialidades, pois se não forem desenvolvidas neles habilidades e ferramentas de sobrevivência pautadas em desafios, certamente eles não atingirão os resultados esperados.

De forma análoga, temos a aparição da palavra Refletir e Pensamento como repertórios essenciais principalmente no respeito aos limites de planejamento estratégico, o respeito aos preceitos da empresa, a valorização dos membros mais antigos e o incentivo ao pensamento analítico de todos os envolvidos nos resultados da empresa. Sendo assim, “para seus líderes a OAS deve preparar e depois lançar seus membros para os maiores desafios de suas vidas”, afirma o entrevistado IX, líder técnico da empresa.

Como resultado obtido nesta abordagem, para os 75% dos entrevistados, 10 palavras (em vermelho) figuram entre as maiores ocorrências para este grupo analisado. Observe no questionário, que o conjunto de palavras com os maiores resultados estão entre esses dois

arquétipos.

Esse repertório de significações do Herói ficaram evidentes nos discursos dos diretores e líderes, conforme as análises discursivas realizadas e dos questionários aplicados para a associação de palavras uma vez que “o crescer, vencendo desafios e obstáculos, torna-se um objetivo permanente, incorporado à prática cotidiana.” (FLEURY, 2001, p. 14).

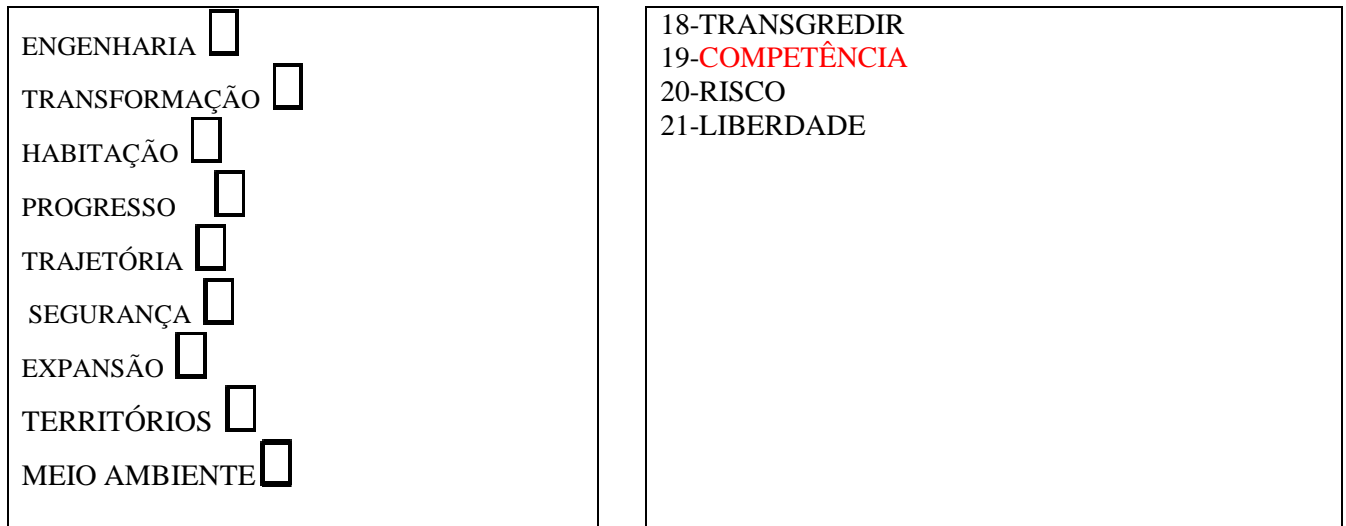
Por sua vez, nesta abordagem fica clara a evidência das manifestações deste arquétipo na identidade organizacional da construtora, pois, conforme dito sobre a descentralização dos processos de gestão, segundo Pearson e Mark (2001), a típica organização do Sábio tem uma estrutura muito descentralizada, enfatizando o desenvolvimento da perícia e não do controle. essas organizações vêem a si mesmas como sistemas de aprendizados, ou seja, organizações capazes de promover o aprendizado contínuo (PEARSON; MARK, 2001, p. 104).

Palavras como conhecer, compreender, analisar, desta forma, compõe o conjunto de repertórios predominantes entre seus líderes, uma vez que, para os dirigentes da OAS, assim “como para as organizações que mantêm esse padrão, a maioria das decisões sobre estratégias, por exemplo são feitas basicamente pelo corpo ou conjunto de comitês” (PEARSON; MARK, 2001, p. 105), o que se contextualiza, em relação a OAS nos comitês de QSMRS e nas comissões de diretrizes que assessoram os dirigentes gerais.

Figura 7 - Análise do Questionário I com predominância dos discursos do Herói e Sábio (palavras em vermelho)

Coloque na coluna A o número correspondente à palavra que você associa à mesma na coluna B

A	B
EX: AMIZADE 1	EX: CONFIANÇA 1
CONSTRUÇÃO	2-RECOMEÇO
EMPREENDEDORISMO <input type="checkbox"/>	3- CONHECER
COLABORAÇÃO <input type="checkbox"/>	4- COMPREENDER
SOLIDEZ <input type="checkbox"/>	5- AGIR CORAJOSAMENTE
URBANIZAÇÃO <input type="checkbox"/>	6-RENOVAÇÃO
PROJETOS <input type="checkbox"/>	7- SUPERAR DESAFIOS
COMUNIDADE <input type="checkbox"/>	8- REFLETIR
DESENVOLVIMENTO <input type="checkbox"/>	9-INDIGNAÇÃO
CRESCIMENTO <input type="checkbox"/>	10-EVOLUÇÃO
FUTURO <input type="checkbox"/>	11- PENSAMENTO
NEGÓCIOS <input type="checkbox"/>	12- OUSAR
	13-OTIMISMO
	14- ANALISTA
	15-ESPERANÇA
	16-FELICIDADE
	17- VENCER



Nesta figura, vemos o grupo de palavras dos dois discursos predominantes, onde tivemos quatro grupos, cada grupo com cinco palavras para cada arquétipo. O entrevistado faz as associações sobre o contexto da empresa de acordo com esses grupos ou repertórios. Desta forma, foi possível capturar as demonstrações espontâneas e diretas sobre a percepção deste grupo sobre a OAS. Exemplificamos nesta figura, nas palavras marcadas em vermelho, os discursos mais predominantes nesta abordagem.

4.6 ARQUÉTIPOS MANIFESTOS ENTRE LIDERADOS E COLABORADORES DA OAS

4.6.1 Caracterização da amostra coletada

A amostra coletada é composta de colaboradores da empresa há mais de um ano. Foram aplicados 159 questionários, entre os entrevistados estão gerentes de obra, engenheiros, técnicos, *treinees* e funcionários do corpo administrativo e Recursos Humanos. As obras visitadas foram: Via Expressa, Arena Fonte Nova, Itaigara, Zero 93 e Camaçari, além de funcionários da sede administrativa de São Paulo.

Na abordagem de pesquisa, estão estudantes de Engenharia, inclusive *treinees* e estagiários de Ciências contábeis, Direito, além de cursos técnicos nas áreas de Segurança do Trabalho, Edificações, dentre outros. Também estão entre os entrevistados estudantes de cursos de pós-graduação de diversas áreas.

4.6.2 Análise de Dados

4.6.2.1 Validação das escalas

De acordo com os procedimentos metodológicos já descritos nesta dissertação e a partir de agora colocados em prática, após a proposição das escalas, estas passaram por um processo de validação, que buscou avaliar a sua dimensionalidade, a sua confiabilidade e a sua convergência, conceitos já referidos no capítulo de Metodologia.

Na análise de dimensionalidade foram utilizadas as seguintes técnicas estatísticas: Análise Fatorial Exploratória de Componentes Principais, baseado na extração de fatores representativos. Nesta pesquisa, utilizamos conjuntos de dados que variaram entre 1 e 2 fatores, número ideal neste tipo de análise, que considera até três fatores como suficientes para obtenção de valores significativos (HAIR JR. et al., 2005, p. 120).

O Índice KMO, que mensura a adequação da análise fatorial à amostra e o Teste de Esfericidade de Bartlett. De acordo com Hair Jr. (2005), os valores para o índice de KMO acima de 0,70 são desejáveis e valores abaixo de 0,5 são inaceitáveis. Todos os valores da pesquisa obtiverem percentuais superiores a 7,00, sendo desta forma, aceitáveis.

Para analisar a confiabilidade foi utilizado o Alfa de Cronbach, sendo considerado que um nível mínimo de confiabilidade geralmente aceito é 0,7, apesar de poder ser reduzido para 0,6, em pesquisas exploratórias (HAIR JR. et al., 2005). E, finalmente, foi feita a validação da convergência das escalas calculando o coeficiente de correlação ρ de Spearman.

4.6.3 Escala de diferencial semântico

Na identificação das dimensões existentes no bloco de afirmações propostas para a mensuração da escala, verificou-se, através da análise fatorial, a existência de sete dimensões, ou seja, sete conjunto de dados. Esses dados reunidos (fatores) providenciam dados, ou melhor, conjuntos significativos de dados, a partir da seleção das afirmações mais significativas, com maiores pontuações e ocorrência. Esses conjuntos, por sua vez, irão fornecer sete variáveis explicativas do constructo de cada arquétipo: Herói, Sábio, Criança e Sombra (Tabela 1). Assim, tem-se, dois fatores (conjunto de dados-ARQ) referente ao arquétipo Herói (ARQs A1 e A2), um conjunto de dados referente ao arquétipo Criança, dois

referente ao arquétipo Sábio e dois para o arquétipo Sombra, todos representados pelas letras seguindo a ordem alfabética, conforme mostra a tabela 1. Uma vez constatado que se é possível construir fatores, ou seja, grupos ou conjuntos de dados representativos de maiores valores, escolhemos componentes de maiores valores que irão medir a relação com os constructos, os discursos de cada arquétipo.

Para todos os arquétipos analisados entre os entrevistados nesta pesquisa foram utilizados os mesmos procedimentos estatísticos para a formação dos conjuntos de dados (ARQs) necessários para a obtenção dos resultados. A sequência de análise de dados é a mesma para os quatro arquétipos e segue esta ordem: Herói, Criança, Sábio e Sombra, respectivamente.

Em relação aos testes estatísticos realizados temos esta ordem: Após as análises geradas pela construção de fatores, que indica os valores e percentuais encontrados para cada arquétipo, temos a análise dos princípios da dimensionalidade, confiabilidade e convergência, através dos testes de KMO, alpha de Crombach e as correlações, que irão avaliar a força da convergência dos dados encontrados. Para isso, foram geradas em software apropriado uma série de quadros e tabelas.

A primeira é a tabela da matriz dos componentes principais, que mostra a construção dos fatores (dados representativos principais) que caracterizam, para o arquétipo em questão quais afirmações tiveram mais peso na construção dos fatores (conjunto de dados representativos), depois temos as tabelas referentes aos testes de adequação para os princípios acima citados: KMO, CROMBACH e SPEARMAN mostrando os valores aceitáveis encontrados e que os princípios exigidos estão sendo cumpridos.

Após esta sequência, temos as tabelas com as médias relativas aos conjuntos e fatores mais representativos (ARQs), ou seja, com as maiores médias.

4.6.3 Arquétipo do Herói

Nas análises de dados referente à manifestação do discurso do arquétipo do Herói, puderam ser construídos dois fatores, os ARQs1 e 2, que juntos, formam o conjunto de dados significativos para a expressão dos traços arquetípicos mais presentes no discurso dos entrevistados. Todas as afirmações contidas nos conjuntos de fatores encontrados possuem as palavras desafios, sucesso, determinação, paciência, vontade, superação e eficácia, sendo

portanto, essa manifestação do discurso deste constructo entre os colaboradores comuns convergente com os discursos encontrados entre os líderes e diretores da empresa.

Tabela 1 - Arquétipo e fatores - Arquétipo do Herói

ARQUÉTIPO	HERÓI	CRIANÇA	SÁBIO	SOMBRA			
FATORES	ARQ A1	ARQ A2	ARQ B1	ARQ C1	ARQ C2	ARQ D1	ARQ D2
	A3	A1	B2	C4	C2	D1	D5
	A4	A2	B6	C7	C3	D2	D6
	A5	A7	B7	C8	C5	D3	D7
	A6	A8	B8	C9	C6	D4	D8
				C10		D10	D9

Fonte: Elaboração própria (2013).

Abaixo, temos as 10 afirmações propostas pelo questionário II aplicado e que compõem o conjunto de fatores (ARQs) que foram formados a fim de serem analisados em termos de representatividade para os quatro arquétipos. Esse quadro representa, portanto, quais as afirmações que formaram cada conjunto de fatores, ou seja, cada ARQ. No caso do Herói, tivemos dois conjuntos: ARQ 1, composto pelas afirmações A3, A4, A5 E A6 e o ARQ 2, composto pelas afirmações A1, A2, A7 e A8.

ARQ A1

A3 Para a empresa, evoluir é aceitar desafios

A4 A empresa acredita que as ameaças fazem parte do caminho de sucesso

A5 Em minha empresa, superar desafios diários levam a vitórias profissionais

A6 Em minha empresa, é com determinação e paciência que se atingem objetivos

ARQ A2

A1A empresa me incentiva a agir corajosamente

A2 A organização me estimula a arriscar para crescer profissionalmente

A7A empresa estimula a força de vontade como forma de superação

A8A empresa me incentiva a ser eficaz, objetivo e responsável

Observe que na Tabela 2 abaixo, referente a análise de componentes principais, os resultados da análise fatorial indicam a existência de um único autovalor, com valor superior a um, o que atesta a unidimensionalidade da escala utilizada.

Tabela 2 - Variância total explicada - Arquétipo do Herói

Variância total explicada					
Componente	Autovalores iniciais			Somadas das saturações ao quadrado da extração	
	Total	% da variância	% acumulado	Total	% da variância
1	2,138	53,458	53,458	2,138	53,458
2	,738	18,440	71,898		
3	,616	15,394	87,291		
4	,508	12,709	100,000		

Fonte: Elaboração própria (2013).

Conforme apresentado na Tabela 3 (abaixo), temos uma representação da variação das ocorrências entre os discursos do constructo Herói, o que vai possibilitar a construção de componentes de maiores valores para analisar a representatividade do discurso predominante. Os valores aceitáveis na variação total na análise de componentes principais deve ser maior que 1,00, para produzir uma escala de dimensões confiáveis.

Na matriz rotacionada, temos valores significativos para cada fator construído, ou seja, os maiores valores de cada fator (ARQs). O termo rotacionada refere-se ao fato do programa ou software ter rodado, ou seja, obtido esses conjuntos de fatores representativos através dos modelos estatísticos pré-definidos, num processo de extração de dados. Desta forma, ele seleciona e define quais respostas são mais relevantes para formar os conjuntos, formando assim os ARQs necessários para obtenção das quantidades de dados para cada constructo ou arquétipo.

Nesta tabela, fica nítida a construção dos fatores, a partir dos percentuais relativos às afirmações do grupo de questões do arquétipo Herói, além da escolha mais representativa dos fatores que se manifestaram com maior intensidade, nos respectivos componentes 1 e 2.

Por sua vez, o grupo de dados com menor relevância não foi analisado, por não serem representativos para a pesquisa. As afirmações do questionário estão representadas aqui com a letra A, porque trata-se do arquétipo A, no caso o Herói, o mesmo será aplicado para os outros arquétipos, B para Criança e assim por diante. Temos, então de A1 até A10 as afirmativas representadas e na matriz abaixo os pesos calculados e obtidos neste conjunto de afirmativas.

Tabela 3 - Matriz de componentes rotacionada - Arquétipo do Herói

ARQUETIPO HERÓI			
Matriz de componente rotacionada			
	Componente		
	1	2	3
A1	.097	.801	.023
A2	.528	.651	-.047
A3	.576	.356	.348
A4	.799	-.036	.228
A5	.761	.370	.051
A6	.582	-.021	.469
A7	.314	.500	.419
A8	-.074	.656	.438
A9	.233	.093	.785
A10	.144	.133	.777

Fonte: Elaboração própria (2013).

Notas: Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 7 iterações.

4.6.3.1 Legitimação das escalas

Após a obtenção de dados iniciais a partir da extração de conjuntos de fatores representativos, conforme acima demonstramos, foi necessário validar a escala Likert utilizada para a obtenção dos conjuntos de fatores já mencionados acima.

Para a validação da escala, foram necessários a realização de testes a fim de comprovar os conceitos de confiabilidade e dimensionalidade, obtidos através dos índices KMO e *Alpha* de *crombach*, respectivamente, conforme já mencionado no início deste capítulo.

Esses testes irão comprovar se o conjunto de fatores (ARQs) usados na pesquisa fornecem índices desejáveis que irão validar e legitimar a escala utilizada na pesquisa.

Tabela 4 - Teste de KMO e Bartlett

Teste de KMO e Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	.771
Chi-quadrado aprox.	149,686
Teste de esfericidade de Bartlett	Df
	6
	Sig.
	.000

Fonte: Elaboração própria (2013).

Tabela 5 - KMO e Alpha de Crombach - Arquétipo do Herói

KMO							
ARQUÉTIPO	ARQ A1	ARQ A2	ARQ B1	ARQ C1	ARQ C2	ARQ D1	ARQ D2
HERÓI	,771 (0.00)	,725 (0.00)					
CRIANÇA			,790 (0.00)				
SÁBIO				,767(0.00)	,707(0.00)		
SOMBRA						,748(0.00)	,822(0.00)
ALPHA DE COMBACH							
ARQUÉTIPO	ARQ A1	ARQ A2	ARQ B1	ARQ C1	ARQ C2	ARQ D1	ARQ D2
HERÓI	,758(0.00)	,705(0.00)					
CRIANÇA			,830 (0.00)				
SÁBIO				,823(0.00)	,799(0.00)		
SOMBRA						,763(0.00)	,822(0.00)
ALPHA DE CROMBACH							

Fonte: Elaboração própria (2013).

De acordo com os dados obtidos, temos índices desejáveis para cada conjunto de fatores, inclusive em relação ao p-valor, um conceito de significância estatística utilizado que, em valores menores $p < 0.5$, significa que estamos assumindo uma probabilidade de 5% da resposta do estudo não ser verdadeira. Na medida em que temos valores iguais a (0.00), isso significa uma amostra extremamente significativa. Para os testes de dimensionalidade da escala, medidos pelo KMO (Kaiser- Meyer- Olkin), identificamos altos graus de confiabilidade para a escala, todos desejáveis para a análise fatorial utilizada pela pesquisa.

Uma vez validados pelos testes de legitimação da escala, a partir da adequação dos conceitos de dimensionalidade e confiabilidade, a pesquisa avança no sentido da produção de variáveis explicativas deste constructo em questão. Para isso, é necessário construir correlações entre as distintas afirmações correspondentes ao bloco de afirmações respondidas na escala pelos entrevistados. Isso fortalecerá a convergência dos dados obtidos, o que se evidencia através dos testes realizados a partir dos cálculos utilizando o coeficiente de correlação de Spearman.

Tabela 6 - Correlações do Arquétipo do Herói

		Correlações			
		A3	A4	A5	A6
A3	Correlação de Pearson	1	,422**	,519**	,424**
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000	,000
	N	159	159	159	159
A4	Correlação de Pearson	,422**	1	,492**	,423**
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000	,000
	N	159	159	159	159
A5	Correlação de Pearson	,519**	,492**	1	,414**
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000		,000
	N	159	159	159	159
A6	Correlação de Pearson	,424**	,423**	,414**	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159

Fonte: Elaboração própria (2013).

Tabela 7 - Correlações do Arquétipo do Herói

		Correlações			
		A1	A2	A7	A8
A1	Correlación de Pearson	1	,443**	,308**	,337**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	N	159	159	159	159
A2	Correlación de Pearson	,443**	1	,417**	,347**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000
	N	159	159	159	159
A7	Correlación de Pearson	,308**	,417**	1	,422**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000
	N	159	159	159	159
A8	Correlación de Pearson	,337**	,347**	,422**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159

Fonte: Elaboração própria (2013).

Buscando verificar se os itens que medem a escala apresentam uma correlação razoável alta entre si, foi constatado que todos os coeficientes foram positivos e significativos, o que aponta para a existência de uma forte correlação positiva entre os itens da escala, podendo desta forma, construir médias para os itens da escala.

Na medida em que estas correlações entre os dados analisados são positivas e significativas, a partir disso, podemos construir uma variável explicativa do constructo através de um processo

de análise de médias. Todas as dimensões da tabela (A e A2) representam as médias relativas ao conjunto de fatores (ARQs) encontrados e legitimados pelos testes de validação das escalas.

Na tabela abaixo, mostram-se os valores das médias referentes aos fatores (ARQs A e A2), com os valores 5.8632 e 6.0676, respectivamente.

Tabela 8 - Estatísticos descritivos - Médias do Arquétipo do Herói

Estatísticos descritivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensao_A	159	2,50	7,00	5,8632	,96649
Dimensao_A2	159	2,00	7,00	6,0676	,86497
N válido (segunda lista)	159				

Fonte: Elaboração própria (2013).

O estabelecimento das correlações é importante porque os conjuntos de fatores precisam ter correlações positivas entre si, pois as correlações positivas e significativas ajudam a construir a variável explicativa para qual dos quatro constructos possui maior representatividade na análise. Neste caso, o constructo Herói, a partir das médias encontradas possui os maiores valores, conforme a tabela 9 abaixo.

Temos aqui uma tabela com as médias totais de todos com todos os conjuntos de fatores dos quatro arquétipos para uma comparação preliminar dos resultados encontrados:

Tabela 9 - Estatísticos descritivos - médias totais de todos os conjuntos de fatores dos quatro arquétipos

Estatísticos descritivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensao_A	159	2,50	7,00	5,8632	,96649
Dimensao_A2	159	2,00	7,00	6,0676	,86497
Dimensao_B	159	2,25	7,00	4,8899	1,06979
Dimensao_C	159	1,80	7,00	5,8189	1,05753
Dimensao_C2	159	2,50	7,00	6,0849	1,05761
Dimensao_D	159	2,00	7,00	3,6642	1,15776
Dimensao_D2	159	1,00	7,00	4,1031	1,27386
N válido (según lista)	159				

Fonte: Elaboração própria (2013).

4.7 O ARQUÉTIPO DA CRIANÇA

Nas análises do arquétipo da Criança, repetimos os mesmos procedimentos na análise de fatores (ARQs) para obtenção de valores e ocorrências do discurso deste arquétipo. Para as

análises deste arquétipo reunimos dados relevantes extraídos de um único fator representativo (ARQ B1), uma vez que este conjunto de dados (afirmações) revelou significativa correlação e confiabilidade à pesquisa. Tivemos, então, para a construção do fator de significância para a ocorrência do constructo Criança, o conjunto de afirmações que formam o quadro mais representativo de dados que expressam esse arquétipo:

ARQ B1

B2 A organização motiva-me a não temer os recomeços

B6 A empresa me faz acreditar que se melhorar o meu trabalho, contribuirei para a melhora do trabalho alheio

B7 A empresa ajuda a tornar-me mais receptivo, sociável e previsível em minhas ações

B8 A empresa me incentiva a apostar em ideias que deram certo

Da mesma forma, analisamos a variância total entre as afirmações mais representativas referentes ao fator (ARQ B1), totalizando uma variação de 66,843 %. Observe que o valor encontrado na variação total também é favorável para a análise fatorial, 2,674, acima de 1,00, o que atesta, mais uma vez, a unidimensionalidade da escala utilizada.

Tabela 10 - Arquétipo e fatores - Arquétipo da Criança

ARQUÉTIPO	HERÓI		CRIANÇA	SÁBIO		SOMBRA	
FATORES	ARQ A1	ARQ A2	ARQ B1	ARQ C1	ARQ C2	ARQ D1	ARQ D2
	A3	A1	B2	C4	C2	D1	D5
	A4	A2	B6	C7	C3	D2	D6
	A5	A7	B7	C8	C5	D3	D7
	A6	A8	B8	C9	C6	D4	D8
				C10		D10	D9

Fonte: Elaboração própria (2013).

Tabela 11 - Variância Total explicada - Arquétipo da Criança

Componente	Variância total explicada				
	Autovalores iniciais			Somadas das saturações ao quadrado da extração	
	Total	% da variância	% acumulado	Total	% da variância
1	2,674	66,843	66,843	2,674	66,843
2	,581	14,533	81,376		
3	,453	11,323	92,699		
4	,292	7,301	100,000		

Fonte: Elaboração própria (2013).

Na disposição dos fatores reunidos para compor o conjunto ARQ B1, temos na tabela 12 a matriz que representa, de acordo com as afirmações de maior ocorrência e intensidade, o primeiro grupo de componentes como o mais representativo, com fatores extraídos apenas do primeiro componente, (componente 1), ou seja, foi o conjunto de fatores com valores mais representativos, sendo o 2 e 3 excluídos por não terem fornecido dados representativos para a análise.

Nesta matriz, assim como na anterior, faz-se a seleção e escolha dos dados e conjunto de fatores representativos para cada arquétipo, neste caso para o da Criança, de acordo com o conjunto de fatores ARQ B1, o qual é formado pelos fatores (B2, B6, B7, B8), os mais representativos e estão concentrados no componente 1.

Tabela 12 - Matriz de componentes rotacionada - Arquétipo da Criança

ARQUETIPO CRIANÇA			
Matriz de componentes rotacionados ^a			
	Componente		
	1	2	3
B1	.055	.721	-.016
B2	.665	.218	.116
B3	-.049	.169	.828
B4	.426	.667	-.036
B5	.368	.669	.269
B6	.874	.112	-.084
B7	.800	.245	.139
B8	.807	.111	.147
B9	.252	.418	.615
B10	.151	-.378	.802

Fonte: Elaboração própria (2013).

Nota: Método de rotação Normalização Varimaxcom Kaiser.

Da mesma forma em relação às análises do arquétipo do Herói, vemos aqui os percentuais referentes aos valores encontrados nos testes de confiabilidade e dimensionalidade: ,790 e ,830, ambos acima do valor desejável: 7,00.

Observamos que também, assim como nas análises do arquétipo do Herói, estão selecionados os valores e percentuais referentes aos conjuntos de fatores encontrados, de acordo com os conjuntos de afirmações do conjunto B1 a B10. Os percentuais coloridos são os maiores encontrados. A partir disso, seleciona-se o grupo de componentes, neste caso apenas o

componente 1, com os valores de maior representatividade (B2, B6, B7, B8).

Tabela 13 - KMO e Alpha de Crombach - Arquétipo da Criança

KMO							
ARQUÉTIPO	ARQ A1	ARQ A2	ARQ B1	ARQ C1	ARQ C2	ARQ D1	ARQ D2
HERÓI	,771(0.00)	,725(0.00)					
CRIANÇA			,790 (0.00)				
SÁBIO				,767(0.00)	,707(0.00)		
SOMBRA						,748(0.00)	,822(0.00)
ALPHA DE COMBACH							
ARQUÉTIPO	ARQ A1	ARQ A2	ARQ B1	ARQ C1	ARQ C2	ARQ D1	ARQ D2
HERÓI	,758(0.00)	,705(0.00)					
CRIANÇA			,830 (0.00)				
SÁBIO				,823(0.00)	,799(0.00)		
SOMBRA						,763(0.00)	,822(0.00)
ALPHA DE CROMBACH							

Fonte: Elaboração própria (2013).

Assim, temos aqui as correlações entre os elementos fatoriais do ARQ B1, que atestam a convergência dos dados obtidos. Como também construíram relações positivas e significativas entre os fatores, conclui-se que a convergência dos dados pode ser validada na amostragem de dados.

Tabela 14 - Correlações do Arquétipo da Criança

		Correlações			
		B2	B6	B7	B8
B2	Correlação de Pearson	1	,499**	,474**	,493**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	N	159	159	159	159
B6	Correlação de Pearson	,499**	1	,707**	,588**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000
	N	159	159	159	159
B7	Correlação de Pearson	,474**	,707**	1	,572**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000
	N	159	159	159	159
B8	Correlação de Pearson	,493**	,588**	,572**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159

Fonte: Elaboração própria (2013).

Através dos processos de médias, a partir das correlações positivas e bastante significativas encontradas, construímos uma variável que explica, assim, a intensidade das afirmações contidas no bloco de questões do bloco do arquétipo da criança.

Tabela 15 - Estatísticos descritivos - Médias do Arquétipo da Criança

Estatísticos descritivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensao_A	159	2,50	7,00	5,8632	,96649
Dimensao_A2	159	2,00	7,00	6,0676	,86497
Dimensao_B	159	2,25	7,00	4,8899	1,06979
N válido (según lista)	159				

Fonte: Elaboração própria (2013).

4.8 ARQUÉTIPO DO SÁBIO

Na escala proposta para a construção dos fatores (ARQ C1 e C2), visualizamos as afirmações abaixo. Temos aqui, como no constructo do Herói, dois conjuntos de fatores com afirmações mais representativas:

Tabela 16 - Arquétipo e fatores - Arquétipo do Sábio

ARQUÉTIPO	HERÓI		CRIANÇA	SÁBIO	SOMBRA		
FATORES	ARQ A1	ARQ A2	ARQ B1	ARQ C1	ARQ C2	ARQ D1	ARQ D2
	A3	A1	B2	C4	C2	D1	D5
	A4	A2	B6	C7	C3	D2	D6
	A5	A7	B7	C8	C5	D3	D7
	A6	A8	B8	C9	C6	D4	D8
				C10		D10	D9

Fonte: Elaboração própria (2013).

ARQ C1

C4 A empresa procura desenvolver habilidades intelectuais duradouras

C7 A empresa costuma aconselhar e orientar seus funcionários

C8 A empresa faz com que me sinta responsável pelos iniciantes

C9 A empresa me incentiva a criar, organizar e agir com sensatez e eficiência.

C10 A empresa incentiva o reconhecimento do meu trabalho.

ARQ C2

C2 A organização incentiva a produção de novos conhecimentos

C3 Pensar e planejar são essenciais antes de agir. Esse é um dos lemas da empresa.

C5 O trabalho nesta empresa constrói novas percepções e saberes nos indivíduos

C6 Para a empresa, ideias devem transformar, além e construir projetos e pessoas

Como anteriormente foi observado, a análise fatorial produziu um total de variação entre os fatores superior a 1, o que torna a construção dos fatores para esse arquétipo também desejável e dentro dos padrões estabelecidos para a legitimação da escala.

Tabela 17 - Variância Total explicada - Arquétipo do Sábio

Componente	Variância total explicada				
	Autovalores iniciais			Somadas das saturações ao quadrado da extração	
	Total	% da variância	% acumulado	Total	% da variância
1	1,773	59,100	59,100	1,773	59,100
2	,701	23,352	82,452		
3	,526	17,548	100,000		

Fonte: Elaboração própria (2013).

Aqui, os valores significativos para cada conjunto de fatores, os respectivos ARQ C1 e C2, levando em consideração os componentes um e dois, os dotados de valores mais significativos em intensidade e quantidade de manifestações.

Tabela 18 - Matriz de componentes rotacionada - Arquétipo do Sábio

ARQUETIPO SÁBIO			
Matriz de componentes rotacionados ^a			
	Componente		
	1	2	3
C1	.044	.066	.910
C2	.258	.732	.311
C3	.315	.452	.410
C4	.584	.289	.456
C5	.181	.830	.199
C6	.210	.815	-.079
C7	.759	.402	.059
C8	.446	.361	-.012
C9	.815	.167	.054
C10	.883	.104	.191

Fonte: Elaboração própria (2013).

Nota: Método de rotação Normalização Varimaxcom Kaiser.

Em seguida, seguimos com o processo de legitimação da escala, conforme já fizemos em relação aos dois arquétipos já analisados. Temos, aqui, também valores aceitáveis, ou seja, todos acima de 7,00 para os índices KMO (Kaiser- Meyer-Olkin) e *alpha de crombach*,

validando os conceitos de dimensionalidade e confiabilidade da escala

Tabela 19 - KMO e Alpha de Crombach - Arquétipo do Sábio

KMO							
ARQUÉTIPO	ARQ A1	ARQ A2	ARQ B1	ARQ C1	ARQ C2	ARQ D1	ARQ D2
HERÓI	,771(0.00)	,725(0.00)					
CRIANÇA			,790 (0.00)				
SÁBIO				,767(0.00)	,707(0.00)		
SOMBRA						,748(0.00)	,822(0.00)

ALPHA DE COMBACH							
ARQUÉTIPO	ARQ A1	ARQ A2	ARQ B1	ARQ C1	ARQ C2	ARQ D1	ARQ D2
HERÓI	,758(0.00)	,705(0.00)					
CRIANÇA			,830 (0.00)				
SÁBIO				,823(0.00)	,799(0.00)		
SOMBRA						,763(0.00)	,822(0.00)

ALPHA DE CROMBACH							
-------------------	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria (2013).

Validados os conjuntos de fatores relativos a esse constructo, analisaremos as correlações obtidas através dos resultados obtidos com a utilização do coeficiente de Spearman, capaz de validar a convergência dos dados obtidos nos conjuntos de fatores.

Para esse arquétipo também foram encontradas correlações fortes e significativas, possibilitando, construindo, assim, uma variável explicativa através dos processos de médias, como nos anteriores casos.

Tabela 20 - Correlações do Arquétipo do Sábio

		Correlações				
		C4	C7	C8	C9	C10
C4	Correlação de Pearson	1	,628**	,311**	,449**	,503**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159
C7	Correlação de Pearson	,628**	1	,452**	,520**	,678**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159
C8	Correlação de Pearson	,311**	,452**	1	,290**	,337**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
	N	159	159	159	159	159
C9	Correlação de Pearson	,449**	,520**	,290**	1	,721**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000
	N	159	159	159	159	159
C10	Correlação de Pearson	,503**	,678**	,337**	,721**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159	159

Fonte: Elaboração própria (2013).

Tabela 21 - Correlações do Arquétipo do Sábio

		Correlações			
		C2	C3	C5	C6
C2	Correlação de Pearson	1	,459**	,658**	,502**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	N	159	159	159	159
C3	Correlação de Pearson	,459**	1	,458**	,320**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000
	N	159	159	159	159
C5	Correlação de Pearson	,658**	,458**	1	,584**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000
	N	159	159	159	159
C6	Correlação de Pearson	,502**	,320**	,584**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159

Fonte: Elaboração própria (2013).

Temos, assim, as médias relativas aos fatores ARQ C e C2, que desta maneira, fornecem uma variável explicativa do constructo do Sábio. Nota-se que os valores encontrados para as médias desse constructo se assemelham às encontradas para o do Herói, numa variação de 5 a 6, com valores bem próximos entre si, os maiores encontrados. Essas conclusões estabelecem uma representatividade relevante em relação aos traços arquetípicos manifestos nas afirmações contidas nos devidos conjuntos de fatores ARQ A1, A2, C1, C2.

Tabela 22 - Estatísticos descritivos - Médias do Arquétipo do Sábio

Estatísticos descritivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensao_A	159	2,50	7,00	5,8632	,96649
Dimensao_A2	159	2,00	7,00	6,0676	,86497
Dimensao_B	159	2,25	7,00	4,8899	1,06979
Dimensao_C	159	1,80	7,00	5,8189	1,05753
Dimensao_C2	159	2,50	7,00	6,0849	1,05761
Dimensao_D	159	2,00	7,00	3,6642	1,15776
Dimensao_D2	159	1,00	7,00	4,1031	1,27386
N válido (segunda lista)	159				

Fonte: Elaboração própria (2013).

Sobre esses conjuntos, podemos concluir que, baseado na construção dos fatores ARQ A1, A2, C1, C2 tivemos a maior representatividade dos discursos dos arquétipos Herói e Sábio para esses quatro conjuntos de fatores, bem como as maiores médias também foram encontradas para esses dois constructos (ver tabela 22).

Isso contribui para concluir que, a partir das análises obtidas, podemos aferir quatro variáveis explicativas, sendo duas para cada arquétipo predominante: O Herói e o Sábio, e desta forma, estabelecer a maior ocorrência e intensidade de afirmações para esses dois arquétipos entre os 159 colaboradores analisados pela pesquisa.

4.9 ARQUÉTIPO SOMBRA

Para a manifestação do arquétipo Sombra, a análise fatorial indicou a construção de dois conjuntos de dados expressivos para representar os traços arquetípicos deste arquétipo no discurso dos entrevistados, porém o mesmo não apresentou, em relação aos outros constructos valores que pudessem expressar a predominância discurso da Sombra na cultura da organização entre os entrevistados pelo questionário quantitativo.

Tabela 23 - Arquétipo e fatores - Arquétipo Sombra

ARQUÉTIPO	HERÓI		CRIANÇA	SÁBIO		SOMBRA	
FATORES	ARQ A1	ARQ A2	ARQ B1	ARQ C1	ARQ C2	ARQ D1	ARQ D2
	A3	A1	B2	C4	C2	D1	D5
	A4	A2	B6	C7	C3	D2	D6
	A5	A7	B7	C8	C5	D3	D7
	A6	A8	B8	C9	C6	D4	D8
				C10		D10	D9

Fonte: Elaboração própria (2013).

ARQ D1

D1A empresa incentiva o funcionário a quebrar as regras e padrões

D2 A organização acredita que os funcionários precisam de liberdade

D3 A empresa me incentiva a ser pioneiro, sem me preocupar com valores predominantes

D4A empresa estimula os funcionários a pensar diferente

D10 A empresa estimula a achar que as rotinas são prejudiciais ao trabalho.

ARQ D2

D5A empresa incentiva a liberdade de pensamento e ação

D6A empresa incentiva a independência de seus funcionários

D7 A empresa incentiva seus funcionários a serem livres de preconceitos

D8 A empresa incentiva os funcionários a criar a partir da desconstrução de ideias arraigadas

D9 A empresa inspira os funcionários a saírem da rotina profissional

Para o arquétipo Sombra, a análise fatorial produziu um total de variação entre os fatores de 2,585, o que também legitima a unidimensionalidade da escala para esses fatores em questão.

Da mesma forma como encontrado nas análises dos arquétipos anteriores, a análise através dos componentes principais, a escala apresenta níveis e valores aceitáveis e unidimensionalidade igual aos arquétipos anteriores analisados.

Tabela 24 - Variância Total analisada - Arquétipo Sombra

Componente	Variância total analisada				
	Autovalores iniciais			Somadas das saturações ao quadrado da extração	
	Total	% da variância	% acumulado	Total	% da variância
1	2,585	51,702	51,702	2,585	51,702
2	,801	16,015	67,717		
3	,630	12,591	80,308		
4	,594	11,883	92,191		
	,390	7,809	100,000		

Fonte: Elaboração própria (2013).

Na matriz rotacionada, também se observa a construção dos fatores e a representatividade das afirmações escolhidas. Neste caso, levamos em conta apenas dois componentes, sendo estes os mais representativos em força e intensidade dos dados para esse constructo.

Tabela 25 - Matriz de componentes rotacionada - Arquétipo Sombra

ARQUETIPO SOMBRA		
Matriz de componentes rotacionados		
	Componente	
	1	2
D1	.806	-.027
D2	.607	.326
D3	.667	.191
D4	.609	.338
D5	.459	.638
D6	.374	.692
D7	-.173	.803
D8	.437	.682
D9	.344	.703
D10	.672	.232

Fonte: Elaboração própria (2013).

Notas: Método de rotação Normalização Varimaxcom Kaiser.

a. A rotação convergiu em 3 iterações

Foram encontrados também valores desejáveis, conforme a tabela abaixo para os conjuntos de fatores ARQ D1 e D2. Todos acima de 7,00, e, portanto, desejáveis para a análise fatorial empregada.

Tabela 26 - KMO e Alpha de Crombach - Arquétipo Sombra

KMO							
ARQUÉTIPO	ARQ A1	ARQ A2	ARQ B1	ARQ C1	ARQ C2	ARQ D1	ARQ D2
HERÓI	,771(0.00)	,725(0.00)					
CRIANÇA			,790 (0.00)				
SÁBIO				,767(0.00)	,707(0.00)		
SOMBRA						,748(0.00)	,822(0.00)

ALPHA DE COMBACH							
ARQUÉTIPO	ARQ A1	ARQ A2	ARQ B1	ARQ C1	ARQ C2	ARQ D1	ARQ D2
HERÓI	,758(0.00)	,705(0.00)					
CRIANÇA			,830 (0.00)				
SÁBIO				,823(0.00)	,799(0.00)		
SOMBRA						,763(0.00)	,822(0.00)

ALPHA DE CROMB

Fonte: Elaboração própria (2013).

Após a validação e dos testes relativos à confiabilidade e dimensionalidade, faz-se, então as correlações entre os componentes fatoriais, sendo no caso, também correlações significativas para este constructo, conforme os testes de coeficiente de Spearman.

Tabela 27 - Correlações do Arquétipo Sombra

		Correlações				
		D1	D2	D3	D4	D10
D1	Correlação de Pearson	1	,430**	,433**	,299**	,468**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159
D2	Correlação de Pearson	,430**	1	,379**	,502**	,275**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159
D3	Correlação de Pearson	,433**	,379**	1	,418**	,383**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
	N	159	159	159	159	159
D4	Correlação de Pearson	,299**	,502**	,418**	1	,373**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000
	N	159	159	159	159	159
D10	Correlação de Pearson	,468**	,275**	,383**	,373**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159	159

Fonte: Elaboração própria (2013).

Tabela 28 - Correlações do Arquétipo Sombra

		Correlações				
		D5	D6	D7	D8	D9
D5	Correlação de Pearson	1	,640**	,316**	,524**	,477**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159
D6	Correlação de Pearson	,640**	1	,349**	,587**	,522**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000
	N	159	159	159	159	159
D7	Correlação de Pearson	,316**	,349**	1	,406**	,397**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
	N	159	159	159	159	159
D8	Correlação de Pearson	,524**	,587**	,406**	1	,618**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000
	N	159	159	159	159	159
D9	Correlação de Pearson	,477**	,522**	,397**	,618**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	
	N	159	159	159	159	159

Fonte: Elaboração própria (2013).

Baseado nas médias encontradas para esse arquétipo tivemos a menor ocorrência de afirmações para esse bloco de questões, e por isso esse constructo, juntamente com os dados dos fatores B1, não é representativo para expressar o discurso da cultura organizacional entre os entrevistados. As médias encontradas nas dimensões D e D2 são parecidas com as médias encontradas na dimensão B, que é a média do fator ARQB1, valores entre 3,6642 a 4,8899, resultados menores do que os encontrados nos arquétipos Herói e Sábio.

Tabela 29 - Estatísticos descritivos - Médias do Arquétipo Sombra

Estatísticos descritivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensao_A	159	2,50	7,00	5,8632	,96649
Dimensao_A2	159	2,00	7,00	6,0676	,86497
Dimensao_B	159	2,25	7,00	4,8899	1,06979
Dimensao_C	159	1,80	7,00	5,8189	1,05753
Dimensao_C2	159	2,50	7,00	6,0849	1,05761
Dimensao_D	159	2,00	7,00	3,6642	1,15776
Dimensao_D2	159	1,00	7,00	4,1031	1,27386
N válido (segunda lista)	159				

Fonte: Elaboração própria (2013).

Portanto, entre os colaboradores da construtora OAS os arquétipos da Criança e da Sombra, não foram representativos para o conjunto de resultados obtidos na amostra.

No entanto, aparecem com percentuais e médias bem parecidas, o que demonstra um equilíbrio nas manifestações desses dois constructos para a pesquisa quantitativa.

Fazendo um contraponto com os resultados obtidos no questionário I, com associações de palavras (Figura 6) aplicado entre os diretores na abordagem qualitativa, observam-se percentuais de 15%, onde predominou o arquétipo da Criança e do Herói, na qual a combinação destes dois arquétipos resultaram no perfil chamado de Herói inovador e 10% referente ao Herói transgressor, combinando palavras do repertório de Herói e da Sombra associados.

Desta forma, concluímos que a representatividade dos dois arquétipos, Criança e Sombra aparecem também, entre os líderes, com percentuais menores e quase ínfimos do que os obtidos em relação ao Herói e Sábio, sendo o Herói presente também quando esses outros dois (Criança e Sombra) aparecem na pesquisa do questionário I, de associação de palavras.

4.10 ANÁLISE COMPARADA ENTRE OS ARQUÉTIPOS HERÓI E SÁBIO NA PESQUISA QUANTITATIVA

O método proposto pelas escalas de diferencial semântico identifica dimensões latentes que explicam correlações entre os conjuntos de dados capazes de construir fatores ou grupos de dados significativos que se destacam e que respondam a pergunta de pesquisa (MALHOTA, 2004, p. 19).

Nesta pesquisa, utilizamos narrativas e frases que compuseram o questionário de afirmações num bloco de quarenta perguntas, dez relativas a cada constructo analisado. Podemos concluir que, através da maior ocorrência em intensidade dos fatores ARQs A1, A2, C1 e C2, a análise de dados comprovou a representatividade dos arquétipos Herói e Sábio. Sendo assim, as médias calculadas e relativas a cada constructo, e, portanto, as mais altas da análise, puderam indicar as variáveis explicativas que evidenciam a predominância destes dois discursos em questão para a cultura da organização OAS construtora.

Então, podemos realizar algumas correlações entre estas narrativas e traçar um paralelo entre os conceitos teóricos já evidenciados sobre as manifestações de traços arquetípicos na cultura

da OAS. Desta forma, podemos, aqui, estabelecer uma relação com os valores analisados e manifestos, uma vez que há uma convergência de valores e motivações entre colaboradores e seus líderes, na medida em que “ os heróis tornam-se heróis e passam a ser valorizados como tal, simbolicamente, quando seus atos revelam o comprometimento com a empresa” (FLEURY, 1987, p. 16).

De acordo com os discursos analisados, os colaboradores reforçam a existência de práticas gerenciais e de aspectos motivacionais referentes a esse arquétipo e estão aqui demonstrados pelas ocorrências predominantes deste discurso, configurando, assim, estes traços como representativos para as análises da cultura da OAS.

ARQ A1

A3 Para a empresa, evoluir é aceitar desafios

A4 A empresa acredita que as ameaças fazem parte dos caminhos de sucesso

A5 Em minha empresa, superar desafios diários levam a vitórias profissionais

A6 Em minha empresa, é com determinação e paciência que se atingem objetivos

ARQ A2

A1 A empresa me incentiva a agir corajosamente

A2 A organização me estimula a arriscar para crescer profissionalmente

A7 A empresa estimula a força de vontade como forma de superação

A8A empresa me incentiva a ser eficaz, objetivo e responsável

Da mesma forma, o arquétipo do Sábio se revela em convergência com as práticas discursivas encontradas nos discursos dos líderes da empresa, bem como na análise feita a partir das observações em torno do planejamento estratégico e dos projetos de formação profissional, um dos aspectos mais evidentes da presença da figura do Sábio na cultura da empresa, tanto pelos diretores como pelos colaboradores liderados, pois “quem entra na OAS entra para crescer, porque temos um projeto para o futuro dela aqui”, afirma um dos líderes operacionais da construtora.

Observamos que entre os fatores relativos a esse constructo, o desenvolvimento de habilidades, a produção de novos conhecimentos, o incentivo ao planejamento, entre outras afirmações relativas a esse arquétipo aparecem, nas análises de dados da pesquisa quantitativa, com muita força e intensidade entre os respondentes.

Segundo Pearson e Mark (2001), a qualidade, para as empresas que manifestam esse arquétipo é resultado da perícia dos seus empregados, cuja liberdade de opinião deve ser

preservada, sendo a ênfase colocada na análise, no aprendizado, pesquisa e planejamento. (PEARSON; MARK, 2001, p.105), o que se contextualiza, aqui nas ocorrências das afirmações C3, C4 e C9, sendo, a predisposição para o aprendizado a longo prazo, uma motivação capturada por seus colaboradores.

A mesma relação se estabelece em relação às afirmações C2 e C5, na qual fica evidente a busca por saberes e a construção de novas percepções, o que se contextualiza com os Diálogos diários de Segurança, citados na pesquisa qualitativa como um procedimento de aprendizagem diário, complementar e intensivo desta empresa, um elemento de análise direto para esse arquétipo.

Essas evidências, por sua vez, levam a concluir que traços arquetípicos equivalentes aos arquétipos do Sábio participam e ajudam a construir a cultura organizacional desta empresa, bem como respondem que traços arquetípicos se manifestam com mais intensidade.

ARQ C1

- C4 A empresa procura desenvolver habilidades intelectuais duradouras**
- C7 A empresa costuma aconselhar e orientar seus funcionários**
- C8 A empresa faz com que me sinta responsável pelos iniciantes**
- C9 A empresa me incentiva a criar, organizar e agir com sensatez e eficiência.**
- C10 A empresa incentiva o reconhecimento do meu trabalho.**

ARQ C2

- C2 A organização incentiva a produção de novos conhecimentos**
- C3 Pensar e planejar são essenciais antes de agir. Esse é um dos lemas da empresa.**
- C5 O trabalho nesta empresa constrói novas percepções e saberes nos indivíduos**
- C6 Para a empresa, ideias devem transformar, além e construir projetos e pessoas**

O Herói engenhoso, conforme citado anteriormente, é o perfil construído para a combinação destes dois arquétipos manifestos, nos quais, como as análises acima puderam comprovar, possuem predominância narrativa na pesquisa geral.

Podemos concluir desta forma, que a empresa OAS possui em sua cultura organizacional valores como ousadia, valorização da competência individual, garra e coragem como ativos e discursos declarados em seus artefatos visíveis, em sua linguagem, metas e filosofias de trabalho, conforme comprovaram as análises obtidas através do contato direto com colaboradores e com a empresa e seus veículos de comunicação institucional.

Além dos artefatos visíveis e dos valores expostos, entendidos por Shein (2009) como um dos níveis da cultura de uma organização, a pesquisa buscou identificar, através dos arquétipos escolhidos para a análise da cultura da OAS, o arquétipo ou padrão como um paradigma para observar os fenômenos ligados à motivação e às percepções mais profundas e inconscientes dos indivíduos na organização.

Shein (2009) define como o nível das suposições básicas, nível onde se manifestam os modelos de pensamento e ação da empresa. De acordo com os dados obtidos sobre a cultura organizacional da construtora OAS, a pesquisa evidenciou, através dos discursos analisados, percepções e modelos básicos de pensamento e ação ligados ao enfrentamento de desafios e uma valorização de narrativas para enfrentar desafios e o incentivo à independência e a coragem para liderar e tomar decisões.

Da mesma forma, o planejamento, a consulta, a observação e a perícia são valorizados tanto em termos estratégicos, o que fica claro na atuação das comissões e comitês, na formação profissional de sua equipe através de aprendizagem organizacional são expressões próprias de uma empresa que “vê como a si mesma como um sistema de aprendizado, possuem direção descentralizada e bastante democrática.” (PEARSON; MARK, 2001, p.105).

Conforme narrado por seus líderes e analisado em sua estrutura administrativa, a “atividade descentralizada promove a independência e a diversidade gerencial, a iniciativa”, mas também contribui para a produção de novos saberes, na medida em que força o indivíduo a pensar, ser analítico, basear-se em princípios seguros, afirma um dos líderes operacionais da OAS. Esse pensar analítico e a busca por novos saberes são aspectos também manifestos entre os liderados, o que se mostra na representatividade das afirmações C3 e C5.

Desta forma, traçamos um perfil da análise dos traços arquetípicos manifestos na cultura da organização OAS, o que a partir das conclusões e considerações finais a seguir poderá indicar correlações importantes para o processo de análise da cultura em questão a partir dos quatro constructos: Herói, Sábio, Criança e Sombra.

4.10.1 Considerações finais sobre a análise dos quatro arquétipos observados na Cultura organizacional da OAS

De acordo com as análises obtidas em relação aos quatro constructos analisados na amostra, podemos inferir algumas conclusões sobre esses quatro arquétipos na cultura organizacional

da empresa OAS.

A partir da escala de 7 pontos (escala Likert) utilizada nesta pesquisa, pudemos construir sete conjuntos de variáveis explicativas para cada constructo em questão. Essas variáveis foram obtidas através do processo de extração de fatores. Esses fatores reunidos providenciam as variáveis explicativas, obtidas através dos processos de médias já analisado anteriormente (estatísticos descritivos). Das sete variáveis obtidas, quatro se destacam em maior intensidade, conforme mostra o gráfico descritivo:

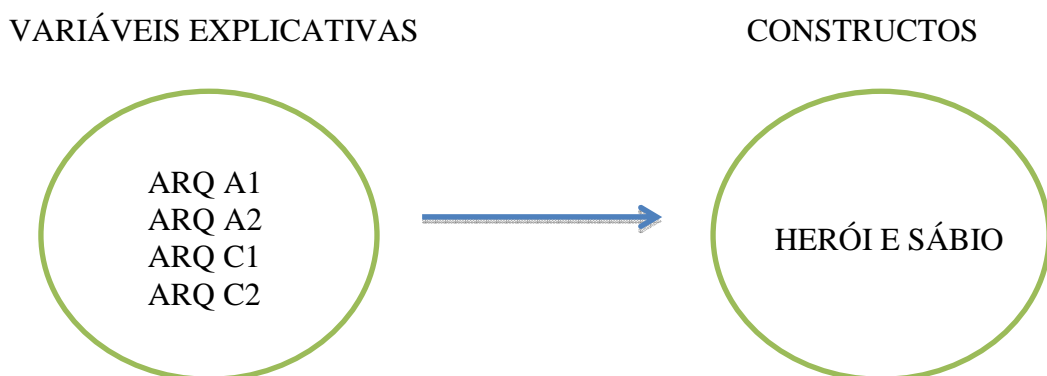
Tabela 30 - Estatísticos descritivos - Médias totais

Estatísticos descritivos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Dimensao_A	159	2,50	7,00	5,8632	,96649
Dimensao_A2	159	2,00	7,00	6,0676	,86497
Dimensao_B	159	2,25	7,00	4,8899	1,06979
Dimensao_C	159	1,80	7,00	5,8189	1,05753
Dimensao_C2	159	2,50	7,00	6,0849	1,05761
Dimensao_D	159	2,00	7,00	3,6642	1,15776
Dimensao_D2	159	1,00	7,00	4,1031	1,27386
N válido (según lista)	159				

Fonte: Elaboração própria (2013).

Desse modo, temos quatro variáveis explicativas, duas referentes ao arquétipo Herói e mais duas referentes ao Sábio, concluindo desta forma, que as variáveis explicativas da pesquisa giram em torno da manifestação representativa destes dois constructos, afirmando a predominância dos traços arquetípicos destes dois arquétipos, formando o modelo Herói engenhoso.

Figura 8 - Variáveis explicativas – constructos Herói e Sábio

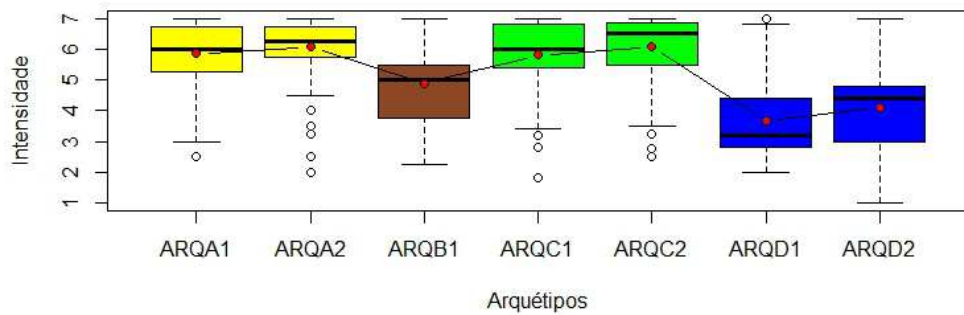


Fonte: Elaboração própria (2013).

Analisando o gráfico abaixo (Figura 9), temos a escala de 1 a 7 pontos (likert) representada

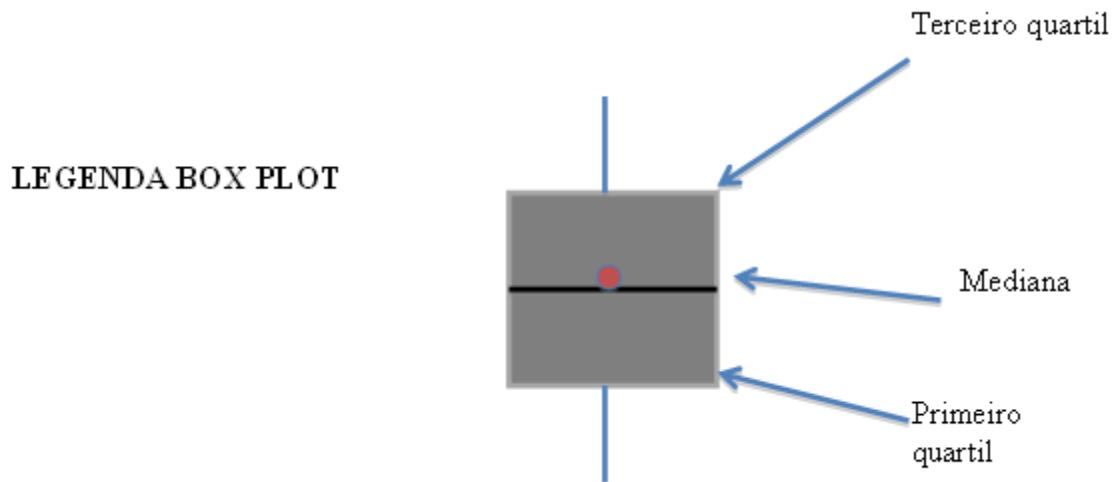
verticalmente (intensidade). Observa-se que as médias, os pontos vermelhos ao centro de cada quadrado apresentam os maiores valores para os conjuntos de fatores (ARQs A1, A2, C1 e C2), valores entre 6 e 7 pontos, os mais predominantes. No entanto, quando observam-se as medianas²⁰, os traços pretos que cortam os quadrados (legenda), temos o maior valor representado pela variável ARQ C2, que atinge quase o valor máximo, está entre 6, 5 e 7 pontos.

Figura 9 - Valores totais



Fonte: Elaboração própria (2013).

Figura 10 - Legenda Box Plot



De acordo com a análise das medianas, podemos, assim concluir que esta variável, a ARQ C2

²⁰ Mediana é uma medida de tendência central, um número que caracteriza observações de uma determinada variável de tal forma que este número (a mediana) de um grupo de dados ordenados separa a metade inferior da amostra ou população da metade superior.

(Sábio-verde) possui uma relevante representação nos processos de análise entre os arquétipos analisados. Os menores percentuais ficaram com a Criança (ARQ B1-marrom), com médias de variáveis entre 4 e 5 pontos, logo seguidos de Sombra (ARQD1 e D2- azul), com médias entre 3 e 4 pontos, sendo esses dois arquétipos, portanto, não representativos para a amostra analisada.

De acordo com os dados obtidos e a partir das variáveis encontradas para os arquétipos Herói e Sábio, tanto entre os colaboradores da empresa quanto para os líderes, a pesquisa evidenciou que a partir dos artefatos analisados na cultura da construtora OAS, os arquétipos passam a ser referenciais descritivos e analíticos da cultura de uma empresa.

Assim, as análises da cultura da empresa a partir da apreensão do seu material simbólico, tendo aqui a figura de alguns arquétipos analisados oferece às empresas a possibilidade de administrar sua comunicação interna, instrumentalizar relações de dominação e poder, construir sua identidade organizacional além de criar formas e atitudes positivas entre seus colaboradores diretos e indiretos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com as análises sobre cultura organizacional, identificamos a presença e a manifestação de elementos importantes para a investigação dos repertórios culturais da construtora OAS.

A partir da contribuição dos conteúdos do Inconsciente coletivo, os Arquétipos, definidos pela psicologia analítica, fundada pelo pesquisador Carl Gustav Jung, pudemos realizar investigações acerca dos repertórios ritualísticos e histórico-culturais que envolvem a formação da cultura de uma organização.

De acordo com o referencial teórico apresentado, as patologias organizacionais são fenômenos que surgem através de projeções de tipos psicológicos que não suprem ou atendem as necessidades organizacionais de seus membros, e por isso vê-se aqui a importância na identificação de arquétipos manifestos, seja na perspectiva de transformações positivas e motivadoras para os membros, seja na perspectiva de solidificar e estabilizar modelos cognitivos já existentes, capazes de fortalecer símbolos já compartilhados entre esses membros, não permitindo a ocorrência de tais patologias dentro da organização.

Desta maneira, o arquétipo funciona como um constructo ou uma perspectiva capaz de analisar as suposições básicas circundantes nessa cultura, a fim de que se conheçam as forças, mitos e valores básicos compartilhados, e sendo assim, torna-se uma perspectiva, um olhar para se conhecer e investigar a cultura da organização em seus níveis mais profundos.

Através destas análises, a pesquisa pode fornecer dados sobre aspectos relacionados aos modelos de gestão, práticas administrativas, tipos de motivação, valores declarados e praticados por grupos de líderes e liderados, e desta forma, pode-se construir novos conhecimentos sobre traços arquetípicos revelados pela cultura e pelas práticas da organização OAS.

Em relação aos traços mais característicos dos dois arquétipos predominantes, o Herói e o Sábio, a pesquisa identificou que a organização constrói um conjunto de fatores, que são de ordem desde comunicacional, passando pelos valores e histórias compartilhadas até os arquétipos manifestos que a identificam como o Herói-engenhoso.

A denominação Herói engenhoso nasce, por sua vez, como resultado da pesquisa, uma vez que a construção do perfil Herói engenhoso é obtido a partir das observações realizadas tanto

na pesquisa qualitativa quanto na quantitativa, pois a organização combina elementos destes dois constructos, o Herói e o Sábio, com relevância e representatividade, o que se atesta no fato da empresa incentivar “a ação sempre, quase como forma de sobrevivência, mas não agir precipitadamente.”, afirma o entrevistado I, diretor de projetos da OAS.

Também em relação ao enfrentamento de desafios de uma cultura empresarial globalizada, e em face disto a limitação da convivência pessoal e impossibilidade de estreitar relacionamentos é que valores como coragem e reflexão devem estar muito claros, segundo o líder operacional, pois o indivíduo precisa lidar com as situações com coragem e autonomia, porém numa situação nova, deve agir com base em seus conhecimentos anteriores, deve refletir sempre antes de agir, seja em um procedimento de engenharia ou ético, por exemplo, afirma o entrevistado VIII.

Segundo afirmações dos entrevistados, a OAS necessita formar líderes e por isso o incentiva a ação e a autonomia como exemplos permanentes nas histórias de seus membros iniciais e nas narrativas de superação de seus membros atuais.

“É a liderança, por sua vez, o que faz com que o colaborador cresça na empresa, é o que faz ele crescer e promovê-la, mas autonomia não existe sem responsabilidade, muito menos sem poder analítico”, afirma o entrevistado IX.

A gestão de processos de Liderança, é um outro exemplo no qual a empresa OAS pode ganhar inúmeras contribuições a partir das descobertas destes traços arquetípicos em sua cultura, uma vez que, a partir da descoberta dos padrões desejados e manifestos entre seus líderes torna-se mais fácil modificar estilos de gestão, conduzir a equipe dentro dos valores desejados nos modelos de liderança, bem como na construção de planos de carreira para os colaboradores iniciantes, pois de acordo com Shein (2008), os líderes criam culturas quando criam grupos e organizações, e são as culturas que determinam os critérios de liderança, e definem assim, quem será líder ou não (SHEIN, 2009, p. 21).

De acordo com as reflexões geradas partir da análise do referencial teórico combinados aos resultados obtidos sobre a cultura da empresa e por sua vez, sobre os arquétipos capazes de influenciar os indivíduos na organização, podemos trazer conhecimentos que contribuam para assim, construir perfis gerenciais onde o líder possa, ao conhecer os arquétipos circundantes na cultura, influenciar os níveis mais profundos dessa cultura, ao obter informações sobre as suposições básicas ou as estruturas que criam os padrões de cognição, percepções e

sentimentos demonstrados pelos membros do grupo.

Desta forma, trará contribuições para os processos motivacionais dos novos entrantes, contribuindo seja na análise de perfis gerenciais ou até mesmo em cursos e treinamentos de Coaching, uma vez que os processos de liderança, conforme analisado na pesquisa e em concordância com o referencial teórico apresentado, passam pela articulação de valores às “suposições básicas dos indivíduos, servindo como fonte de identidade e missão central para o grupo.” (SHEIN, 2009, p.21).

Os resultados obtidos puderam concluir que, a partir da convergência de declarações sobre ações e posicionamentos ligados ao aprendizado, ao planejamento estratégico e a atenção especial dada à formação profissional como um ativo intangível, a organização cultiva esses valores como se seus funcionários fossem responsáveis pelo conhecimento um do outro.

Como podemos ver, a figura do Herói, segundo Campbell (1995) tem um percurso padrão baseado num processo de iniciação em um caminho de provas, peripécias e superação de inúmeros desafios (CAMPBELL, 1995, p. 180), sendo o caminho de iniciação proposto pela figura do mestre ou do Sábio, algo que se relaciona com a evolução e à aquisição de capacidades mentais, filosóficas e até espirituais, na qual a figura do condutor e conselheiro é sempre substancial e assertiva, na medida em que envolve uma ciência, uma busca por conhecimento na qual a relação iniciante e mestre é criadora, positiva e significativa (PEARSON; MARK, 2001, p. 96).

Temos, desta forma, uma organização com traços arquetípicos predominantes em sua cultura que combinam arrojo e conhecimento, planejamento aliado a pioneirismo e atos heroicos, pois conforme afirmações do entrevistado III, um dos mais antigos mestres-de-obra da construtora, e conhecido como professor, é preciso “ter pulso firme com meus comandados mas boa comunicação, paciência e acima de tudo acreditar nos alunos é algo que sempre o motivou nesses 30 anos.”

Esses resultados também se apresentaram diante dos colaboradores liderados, pois a convergência com as percepções com o corpo de empregados reforça os processos de formação da cultura da empresa a partir dos traços encontrados para o Herói e para o Sábio.

Quanto aos objetivos da pesquisa, pudemos identificar a presença de elementos do discurso arquetípico de dois arquétipos, a partir dos quatro constructos escolhidos. Isso significa dizer

que, de acordo com o perfil Herói engenhoso, uma combinação entre o Herói e o engenhoso, ou seja, aquele que cria e desenvolve novos conhecimentos, a cultura desta organização volta-se para valores e modelos de pensamento e ação típicos destes constructos.

Do mesmo modo, responde também a pergunta de pesquisa, pois responde que traços arquetípicos mobilizadores foram encontrados para influenciar a cultura da empresa, ou seja, entre os dois grupos distintos, obtivemos uma predominância discursiva entre o Herói e o Sábio.

A partir da análise do arcabouço cultural da empresa, o que levou em conta pesquisas sobre a história, origem, formação dos seus primeiros líderes, valores, missão, dentre outros aspectos, nesse sentido é que a utilização do arquétipo como elemento simbólico contribui para análise histórica da empresa, pois a partir dele a empresa pode reconhecer seus materiais simbólicos mais arcaicos, ajudando a compreender seu significado inicial, a nível de fortalecimento de competências, e estabelecimento de objetivos e metas internas.

Conforme afirma o líder operacional, o entrevistado VIII, “a OAS é uma empresa de oportunidades. Apesar da mobilidade nas atuações, em várias cidades ou países, os profissionais antes precisam vestir a camisa da empresa e acreditar nas oportunidades que ela proporcionará a este profissional”, afirma o líder.

Nesta perspectiva é que a cultura da OAS analisada por meio de ferramentas capazes de apreender alguns dos discursos e símbolos circundantes em seu ambiente organizacional contribui para fomentar para suas equipes planos de carreira condizentes com as oportunidades que elas esperam ou não, “sempre dando espaço para que o indivíduo manifeste suas necessidades de conhecimento, desafios, riscos ou de segurança financeira”, afirma o entrevistado VIII.

Sendo assim, a descoberta dos traços arquetípicos circundantes colabora para a conscientização dos valores e da missão da empresa não apenas em um nível conceitual, mas sim interativo e colaborativo, na medida em que analisa os discursos correntes, considerando os comportamentos e os modelos de pensamento incorporados no dia-a-dia da empresa, na relação subordinado e líder, bem como as transformações e os avanços que a cultura da organização alcança ao longo do tempo.

É nesse sentido que a análise da cultura a partir dos arquétipos é valiosa, pois auxilia a

empresa a analisar seus valores a partir de discursos e narrativas compartilhadas e não apenas como um conjunto de preceitos e condutas preestabelecidas, estabelecendo desta forma, um jogo dinâmico e vivo de análises internas importantes para o seu desenvolvimento constante, numa conquista de uma identidade plenamente sustentada e não efêmera e tendenciosa (PEARSON; MARK, 2001, p. 57).

É a partir das análises do discurso e dos processos narrativos, obtidos através das entrevistas e questionários utilizados em grupos distintos, bem como também da pesquisa documental dentro da organização como realizado nesta pesquisa, é que podemos estabelecer parâmetros de opiniões entre grupos distintos.

Essa abordagem forneceu a construtora OAS um perfil, a partir dos arquétipos escolhidos, de como seus colaboradores e dirigentes agem, tomam decisões e como costumam esperar ou absorver as decisões e o aprendizado dentro da empresa. As abordagens escolhidas contribuíram para interpretações sobre diferentes discursos, ora subjetivos e espontâneos, no caso das entrevistas, mas ao mesmo tempo conseguiram quantificar e verificar a intensidade dos discursos para os referidos arquétipos analisados nos questionários aplicados entre os colaboradores comuns. Isso possibilitou avaliar as percepções de dois grupos diferentes, porém analisar os dados convergentes entre eles sobre a cultura e os valores da empresa.

A contribuição dos arquétipos enquanto ideias e padrões que participam da coletividade inconsciente dos indivíduos comuns serviram de base e pressuposto para as análises em torno da formação cultural, no qual fazem parte os repertórios e das simbologias, da história, valores e ritos de qualquer cultura compartilhada por um grupo, neste caso, a organização OAS.

É nesse sentido que os arquétipos podem contribuir para que a empresa OAS possa criar e construir valores verdadeiramente compartilhados, que não estejam apenas no discurso falado e sim compartilhado e vivenciado a nível mais profundo, o nível básico, primitivo.

Esses conteúdos de base inconsciente e coletiva, os arquétipos, podem trazer contribuições a nível comportamental e motivacional para o material humanos da organização e por isso colabora para melhorar e potencializar ações positivas entre líderes e liderados, bem como seus estados psíquicos reproduzidos na cultura da organização.

Uma vez reconhecidos quais arquétipos circundantes na cultura da empresa, é possível

incentivar o culto a símbolos e artefatos culturais transformadores, condizentes com os objetivos e metas que convergem para o sucesso da organização.

Os arquétipos, enquanto padrões de pensamento e motivação devem atuar na formação dos líderes, na geração de valor para a marca ou para a equipe de trabalho, na administração do capital humano e das relações profissionais, porém é importante ressaltar que esses modelos poderão ser questionados e de tempos em tempos analisados para que a empresa empreenda as transformações estruturais que precise para seu desenvolvimento constante.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Kátia Silene Lopes de Souza. **Auditoria e sociedade: análise das diferenças de expectativas dos usuários da contabilidade em relação ao papel do auditor.** 2009. Dissertação. (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Faculdade de Ciências Contábeis. Universidade Federal da Bahia - UFBA, Salvador, 2009.
- AUMONT, Jaques. **A imagem.** São Paulo: Papirus, 1995.
- BARTHES, Roland. **Elementos da semiologia.** São Paulo: Cultrix, 1964.
- BAUDRILLARD, Jean. **A sociedade de consumo.** São Paulo: Edições 70, 2008.
- BRANDÃO, Junito de Souza. **Mitologia grega.** Rio de Janeiro: Vozes, 1991.
- BRITO, Lydia Maria Pinto. Gestão do conhecimento: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Cadernos de Educação.** Pelotas: FaE/PPGE/UFPel, n. 31, p.203-225, jun. 2008.
- BYINTON, Carlos Amadeu Botelho. O arquétipo da alteridade e a riqueza simbólica do futebol- uma contribuição da psicologia simbólica junguiana. **Revista Psicologia Atual**, v.5, n. 25, jul. 1982.
- CALDAS, Miguel P.; WOOD JR., Thomaz. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas RAE**, v.37, n.1, p.6-17, jan./mar.1997. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v37n1/a02v37n1.pdf>>. Acesso em: 11 jan. 2013.
- CAMPBELL, Joseph. **O herói de mil faces.** São Paulo: Cultrix, 1995.
- CARVALHO JUNIOR, César Valentim de Oliveira. **Aprendizagem organizacional: controladoria e vieses cognitivos: um estudo experimental.** 2009. Dissertação. (Mestrado em Contabilidade)-Universidade Federal da Bahia - UFBA, Salvador, 2009.
- CASSIRER, Ernst. **Linguagem e mito.** Tradução de J. Guinsburg e Miriam Schanaiderman. São Paulo: Perspectiva, 1992.
- CASTILHO COSTA, Maria Cristina. Comunicação, consumo e contemporaneidade. **Bibliocom**, Ano 2, n. 3, maio/jun. 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/bibliocom/tres/pdf/mariacristinacosta.pdf>> Acesso em: 8 jan. 2013.
- CORTE-REAL, Ana. **Valor da marca.** 2010. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Disponível em: <<http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/viewFile/651/pdf>> Acesso em: 8 jan. 2013.
- CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da; COELHO, Antonio Carlos. Regressão linear múltipla. In: CORRAR, Luiz J; PAULO, Edilson; DIAS FILHO, José Maria (Org.). **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia.** São Paulo: Atlas, 2009.
- DURAND, Gilbert. **As estruturas antropológicas do imaginário.** São Paulo: Martins Fontes, 1997.

- ELIADE, Mircea. **Imagens e símbolos**. Lisboa: Arcádia, 1979. (Coleção Artes e Letras).
- EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-paratrabalhar/2013/construcao>> Acesso em 20.ago.2013.
- FIGUEIREDO FILHO, Dalson Brito; SILVA JÚNIOR, José Alexandre Júnior da. Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. **Opinião Pública**, v.16, n.1, jun. 2010.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Construindo o conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição especial, p. 183 -196, 2001.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. História, mitos, heróis-cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 27, n. 4, p.7-18, out./dez. 1987.
- GORRESIO, Zilda Marengo Piacenti. **Os pressupostos míticos de C. Jung na leitura do destino**: Moira: Anablume, 2005.
- HAIR JR., Joseph F. et al. **Multivariate data analysis**. 6. ed. New Jersey: Pearson, 2006.
- HOLLIS, James. **Rastreando os deuses**: o lugar do mito na vida moderna. São Paulo: Paulus, 1997.
- HOMERO. **A Odisséia**. São Paulo: Cultrix, 1985.
- JOLY, Martine. **Introdução à análise da imagem**. Lisboa: Edições 70, 2007.
- JUNG, Carl Gustav. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. São Paulo: Vozes, 2000.
- JUNG, Carl Gustav. **Civilização em transição**. São Paulo: Vozes, 1995.
- JUNG, Carl Gustav. **Fundamentos de psicologia analítica**. Petrópolis: Vozes, 1991.
- KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980.
- LIMA, Albano. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI - URCAMP**, v.6, n.10, p. 33-40, ago. 2002
- LIYANARACHCHI, Gregory A.; MILNE, Markus J. Comparing the investment decisions of accounting practitioners and students: an empirical study on the adequacy of student surrogates. **Accounting Fórum**, n. 29, p. 121-135, 2005.
- LOPES, Alexsandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da contabilidade**: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2005.
- MALHOTA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. São Paulo: Bookman, 2004.
- MANZINI, Eduardo J. **Entrevista semi-estruturada**: análise de objetivos e de roteiros. Unesp. Disponível em: <<http://www.sepq.org.br/IIisipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf>> Acesso em: 11 jan. 2013.

- MIRANDA, Mac-Dowell dos Passos. **Organização e métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Cultura e organização no Brasil**. São Pulo: FGV, 1996. (Série Relatórios de Pesquisa).
- NEUMAMM, Erich. **História da origem da consciência**. São Paulo: Cultrix, 2003.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- OAS. **Histórias da nossa gente**. Disponível em:
<<http://www.oas.com/historias/>> Acesso em: 18 jan. 2013.
- OLIVEIRA, Virgílio César da Silva, et al. Cultura e mito nas organizações: análise dos sentidos construídos sobre a morte de Roberto Marinho. **Contemporânea**, n. 11, p.86-104, 2008. Disponível em:
<http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed_11/contemporanea_n11_86_virgilio.pdf> .
Acesso em: 17 jan. 2013.
- PEARSON, Carol; MARK, Margareth. **O herói e o fora-da-lei. Como construir marcas poderosas utilizando o poder dos arquétipos**. São Paulo: Cultrix, 2001.
- PENNA, Eloísa Marques Damasco. **O paradigma junguiano no contexto da metodologia qualitativa de pesquisa**. São Paulo: USP, 2004.
- PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, may/jun. 1990. Disponível em:
<[http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/amarnayak.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/CoreCompetence.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/amarnayak.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/CoreCompetence.pdf)> Acesso em: 18 jan. 2013.
- PRESTUPA, Adriana Nunes Lacerda e. A identificação dos tipos de liderança a partir de arquétipos. **Gestão e sociedade**, v. 2, n. 4, jul./dez. 2008. Disponível em:
<<http://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/624/571>>. Acesso em: 10 jan. 2013.
- QUEIROZ, Silva R. O herói trapaceiro reflexões sobre a figura do *trickster*. **Tempo Social; Rev. Social USP**, S. Paulo, v. 1, 1987.
- QUIVY, Raymond ; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 2003.
- REQUENA, Jesus Gonzáles. **O comercial de tv**. Entre o signo e o espelho. Tradução e adaptação Profa. Dra. Vanessa Brasil Campos Rodríguez. Madrid: Universidade Complutense de Madrid, 2000?.
- REQUENA, Jesus Gonzáles. **Él spot publicitário: lãs metaforisis del deseo**. Madrid: Cátedra Edições, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMUELS, Andrew; SHORTER, Bani; PLAUT, Fred. **Dicionário crítico de análise junguina**. Rio de Janeiro: Imago, 1988. Disponível em:
<<http://www.rubedo.psc.br/dicjunga.htm>> Acesso em: 13 jan. 2013.

SERPA, Daniela Abrantes Ferreira. Efeitos da responsabilidade social corporativa na percepção do consumidor sobre preço e valor: um estudo experimental. 2006. 191 f. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto COPPEAD de Administração, UFRJ, Rio de Janeiro, 2006.

SHEIN, Edgard, H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

SPINK, Mary Jane (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. Rio de Janeiro: Cortez, 2010.

SSCHULUMBERGER, Jean-Philippe. **I Ching princípios, prática e interpretação**. São Paulo: Pensamento, 1987.

STEIN, Murray. **O mapa da alma: uma introdução**. São Paulo: Cultrix, 1998.

TÁVOLA, Artur da. **Comunicação é mito**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1985.

VERGARA, Constant Silvia. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1994.

ANEXO A - Questionário II

QUESTIONÁRIO II

Nome: _____

Idade: _____

Sexo: () masculino () feminino

Cargo: _____

Tempo na empresa: _____

Escolaridade: _____

Religião : () Sim () Não Ideologia () Sim () Não

Crença() Sim () Não

Se possui, indique qual:

Com relação às afirmativas abaixo, numa escala de 1 a 7, marque a intensidade atribuída a cada afirmação, seguindo o exemplo abaixo:

<p>Ex: A Terra é redonda</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>			
<p>A empresa me incentiva a agir corajosamente</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>	<p>A empresa estimula seus empregados a inovar sempre</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>	<p>A empresa adota a postura de compreender o mundo e as pessoas para gerar resultados</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>	<p>A empresa incentiva o funcionário a quebrar as regras e padrões</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>
<p>A organização estimula-me a arriscar para crescer profissionalmente</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>	<p>A organização motiva-me a não temer os recomeços</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>	<p>A organização incentiva a produção de novos conhecimentos</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>	<p>A organização acredita que os funcionários precisam de liberdade</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>
<p>Para a empresa, evoluir e aceitar e vencer desafios</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>	<p>Nesta empresa, as soluções mais simples são as mais recompensadoras.</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>	<p>Pensar e planejar são essenciais antes de agir. Esse é um dos lemas da empresa.</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>	<p>A empresa me incentiva a ser pioneiro, sem me preocupar com valores predominantes</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>
<p>A empresa acredita que as ameaças fazem parte do caminho de sucesso</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>	<p>A empresa estimula a cooperação entre seus funcionários para gerar resultados</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>	<p>A empresa procura desenvolver habilidades intelectuais duradouras.</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>	<p>A empresa estimula os funcionários a pensar diferente</p> <p>Discordo <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> Concordo</p>

ANEXO B - Questionário I

Coloque na coluna A o número correspondente à palavra que você associa à mesma na coluna B

A	EX: AMIZADE	B
	<input type="checkbox"/> 1	
CONSTRUÇÃO		2-RECOMEÇO
EMPREENDEDORISMO	<input type="checkbox"/>	3-CONHECER
COLABORAÇÃO	<input type="checkbox"/>	4-COMPREENDER
SOLIDEZ	<input type="checkbox"/>	5-AGIR CORAJOSAMENTE
URBANIZAÇÃO	<input type="checkbox"/>	6-RENOVAÇÃO
PROJETOS	<input type="checkbox"/>	7-SUPERAR DESAFIOS
COMUNIDADE	<input type="checkbox"/>	8-REFLETIR
DESENVOLVIMENTO	<input type="checkbox"/>	9-INDIGNAÇÃO
CRESCIMENTO	<input type="checkbox"/>	10-EVOLUÇÃO
FUTURO	<input type="checkbox"/>	11-PENSAMENTO
NEGÓCIOS	<input type="checkbox"/>	12-OUSAR
ENGENHARIA	<input type="checkbox"/>	13-OTIMISMO
TRANSFORMAÇÃO	<input type="checkbox"/>	14-ANALISTA
HABITAÇÃO	<input type="checkbox"/>	15-ESPERANÇA
PROGRESSO	<input type="checkbox"/>	16-FELICIDADE
TRAJETÓRIA	<input type="checkbox"/>	17-VENCER
SEGURANÇA	<input type="checkbox"/>	18-TRANSGREDIR
EXPANSÃO	<input type="checkbox"/>	19-COMPETÊNCIA
TERRITÓRIOS	<input type="checkbox"/>	20-RISCO
MEIO AMBIENTE	<input type="checkbox"/>	21-LIBERDADE