

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

*Liderança e os Arquétipos de Charles Handy: Compreendido o Papel do Líder*  
*Leadership and the Charles Handy Archetypes: Understanding the Role of the Leader*

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 Medeiros<sup>1</sup>

[hiego.medeiros@fatec.sp.gov.br](mailto:hiego.medeiros@fatec.sp.gov.br)

Rebeca Santos de Sa<sup>1</sup>

[rebeca.sa@fatec.sp.gov.br](mailto:rebeca.sa@fatec.sp.gov.br)

Vanessa Almeida Suzart dos Santos<sup>1</sup>

[vanessa.santos113@fatec.sp.gov.br](mailto:vanessa.santos113@fatec.sp.gov.br)

Lea Paz da Silva<sup>1</sup>

[lea.silva3@fatec.sp.gov.br](mailto:lea.silva3@fatec.sp.gov.br)

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

**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 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. Se identificaron estudios sobre el tema con el fin de analizar estos puntos en la empresa y en el líder elegido 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, es posible concluir que para ser un buen líder es necesario estar en constante evolución, sobre todo en lo que respecta al aprendizaje, además, también se concluye 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.

**Resumo:** Este estudo aborda o papel da liderança e a cultura organizacional de uma empresa, relacionando-os à teoria de 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 consequentemente 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.

## 1. INTRODUCCIÓN

Según Chiavenato (2000, p. 147, traducción propia), "el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana para lograr un determinado objetivo"<sup>i</sup>. Dicho esto, es posible decir que liderar corresponde a influir en las personas para algo, y generalmente para algún objetivo en común con el equipo. Además, para que haya un buen liderazgo, hay que haber un estilo, y que sea compatible con su equipo.

El liderazgo es esencial para mantener la confianza y la integridad de una empresa, utilizando el clima organizacional para promover un ambiente de trabajo saludable. Para Chiavenato (2000), el clima organizacional puede considerarse favorable o desfavorable, ya que se ocupa de la calidad del ambiente psicológico de una organización.

También según Costa (2021, p. 5, traducción propia), "el líder es aquel que tiene la capacidad de generar razones para impulsar el comportamiento de los subordinados para automotivarse, contribuyendo al modelado del comportamiento humano en las organizaciones"<sup>ii</sup>. Así, es necesario que las organizaciones se comprometan cada vez más en averiguar si sus líderes están cumpliendo con el ideal de mantener a su equipo motivado. Pues, una de las principales características en el mercado profesional es conocer cómo influyen los líderes en el equipo para que tengan buenos resultados dentro de la organización.

En este estudio, se explorará la bibliografía sobre el tema del liderazgo, el estilo de liderazgo y sus arquetipos. Trayendo como tema central los arquetipos de los dioses griegos y sus características. Además, se mostrará cómo el perfil del líder puede afectar a la organización y a su clima.

El objetivo general es conocer el estilo de liderazgo de una empresa en el sector de la logística de materiales hospitalarios utilizado por su equipo y cómo esto puede afectar al clima organizacional. La importancia de esta investigación se justifica por el hecho de que el liderazgo es visto como un factor fundamental en la organización e influencia de un equipo. Con esto, será posible descubrir cómo el estilo del líder puede afectar a sus empleados.

## 2. LIDERAZGO: UNA NUEVA MIRADA

Una de las principales características en el mercado hoy en día es saber trabajar en equipo. Además, se incrementó la búsqueda de líderes y ya no jefes. Con esto, se ve la relevancia de los estudios en el área y las calificaciones para destacarse. Así, se buscaron algunos estudios sobre el tema a abordar en este informe con el fin de identificar estos puntos en la empresa en cuestión y en el líder elegido como modelo para el estudio.

Según Chiavenato (2000), las organizaciones están hechas de personas y para personas, por lo que las personas necesitan sentirse valoradas en todas sus

diferencias. En otras palabras, trabajar en una empresa implica convivir con personas que tienen historias, creencias y culturas diferentes entre sí. Dicho esto, está claro que es necesario que las organizaciones promuevan más el trabajo en grupo, desarrollen su equipo, gestionen a las personas de la mejor manera posible para lograr resultados notables.

En una organización, un equipo tiene objetivos comunes, lo que está intrínsecamente ligado a los objetivos del líder. Para respaldar esta investigación, se seleccionó el enfoque de los autores Novo, Chernicharo y Barradas (2008, traducción propia), quienes afirman que el equipo es "un grupo de personas con conocimientos complementarios, comprometidas con un propósito, objetivos de desempeño y enfoques comunes, y a través de las cuales se hacen mutuamente responsables".<sup>iii</sup> (NUEVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p 73). Por lo tanto, podemos decir que para que un equipo esté bien evolucionado, es necesario tener claros estos objetivos, propósito y metas, y así también identificarse con ellos.

Además, para tener un buen equipo, es necesario tener un buen líder, y este necesita ejercer influencia sobre estas personas. Así, "el liderazgo se puede definir como un fenómeno típicamente social, es el esfuerzo que se hace para influir en el comportamiento de los demás con el fin de alcanzar objetivos organizacionales, individuales y personales"<sup>iv</sup>. (NUEVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p. 29, traducción propia). Además, el líder que quiere ser efectivo en su tarea de liderazgo debe ser responsable de alcanzar los objetivos que ha creado para su equipo (COSTA, 2021).

Un líder puede encontrar varios desafíos en el camino cuando trata de lograr un equipo con buen desempeño. Por ejemplo, cuando se coloca en un entorno donde hay una gran diversidad, requiere cierta flexibilidad por parte de este líder, hasta el punto de ser capaz de entender las necesidades y características de cada miembro. Además, para llegar a ser inspirador, es esencial identificar y potenciar los talentos individuales de tu equipo (GOLEMAN, 2008).

Otro aspecto importante que destacar sobre un buen liderazgo sería el hecho de que hoy en día se busca cada vez más un líder humano. Por lo tanto, es importante que los líderes de la sociedad contemporánea abandonen la visión mecanicista y burocrática en la gestión de equipos (CAVALCANTI, 2014). La autora también comenta la importancia de adaptar la gestión de personas a los cambios sociales y culturales, con el objetivo de promover un ambiente de trabajo saludable y productivo (CAVALCANTI, 2014).

Siguiendo con la gestión de equipos, Cavalcanti (2014) aborda que la comunicación abierta es un aspecto fundamental, creando así una relación de confianza y empatía con los miembros del equipo. Y para que todos estos puntos se elaboren en equipo, también es necesario que estas personas estén motivadas a diario. Además de contar con un buen líder, un líder que influye, escuche y ejecute las ideas expuestas anteriormente, es necesario construir un vínculo de

identificación para que el equipo esté motivado con sus tareas. Así afirman los autores (Novo; Chernicharo; Barradas, 2008).

La búsqueda de la motivación depende de la capacidad del gerente para construir un puente de identificación entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, convirtiéndose en un agente importante en la creación de climas de trabajo más favorables, invirtiendo en las personas, haciéndolas capaces de creatividad, facilitando su llegada a la autorrealización y permitiéndoles visualizar un futuro mejor para sí mismo y para la organización en la que trabajan<sup>v</sup>. (NUEVO; CHERNICHARO; BARRADAS, 2008, p. 111-112, traducción propia).

Con esto, se puede concluir que, para que exista un ambiente en la organización que sea respetuoso y de grandes logros, es necesaria una buena comunicación entre el equipo y el líder y viceversa. Además, es fundamental que la organización promueva esta relación más abierta y comunicativa, desarrollando al líder, pero también a los miembros, a través de conferencias, diálogos e incluso un aprendizaje continuo.

## 2.1. DIOSSES Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Los arquetipos en el liderazgo son modelos o patrones de comportamiento que representan diferentes estilos de liderazgo. Con esto, se discutirán los arquetipos de los dioses griegos y su influencia en los líderes de hoy. Esta será la base de esta investigación.

Según Marqueze (1998, traducción propia), los dioses griegos "representaban características con las que los humanos se identificaban, adorando a uno o más de ellos según sus propios deseos<sup>viii</sup>". Por lo tanto, los dioses eran vistos como ejemplos a seguir, y para ser un modelo de comportamiento en la sociedad y, por lo tanto, en su entorno laboral. Y así, surgen patrones de comportamiento que pueden respaldar las decisiones de los líderes.

Handy (2012) en su obra *Dioses de la Administración*<sup>vii</sup>, aborda las características de cada dios como influencia en la cultura organizacional de la empresa. De esta manera, hemos creado una Cultura de Club, que básicamente serían los dioses y sus formas de liderar a la humanidad.

En un primer momento hay el club Zeus, una cultura prominente, se considera como una "cultura que valora a los empleados, dándoles libertad de acción y recompensas, y también es una cultura prominente, porque el Zeus de una gran organización es carismático y suele ser referenciado por sus logros<sup>viii</sup>" (MARQUEZE, 1998, p. 85). Generalmente, las pequeñas empresas eligen este modelo de cultura a seguir, ya que es una cultura en la que el poder está centralizado.

A continuación, el club del dios Apolo, conocido como el dios de las reglas y del orden. En este caso, es una cultura organizacional en la que los empleados esperan instrucciones de sus líderes, y si esto no ocurre, pueden perderse. Es

decir, el poder está en la cima de la pirámide, debido a esto, también se puede conocer a Apolo como un Sol, el centro de todo. (MARQUEZE, 1998)

El club de Atenea es aquel en el que el colaborador es visto como más valioso, "los conflictos son pequeños, ya que el respeto a la capacidad del otro es un imperativo y la recompensa se comparte<sup>ix</sup>" (MARQUEZE, 1998 p 44, traducción propia). Ya que, cuando surge un problema en la organización, cada empleado puede ayudar para encontrar nuevas soluciones. Es una cultura que suele ser efímera, ya que es una cultura que depende mucho de tener problemas que resolver para poder sobrevivir.

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.

Por último, la cultura de Dioniso puede identificarse en organizaciones donde se ve a los empleados alcanzando sus objetivos personales, "donde el talento y la capacidad personal son la clave del éxito"<sup>x</sup> (MARQUEZE, 1998 p. 48, traducción propia). Y a veces podemos ver en las empresas uno o varios dioses como referente de liderazgo y organización.

### 3. MATERIALES Y MÉTODOS

Para llevar a cabo este estudio se utilizaron algunos métodos, entre ellos la investigación bibliográfica, que permite profundizar en el tema, ya que "permite al investigador tener una cobertura más amplia que si investigara directamente<sup>xii</sup>" (ZANELLA, 2011, traducción propia). Por lo tanto, se seleccionaron algunos autores para utilizarlos como base teórica de la presente investigación.

Además de la investigación bibliográfica, también se utilizó la investigación cualitativa con un estudio de caso. En esta etapa, se abordará, con el uso de un cuestionario, los dos objetos de estudio: el líder y un empleado de la empresa. Según la autora Zanella (2011), el estudio de caso consiste en un análisis de uno o varios objetos de estudio, buscando conocer su realidad. Así, en este estudio, se utilizó el cuestionario de Charles Handy (1994), autor de renombre en el campo de la administración, que aborda los arquetipos de líderes como dioses de la mitología griega.

#### 3.1. LA EMPRESA

La empresa que forma parte de este estudio pertenece al sector de la logística de materiales hospitalarios. Lleva 40 años trabajando en la distribución de productos y servicios médicos hospitalarios. Cuenta con maestría en negocios, procesos, inversiones en tecnología y la experiencia para diseñar, implementar y ejecutar proyectos, garantizando economía y ventajas, además de contar con procesos Ultra Logísticos e Intralogísticos. Por ejemplo, el uso de los métodos KANBAN, KAIZEN Y POKA-YOKE.

Al ser Kanban, un proceso intralógico que controla su consumo, sin desperdicio y sin escasez, asegurando la trazabilidad hasta el paciente, Kaizen es la práctica de la mejora continua a través de la mejora de procesos y es reconocido mundialmente como un importante pilar de estrategia competitiva a largo plazo para las organizaciones, y por último, Poka-Yoke - que en japonés significa 'a prueba de errores' - es la herramienta que utiliza la empresa para garantizar la calidad de los servicios prestados, los pactos de consumo definidos del Kanban, los procesos desde el Almacén hasta el Hospital. La sede está ubicada en São Paulo, en la región de Brás y fue fundada en 2015.

### 3.2. ANÁLISIS DE LIDERAZGO

El líder por analizar es un hombre de 46 años, tiene formación académica en el curso de Tecnólogo en Logística, y actualmente lidera un equipo de logística en una empresa ubicada en São Paulo. Trabaja como líder de equipo hace 8 años, tiene características a destacar, como conocimientos técnicos prácticos, ya que tiene un título en el área en la que trabaja, habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Además, tiene la personalidad de un líder democrático, en el primer análisis subjetivo, ya que consulta a su equipo antes de tomar decisiones, y esto conlleva a un mayor compromiso y satisfacción entre el equipo. Tiene varias habilidades, como escuchar a los miembros del equipo, puede lidiar con conflictos internos si ocurren. Suele ser autoritario, pero no descarta por completo las ideas de su equipo. Siempre está dispuesto a cambiar y sabe tener comunicación interpersonal y así motiva a los empleados a tener buenos resultados.

## 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La investigación se basó en el cuestionario disponible en el libro *Dioses de la Administración*<sup>xii</sup> de Charles Handy, que aborda la cultura organizacional, además, apoyada en el análisis de arquetipos, los cuales también son expuestos por el autor. Para una mejor identificación del tipo de líder, el autor Charles relaciona estos tipos con arquetipos, como los dioses griegos. Por lo tanto, cada dios griego tiene su estilo de liderazgo, y por así decirlo, cada líder tendría este arquetipo.

Con eso, se hizo un abordaje con el líder del sector logístico de la empresa estudiada. Además, fue aportada también la visión de uno de los colaboradores de la empresa para plantear posibles discusiones sobre los tipos de visión que se obtendrá. Además de la aplicación del cuestionario, también se elaboró un análisis según el autor Handy y su teoría:

Cuanto menor sea el recuento total de cualquier conjunto de afirmaciones, más prevalente será esa cultura en su organización o en usted. Un conteo de 9 para las afirmaciones (a lo más bajo posible) significa una cultura de Zeus totalmente pura. Es poco probable que llegues a totales tan bajos. (HANDY, 2012, p. 81, traducción propia)<sup>xiii</sup>

De esta forma, se pudo realizar una encuesta con posibles apuntes sobre el perfil del líder estudiado y la visión de uno de los empleados. A continuación, en la figura 1, a continuación, se presentan las respuestas ya puestas en hojas de cálculo de Google y con su cálculo elaborado, siendo la primera respondida por el líder.

Tabla 1. Cuestionario del 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
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>20</b>	<b>17</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

Al observar las respuestas del líder en el cuestionario aplicado, fue posible plantear algunas ideas de su arquetipo. Como explica Handy (2012), para cada letra hay un dios, y se descubre qué líder se acerca más cuando lo selecciona en su menor cantidad, porque es cuánto se identifica. Para una mejor identificación, el autor creó un esquema en el que el número 1 representa a Zeus, el número 2 representa a Apolo, el número 3 representa a Atenea y el número 4 representa a Dioniso. Para esta investigación, se adoptaron las letras A, B, C y D, con las representaciones consecuentes. Por lo tanto, mediante la aplicación del cuestionario y el desarrollo de la recolección de datos y su cálculo, se logró identificar que el líder tiene una tendencia similar al modelo de liderazgo de Dioniso con la influencia de Atenea.

En el liderazgo de Dioniso, según Handy (2012), la organización es la que trabaja para el empleado, debido a esto, los empleados tienden a no reconocer el poder de la organización. Y esta influencia de Atenea trae consigo una necesidad de resolución de problemas, sin centralizar el poder, por lo que lo ideal es trabajar en grupos, aun así, Handy (2012) observa que este modelo puede llevar a un final muy corto, ya que no se adapta a situaciones de crisis. Y para entender si la visión de los empleados sobre el líder sería la misma, fue solicitado a un empleado del equipo del líder que respondiera el mismo cuestionario y fueron encontrados resultados similares, el empleado tiene la misma visión que su líder sobre su arquetipo. En la tabla 2 se muestra el resultado del cuestionario del empleado:

Tabla 2. Cuestionário del trabajador

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
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>18</b>

Fuente: Elaboración propia (2023)

## 5. CONCLUSÃO

Luego de la investigación bibliográfica y del estudio de caso, se considera que para ser un buen líder es necesario estar siempre en constante evolución, y en el aprendizaje. Además, es posible observar que existen arquetipos de líderes que pueden guiar a toda una organización. Dicho esto, con la aplicación de los cuestionarios, se identificaron cuáles son los arquetipos del líder del estudio, y cuál es la visión que el empleado tiene sobre este líder. En ambos cuestionarios, el dios griego Dioniso fue el que predominó. Por lo tanto, se puede inferir que este líder puede ser altamente carismático y motivador, inspirando a otros a seguir su visión.

Sin embargo, además de que Dioniso es uno de los dioses más inteligentes entre los dioses, sin embargo, hay un lado negativo que puede llegar a dificultar esta convivencia de líder y colaborador. Por ejemplo, una dificultad para madurar y su actitud temperamental. En otras palabras, a pesar de inspirar a sus empleados, no tiene una gran madurez para lidiar con soluciones de problemas. Todavía, hay una influencia de Atenea en su perfil, esto puede ser una solución futura, ya que es un arquetipo que consiste en la sabiduría y la responsabilidad para la resolución de problemas.

Se considera, entonces, que el líder tiene un perfil a trabajar mejor, pero tiene una dirección para hacer grandes cosas en su equipo. Para el tamaño de la empresa del estudio, se cree que este perfil encaja, pero es necesario tener cuidado de mantener a los empleados motivados y comprometidos. Pues, la motivación de los empleados está ligada a sus necesidades, y una vez que no están satisfechos en su entorno laboral, corren el riesgo de empezar a rendir mal y desmotivarse. Debido a que no es algo que simplemente se impone, sino que se crea y se desarrolla, la motivación es una de las bases más importantes del trabajo dentro de una organización. Y para ello, es necesario indicar acciones que promuevan un mejor ambiente para tus empleados, en el que tengan espacio para ser creativos, más vistos y valorados.

## 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.

---

<sup>i</sup> 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.

<sup>ii</sup> 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.

<sup>iii</sup> 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.

<sup>iv</sup> 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.

<sup>v</sup> 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.

<sup>vi</sup> Representavam características com as quais os humanos identificavam-se, adorando um ou mais deles de acordo com seus próprios desejos.

<sup>vii</sup> Deuses da Administração.

<sup>viii</sup> 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.

<sup>ix</sup> os conflitos são pequenos, uma vez que o respeito pela capacidade do outro é um imperativo e a recompensa é dividida

<sup>x</sup> Onde o talento e a habilidade pessoal são a chave para o sucesso.

<sup>xi</sup> Permite ao pesquisador a cobertura mais ampla do que se fosse pesquisar diretamente.

<sup>xii</sup> Deuses da Administração.

<sup>xiii</sup> Quanto mais baixa a contagem total para qualquer conjunto de afirmações, mais prevalente 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.