

Liderança e os Arquétipos de Charles Handy: Compreendendo o Papel do Líder

Leadership and the Charles Handy Archetypes: Understanding the Role of the Leader

El liderazgo y los arquetipos de Charles Handy: Entendiendo el papel del líder

Recebido
Received
Recibido
15 nov. 2023

Aceito
Accepted
Aceptado
20 mai. 2024

Publicado
Published
Publicado
28 jun. 2024

<https://git.fateczl.edu.br>

e_ISSN
2965-3339

DOI
10.29327/2384439.2.3-4

São Paulo
v. 2 | n. 3
v. 2 | i. 3
Junho
June
Junio
2024



Hiego Andre de Medeiros¹

hiego.medeiros@fatec.sp.gov.br

Rebeca Santos de Sa¹

rebeca.sa@fatec.sp.gov.br

Vanessa Almeida Suzart dos Santos¹

vanessa.santos113@fatec.sp.gov.br

Lea Paz da Silva¹

lea.silva3@fatec.sp.gov.br

1 – Faculdade de Tecnologia da Zona Leste – Fatec Zona Leste

Resumo: Este estudo aborda o papel da liderança e a cultura organizacional de uma empresa, relacionando-os à teoria da Charles Handy (2012) que tem como foco principal os arquétipos dos deuses gregos. Com o objetivo de averiguar o estilo de liderança de uma empresa no ramo logístico, situada na cidade de São Paulo e como essa liderança pode afetar ou não o clima organizacional e conseqüentemente o desempenho da equipe, esta pesquisa buscou conhecer este estilo de liderança de maneira a contribuir na melhoria da equipe. Identificamos estudos sobre a temática de maneira a analisar esses pontos na empresa e no líder que escolhemos como objeto de pesquisa. Além disso, observar como o colaborador enxerga o líder por meio de questionário que é parte integrante da teoria escolhida. Ao final podemos concluir que para ser um bom líder é preciso estar em constante evolução, principalmente no que se refere ao aprendizado, além disso, concluímos também que há arquétipos de líderes que podem nortear toda uma organização, impactando de forma produtiva ou não o desempenho da empresa e sua produtividade.

Palavras-chave: Liderança; Cultura organizacional; Equipe.

Abstract: This study addresses the role of leadership and the organizational culture of a company, relating them to Charles Handy's theory (1994), which focuses mainly on the archetypes of the Greek gods. With the aim of investigating the leadership style of a company in the logistics sector, located in the city of São Paulo and how this leadership may or may not affect the organizational climate and consequently the team's performance, this research sought to understand this leadership style in a to contribute to the improvement of the team. We identified studies on the topic in order to analyze these points in the company and in the leader we chose as the research object. Furthermore, observe how the employee sees the leader through a questionnaire that is an integral part of the chosen theory. In the end, we can conclude that to be a good leader you need to be constantly evolving, especially with regard to learning, in addition, we also conclude that there are archetypes of leaders

that can guide an entire organization, impacting performance productively or not. of the company and its productivity.

Keywords: *Leadership; Organizational culture; Team.*

Resumen: *Este estudio aborda el papel del liderazgo y la cultura organizacional de una empresa, relacionándolos con la teoría de Charles Handy (2012) que se centra principalmente en los arquetipos de los dioses griegos. Con el objetivo de investigar el estilo de liderazgo de una empresa del sector logístico, ubicada en la ciudad de São Paulo y cómo este liderazgo puede o no afectar el clima organizacional y, en consecuencia, el desempeño del equipo, esta investigación buscó conocer este estilo de liderazgo con el fin de contribuir a la mejora del equipo. Identificamos estudios sobre el tema con el fin de analizar estos puntos en la empresa y en el líder que elegimos como objeto de investigación. Además, observa cómo el empleado ve al líder a través de un cuestionario que es parte integral de la teoría elegida. Al final, podemos concluir que para ser un buen líder es necesario estar en constante evolución, sobre todo en lo que respecta al aprendizaje, además, también concluimos que existen arquetipos de líderes que pueden guiar a toda una organización, impactando productivamente o no en el desempeño de la empresa y su productividad.*

Palabras clave: *Liderazgo; Cultura organizacional; Equipo.*

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o autor Chiavenato (2000 p 147), “a liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo”. Dito isso, podemos afirmar que, liderar corresponde a influenciar pessoas a algo, e geralmente a algum objetivo em comum com a equipe. Para além disso, para que haja uma boa liderança é necessário que haja um estilo, e que ele seja compatível com sua equipe.

A liderança é fundamental para manter a confiança e integridade de uma empresa, usando o clima organizacional para promover um ambiente de trabalho saudável. Para Chiavenato (2000), o clima organizacional pode ser considerado favorável ou desfavorável, pois trata da qualidade do ambiente psicológico de uma organização.

Ainda de acordo com Costa (2021 p 5), “o líder é aquele que tem a capacidade de gerar motivos para impulsionar o comportamento dos liderados a se auto motivarem, contribuindo para a modelagem do comportamento humano nas organizações”. Desse modo, é necessário que as organizações estejam cada vez mais empenhadas em averiguar se seus líderes estão cumprindo o ideal para manter sua equipe motivada. Pois, uma das principais características no mercado profissional é saber como líderes influenciam a equipe de modo que se tenha bons resultados dentro da organização.

Neste estudo, exploraremos a bibliografia da temática de liderança, estilo de liderança e seus arquétipos. Trazendo como tema central os arquétipos dos deuses gregos e suas características. Além disso, discutiremos como o perfil do líder pode afetar a organização e seu clima.

Temos como objetivo geral de averiguar o estilo de liderança, de uma empresa no setor de logística de materiais hospitalares, usado com sua equipe e como isso pode afetar no clima organizacional. A importância dessa pesquisa justifica-se pelo fato de a liderança é vista como um fator fundamental para organizar e influenciar uma equipe. Com isso, será possível averiguar de que forma o estilo do líder pode afetar seus colaboradores.

2. LIDERANÇA: UM NOVO OLHAR

Uma das principais características no mercado hoje em dia é saber como trabalhar em equipe. Além disso, aumentou a busca de líderes e não mais de chefes. Com isso, é visto a relevância de estudos na área e qualificações para se destacar. Buscamos assim, alguns estudos sobre a temática para tratar nesse relatório afim de identificar esses pontos na empresa em questão e no líder que escolhemos como modelo para o estudo.

De acordo com Chiavenato (2000), as organizações são feitas de pessoas e para pessoas, sendo assim, as pessoas necessitam se sentir valorizadas em toda sua diferença. Ou seja, trabalhar em uma empresa implica conviver com pessoas, e essas, possuem histórias, crenças, cultura divergentes uma das outras. Dito isso,

é nítido que, é necessário que as organizações promovam mais trabalhos em grupo, desenvolver sua equipe, gerir as pessoas da melhor forma possível para alcançar notáveis resultados.

Em uma organização, uma equipe possui objetivos comuns, que está intrinsecamente ligado aos objetivos também do líder. Como apoio a essa pesquisa, selecionamos a abordagem dos autores Novo, Chernicharo e Barradas (2008), que diz que a equipe é “um grupo de pessoas com conhecimentos complementares, comprometidas com um propósito, metas de desempenho e abordagens comuns, e por meio dos quais se mantém mutuamente responsáveis. “(NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p 73). Sendo assim, podemos afirmar que para que uma equipe seja bem evoluída, é preciso ter claro esses objetivos, propósito e metas, e assim também se identificar com eles.

Além disso, para se ter uma boa equipe, é necessário ter um bom líder, e ele necessita exercer influência sobre essas pessoas. Com isso, “a liderança pode ser definida como um fenômeno tipicamente social, é o esforço que se efetua para influir no comportamento dos outros com o intuito de que se atinjam os objetivos organizacionais, individuais e pessoais. “(NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p 29). Para além disso, o líder que deseja ser eficaz em sua tarefa de liderança, é preciso ser responsável pelo alcance das metas que ele criou para a sua equipe (COSTA, 2021).

Um líder pode encontrar diversos desafios pelo caminho, ao tentar alcançar uma equipe com boa performance. Como por exemplo, quando colocado em um ambiente onde há uma ampla diversidade, exige certa flexibilidade desse líder, a ponto de conseguir entender as necessidades e características de cada membro. Além disso, para se tornar inspirador, é fundamental identificar e potencializar os talentos individuais de sua equipe (GOLEMAN, 2008).

Outro aspecto importante de ressaltar sobre uma boa liderança, seria o fato de que, atualmente busca-se cada vez mais um líder humano. Sendo assim, é importante que os líderes da sociedade contemporânea, abandone a visão mecanista e burocrática na gestão de equipes (CAVALCANTI, 2014). A autora também comenta sobre a importância de se adaptar a gestão de pessoas a mudanças sociais e culturais, visando promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo (CAVALCANTI, 2014).

Ainda a respeito de gestão de equipes, Cavalcanti (2014) aborda que a comunicação aberta é um aspecto fundamental, criando assim uma relação de confiança e empatia com os membros da equipe. E para que todos esses pontos sejam elaborados com uma equipe, é preciso também que essas pessoas sejam motivadas diariamente. Além de terem um bom líder, um líder que influencia, escuta e executa as ideias postas acima, é preciso construir um laço de identificação para que a equipe se veja motivada com suas tarefas. Sendo assim, trouxemos a afirmação dos autores Novo; Chernicharo; Barradas, 2008:

“A busca de motivação depende da capacidade do gestor de construir uma ponte de identificação entre os objetivos individuais e os objetivos organizacionais, tornando-se um importante agente na criação de climas mais favoráveis de trabalho, investindo nas pessoas, tornando-as capazes de criatividade, facilitando sua chegada à autorrealização e possibilitando-lhes visualizar um futuro melhor para si próprias e para a organização em que trabalham.” (NOVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p 111-112).

Com isso, podemos concluir que, para que haja um ambiente na organização que seja de respeito e de grandes feitos, é necessária uma boa comunicação da equipe com o líder e vice e versa. Para além disso, é fundamental que a organização promova essa relação mais aberta e mais comunicativa, desenvolvendo o líder, mas também os membros, por meio de palestras, diálogos e até mesmo do aprendizado contínuo.

2.1. DEUSES E ESTILOS DE LIDERANÇA

Os arquétipos na liderança são modelos ou padrões de comportamento que representam diferentes estilos de liderança. Com isso, abordaremos a respeito dos arquétipos dos deuses gregos e sua influência nas lideranças atualmente. Essa será nossa base para nosso estudo e nossa pesquisa.

Segundo a autora Marqueze (1998), os deuses gregos “representavam características com as quais os humanos identificavam-se, adorando um ou mais deles de acordo com seus próprios desejos.” Portanto, os deuses eram vistos como exemplos a serem seguidos, e para serem modelo de comportamentos na sociedade e logo, em seu meio de trabalho. E assim, surgem os padrões de comportamento que podem ser apoio nas decisões de líderes.

Handy (2012) em sua obra “Deuses da Administração”, aborda a respeito da característica de cada deus como uma influência para a cultura organizacional da empresa. Dessa forma, temos criados algumas Cultura de Clube, que basicamente seriam os deuses e suas formas de conduzir a humanidade.

De início, temos o clube de Zeus, sendo uma cultura de destaque, é considerado como uma “cultura que valoriza os funcionários, dando-lhes liberdade de ação e recompensas, sendo também uma cultura de destaque, pois o Zeus de uma grande organização é carismático e costuma ser referenciado por suas conquistas” (MARQUEZE, 1998 p 85). Geralmente, as empresas de pequeno porte escolhem esse modelo de cultura para seguir, por ser uma cultura em que o poder está centralizado.

Em seguida, temos o clube pelo deus Apolo, conhecido como o deus das regras e da ordem. Nesse caso, temos uma cultura organizacional em que os colaboradores aguardam por instruções de seus líderes, e se isso não ocorre, podem ficar perdidos. Ou seja, o poder está no topo da pirâmide, por conta disso, também pode-se conhecer o Apolo como um Sol, o centro de tudo. (MARQUEZE, 1998)

O clube de Atena, é aquele em que o colaborador é mais visto como valioso, “os conflitos são pequenos, uma vez que o respeito pela capacidade do outro é um imperativo e a recompensa é dividida” (MARQUEZE, 1998 p 44). Uma vez que, quando surge um problema na organização, todo colaborador pode auxiliar para novas soluções. É uma cultura que costuma ter vida curta, pois é uma cultura que depende muito de ter problemas para resolver para sobreviver.

Por fim, a cultura de Dionísio, pode ser identificado em organizações que é visto os colaboradores atingindo seus objetivos pessoais, “onde o talento e a habilidade pessoal são a chave para o sucesso” (MARQUEZE, 1998 p 48). E podemos ver em empresas às vezes um ou mais deuses como referência de liderança e organização.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Para realizar esse estudo, foram utilizados alguns métodos, entre eles, a pesquisa bibliográfica, que nos permite um melhor aprofundamento no tema, pois ela “permite ao pesquisador a cobertura mais ampla do que se fosse pesquisar diretamente” (ZANELLA, 2011). Sendo assim, selecionamos alguns autores para utilizarmos como fundamentação teórica de nossa pesquisa.

Além da pesquisa bibliográfica, também nos utilizamos da pesquisa qualitativa com um estudo de caso. Nessa etapa, iremos abordar com a utilização de um questionário, nossos dois objetos de estudo: o líder da empresa e um colaborador da empresa. De acordo com a autora Zanella (2011), o estudo de caso consiste em uma análise de um ou poucos objetos de estudo, procurando conhecer sua realidade. Sendo assim, utilizamos nesse estudo o questionário de Charles Handy (1994), autor renomado do ramo de administração, que aborda sobre arquétipos de líderes como deuses da mitologia grega.

3.1. A EMPRESA

A empresa que faz parte deste estudo é do setor de logística de materiais hospitalares. Ela atua na distribuição de produtos e serviços médico hospitalares há 40 anos. Possui domínio em negócios, processos, investimentos em tecnologia e a expertise de desenhar, implementar e executar projetos, garantindo economicidade e vantagens, além de possuir processos de Ultra logística e Intra logística. Como por exemplo o uso do método KANBAN, KAIZEN E POKA-YOKE. Sendo Kanban, um processo da intra logística que controla seus consumos, sem desperdícios e sem escassez, garantindo a rastreabilidade até o paciente, Kaizen é a prática da melhoria contínua através dos aperfeiçoamentos dos processos e é reconhecido em todo o mundo como um importante pilar estratégia competitiva de longo prazo para as organizações, e por fim, Poka-Yoke (Que em japonês significa "À Prova de Erros") sendo a ferramenta que a empresa emprega para garantir a qualidade dos serviços prestados, dos pactos de consumos definidos dos Kanban, dos processos desde o Armazém até o Hospital. A sede fica localizada em São Paulo, na região do Brás e foi fundada em 2015.

3.2. ANÁLISE DA LIDERANÇA

O líder a ser analisado é do gênero masculino, possui 46 anos de idade, e seu nome Jose Carlos da Silva (nome fictício). Possui formação acadêmica no curso de Tecnólogo em Logística, e atualmente lidera uma equipe de logística na empresa LOG (nome fictício) situada em São Paulo.

Atuando como líder de equipes há 8 anos, Jose Carlos possui características a serem pontuadas, como conhecimento técnico prático, por possuir uma graduação na área em que atua, capacidade de resolução de problemas e tomada de decisão. Além disso, ele tem a personalidade de um líder democrático, em primeira análise subjetiva, pois, consulta sua equipe antes de tomar decisões, e isso leva a um maior comprometimento e satisfação entre a equipe.

Jose tem diversas habilidades, como o de ouvir os membros da equipe, consegue lidar com conflitos internos, caso ocorra. Costuma ser autoritário, porém não descarta por completo as ideias de sua equipe. Está sempre disposto a mudanças e sabe ter uma comunicação interpessoal e assim motiva os colaboradores a terem bons resultados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa foi feita com base no questionário disponível no livro “Deuses da Administração” de Charles Handy que aborda sobre a cultura organizacional, além disso, respaldada na análise dos arquétipos, esses expostos também pelo autor. Para uma melhor identificação de tipo de líder, o autor Charles, relaciona esses tipos com os arquétipos, como os deuses gregos. Sendo assim, cada Deus grego tem seu estilo de liderança, e por assim dizendo, cada líder teria esse arquétipo.

Com isso, fizemos uma abordagem na empresa LOG (nome fictício), com o líder José Carlos (nome fictício), o mesmo do setor de logística. Além disso, trouxemos também a visão de um dos colaboradores (anônimo) para levantar possíveis discussões dos tipos de olhares que teremos. Para além da aplicação do questionário, elaboramos também a sua análise de acordo com o autor Handy e sua teoria, sendo a seguinte:

Quanto mais baixa a contagem total para qualquer conjunto de afirmações, mais prevacente é aquela cultura em sua organização ou em você. Uma contagem de 9 para as afirmações (a o menor tal possível) significa uma cultura de Zeus totalmente pura. É improvável que você chegue a total assim tão baixos. (HANDY, 2012, pg. 81)

Dessa forma, conseguimos assim fazer um levantamento com possíveis apontamentos sobre o perfil do líder estudado e da visão de um dos colaboradores. Abaixo, na figura 1, a seguir, temos as respostas já postas em planilhas google e com seu cálculo elaborado, sendo o primeiro respondido pelo líder.

Figura 1. Questionário Líder

QUESTÕES	A	B	C	D
1	4	2	1	3
2	4	3	1	2
3	3	2	1	4
4	4	2	3	1
5	3	4	2	1
6	3	4	2	1
7	2	3	4	1
8	2	3	4	1
9	1	4	2	3
TOTAL	26	27	20	17

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Ao observar as respostas do líder do questionário aplicado, foi possível levantar algumas ideias do arquétipo dele. Assim como explica o autor Handy (2012), para cada letra há um deus, e descobrimos qual o líder mais se aproxima, quando ele o seleciona em sua menor quantidade, pois é o quanto ele se identifica. Para uma melhor identificação, ele criou um esquema em que o número 1 representa Zeus, o número 2 representa Apolo, o número 3 representa Atena e o número 4 representa Dionísio. Para nossa pesquisa, adotamos as letras A, B, C e D, com as representações consequentes.

Logo, ao aplicar o questionário e desenvolver o levantamento dos dados e seu cálculo, foi possível identificar que o líder José Carlos tem uma tendência a ser parecido com o modelo de liderança de Dionísio com influência de Atena.

Na liderança de Dionísio, segundo Handy (2012), a organização é quem trabalho para o colaborador, por conta disso, os colaboradores tendem a não reconhecer o poder da organização. E esta influência de Atena, traz uma necessidade de resolução de problemas, sem poder centralizador, por isso, o ideal é trabalhar em grupos, ainda assim, Handy (2012) faz uma observação que este modelo pode levar ao fim muito breve, por não se adaptar a situações de crise.

E para que possamos entender se a visão dos colaboradores para com o líder seria a mesma, solicitamos a um colaborador da equipe de José Carlos que respondesse o mesmo questionário, e para a nossa surpresa, nos deparamos com resultados semelhantes, onde o colaborador tem a mesma visão que o próprio líder sobre seu arquétipo.

Na figura 2, encontra-se o resultado do questionário do colaborador.

Figura 2. Questionário Colaborador

QUESTÕES	A	B	C	D
1	2	4	3	1
2	3	4	1	2
3	2	3	4	1
4	2	4	3	1
5	4	3	1	2
6	4	3	1	2
7	1	2	3	4
8	2	1	3	4
9	4	3	2	1
TOTAL	24	27	21	18

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

5. CONCLUSÃO

Após o levantamento feito de pesquisas bibliográficas, e do levantamento do estudo de caso, apresentamos nossas considerações finais. Sendo assim, acreditamos que para ser um bom líder é preciso estar sempre em constante evolução, e ainda, em aprendizado. Além disso, podemos observar que há arquétipos de líderes que podem nortear toda uma organização.

Dito isso, com a aplicação dos questionários, identificamos quais são os arquétipos do líder do estudo, e qual a visão que o colaborador tem sobre este líder. Em ambos os questionários, o deus grego Dionísio foi o que predominou. Por isso, podemos tirar como base que, esse líder pode ser altamente carismático e motivador, inspirando outros a seguir sua visão.

Porém, além de Diónisio ser um dos deuses mais inteligentes entre os deuses, no entanto, há um lado negativo que pode vir a atrapalhar essa convivência de líder e colaborador. Como por exemplo, uma dificuldade de amadurecimento e sua atitude temperamental. Ou seja, apesar de inspirar seus colaboradores, ele não apresenta uma grande maturidade para lidar com as soluções dos problemas.

No entanto, há uma influência de Atena em seu perfil, isso pode ser uma futura solução, pois é um arquétipo que consiste na sabedoria e na responsabilidade de resolução de problemas. Consideramos então, que o perfil do líder é um perfil a ser mais bem trabalhado, porém tem um direcionamento para efetuar grandes feitos em sua equipe. Para o porte da empresa do estudo, acreditamos que esse perfil se encaixa, mas, é necessário que tenham cuidados para manter os colaboradores motivados e engajados.

Pois, a motivação dos colaboradores está ligada às suas necessidades, e uma vez que, em seu ambiente de trabalho não se vê satisfeito, corre o risco de começar a ter um desempenho ruim e tornar-se desmotivado. Por não ser algo que

simplesmente é imposto, e sim criado e desenvolvido, a motivação é uma das bases mais importantes de se trabalhar dentro de uma organização. E para isso, é preciso indicar ações em que promovam um ambiente melhor para seus colaboradores, em que eles tenham espaço para serem criativos e serem mais vistos e valorizados.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, A B. **Liderança e Comportamento organizacional**. Secretaria de Pernambuco, 2021.

CAVALCANTI, M. **Gestão de Pessoas: Abordagem Pós-Moderna**. Editora Atlas, 2014

GOLEMAN, D. **Inteligência Emocional: A Teoria Revolucionária Que Define o Sucesso Pessoal e Profissional**. Editora Objetiva, 2018.

HANDY, C. **Deuses da administração: Como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. Editora Saraiva, 2012.

MARQUEZE, M. **Uma metodologia simples para categorização de Cultura Organizacional: estudo de caso em empresa catarinense**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 1998.

NOVO, DV; CHERNICHARO, EAM; BARRADAS, MSS. **Liderança de Equipes**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa**. UFSC - Departamento de Ciências da Administração. Florianópolis, 2011.