

# CONSTRUIR CULTURA COM ARQUÉTIPOS: O HERÓI-ENGENHOSO METAFORIZA O GESTOR DA *CONSTRUTORA OAS* (SALVADOR – BA)

## BUILDING CULTURE WITH ARCHETYPES: THE INGENIOUS HERO METAPHORIZES THE *OAS CONSTRUCTION COMPANY* MANAGER (SALVADOR – BRAZIL)

## CONSTRUIR CULTURA CON ARQUETIPOS: EL HÉROE INGENIOSO METAFORIZA EL GESTOR DE LA *CONSTRUCTORA OAS* (SALVADOR – BRASIL)

**Maryjane Aleluia Oliveira, MSc**

Universidade Salvador/Brazil

[maleluia@gmail.com](mailto:maleluia@gmail.com)

**Vanessa Brasil Campos Rodriguez, Dra.**

Universidade Salvador/Brazil

[vanessabrasil.rodriguez@gmail.com](mailto:vanessabrasil.rodriguez@gmail.com)

**Miguel Angel Rivera Castro, Dr.**

Universidade Salvador, Universidade Estadual de Feira de Santana/Brazil

[miguel.castro@unifacs.br](mailto:miguel.castro@unifacs.br)

### RESUMO

Este estudo pretende ressaltar a importância dos arquétipos e suas contribuições para a análise da cultura das organizações. O arquétipo é um modelo que molda pensamentos e atitudes próprias dos indivíduos, sociedades e sistemas. A organização, entendida como sistema, está estruturada sobre arquétipos. A cultura da Construtora OAS (Salvador- Bahia) foi analisada levando-se em conta a percepção de dois grupos distintos dentro da empresa através da metodologia quali-quantitativa. Através do uso da escala *Likert* de sete pontos foi possível quantificar e mensurar os graus de intensidade dos arquétipos selecionados para a amostra (criança, sombra, herói e sábio) nos gestores da OAS. A partir das análises obtidas através do cruzamento dos dados quantitativos e qualitativos, a pesquisa revelou que a cultura organizacional da *Construtora OAS* sofre influência de dois arquétipos predominantes no seu nível mais profundo: o herói e o sábio resultando na imagem de um herói-engenhoso, perfil do gestor.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Arquétipos e organização; O herói e o sábio na empresa; Escala *Likert*. *Construtora OAS*.

### ABSTRACT

This study intends to emphasize the importance of the archetypes and their contributions to the analysis of the culture of the organizations. The archetype is a model that shapes the thoughts and attitudes of individuals, societies and systems. The organization, understood as a system, is structured on archetypes. Through the use of the seven-point Likert scale, it was possible to quantify and measure the intensity levels of the selected archetypes for the sample (child, shadow, hero, and sage) in OAS managers. From the analysis obtained through the cross-checking of quantitative and qualitative data, the research revealed that the organizational culture of OAS Construction Company is influenced by two predominant archetypes at its deepest level: the hero and the sage resulting in the image of an ingenious hero, profile of the manager.

**Keywords:** Organizational culture; Archetypes and organization; The hero and the wise in the company; Likert Scale; OAS Construction Company.

### RESUMEN

Este estudio pretende resaltar la importancia de los arquetipos y sus contribuciones para el análisis de la cultura de las organizaciones. El arquetipo es un modelo que moldea pensamientos y actitudes propias de los individuos,



sociedades y sistemas. La organización, entendida como sistema, está estructurada sobre arquetipos. La cultura de la *Constructora OAS* (Salvador- Brasil) fue analizada a través de la percepción de dos grupos distintos de empleados de la empresa utilizándose de la metodología cualitativa/cuantitativa. Con la mensuración de la escala *Likert* de siete puntos fue posible cuantificar y evaluar los grados de intensidad de los arquetipos seleccionados para la muestra (niño, sombra, héroe e sabio) en los gestores de OAS. A partir de los análisis obtenidos a través del cruce de los datos cuantitativos y cualitativos, la investigación ha revelado que la cultura organizacional de la *Constructora OAS* está bajo influencia de dos arquetipos predominantes en su nivel más profundo: el héroe y el sabio resultando en la imagen de un héroe ingenioso, perfil del gestor de la organización.

**Palabras clave:** Cultura organizacional; Arquetipos y organización; El héroe y el sabio en la empresa; Escala *Likert*; *Constructora OAS*.

## 1 INTRODUÇÃO

Os arquetipos são figuras de representação coletiva, descritas por Jung (2000) como os temas pré-existentes à consciência pessoal e que participam de um segundo sistema psíquico: o inconsciente coletivo. Referem-se àqueles conteúdos psíquicos que ainda não foram submetidos a qualquer elaboração consciente. Enquanto o inconsciente pessoal abrange as memórias e o passado de cada indivíduo, o conteúdo e as imagens do inconsciente coletivo podem ser compartilhados por todas épocas e culturas. Os elementos comuns do inconsciente coletivo são os arquetipos. Apesar da maioria dos estudos concentrar as investigações do inconsciente pessoal e do coletivo no âmbito dos indivíduos, temas de abrangência psicológica e psicanalítica estão cada vez mais presentes na literatura de Administração. Autores como Handy (1994), Prestupa (2008) e Morgan (2011) propõem o avanço deste campo do conhecimento para a área organizacional. Por sua vez, Paula e Wood Jr (2002) partem da abordagem psicanalítica dos contos infantis para analisar duas histórias de sucesso veiculadas pela revista *Exame* (Lou Gerstner, da IBM e Carlos Ghosn, da Nissan) e destacam a celebração de heróis e campeões nos processos de mudanças das empresas. Os autores explicam a importância de se investigar os contos infantis “por espelharem com clareza as estruturas básicas da psique humana: eles são a expressão mais pura e simples dos processos psíquicos do inconsciente coletivo, associando-se aos arquetipos” (PAULA; WOOD JR., 2002, p. 41).

O termo arquetipo deriva do grego *αρχη*, *arqué*, “fonte”, “princípio” ou “origem”, e *τυπος*, *typos*, “impressão” ou “modelo” (JUNG, 2000). O inconsciente coletivo, segundo Jung (2000), seria um espaço onde se encontram os conteúdos arquetípicos que fazem parte de uma herança psíquica tidos como motivos básicos da condição humana. O arquetipo está no mesmo diapasão da “ideia elementar”, ou seja, o “princípio genético” legal, proposto por Bastian (BASTIAN, 1860 apud BALDUS, 1966), pelo qual as sociedades desenvolvem-se ao longo de sua história, estando na base de múltiplos organismos, desde as instituições socioculturais mais simples até tornarem-se cada vez mais complexas na sua organização. Seria comparável com o que a célula é para o botânico e o átomo é para o químico.

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 (FLEURY, 1987). 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). A cultura organizacional é a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização, aquilo que a empresa valoriza, sua essência (ROBBINS, 2002).

A cultura implica um nível de estabilidade estrutural para um determinado grupo, frequentemente inconsciente, definida como um padrão de pressupostos básicos (*basic assumptions*) aprendido à medida que soluciona seus problemas de adaptação externa e integração interna (SHEIN, 2009). Esse conjunto de pressupostos, segundo o autor, é considerado válido e é ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.

A atividade empresarial contém processos inconscientes que se revelam durante a vivência e convivência dos indivíduos. Estão nos alicerces da organização: nos seus mitos, lendas, tabus, pensamentos, sentimentos, emoções, sensações e atitudes dos seus membros (PEARSON; MARK, 2001). Por isso, o desenvolvimento de uma organização evidencia-se em uma expressão adequada de seus objetos simbólicos, em sua identidade e seus valores, em sua filosofia empresarial e condutas, elementos capazes de definir as práticas e os relacionamentos entre seus membros e a gestão dos seus capitais (PEARSON; MARK, 2001). As suposições culturais têm suas raízes na experiência do grupo inicial e do padrão de sucesso e fracasso das empresas. A escolha de uma organização que valoriza sua cultura como ativo importante para seus colaboradores, mesmo diante dos desafios de evoluir ou atender às demandas ambientais com interesse em enriquecê-la, é uma condição importante para a realização de uma pesquisa sobre tais suposições (SHEIN, 2009).

Uma organização, como qualquer indivíduo, passa por crises, mudanças, enfrenta desafios e deve se adaptar às novas realidades impostas por seu tempo. O ambiente está em constante evolução, por isto “as empresas precisam se adaptar ao ambiente em mudança sem abrir mão de seus princípios ou comprometer seus ideais” (ARGENTI, 2014, p. 16). Os princípios podem ser comparados aos arquétipos: são as células, os átomos de cada organização.

Handy (1994) faz uma analogia de manifestações inconscientes das organizações ao representar os deuses da Mitologia Grega em sua relação com a cultura. Segundo o autor, cada deus grego por ele selecionado seria específico para uma cultura, conjunto de atividades, momentos e situações vivenciados por uma organização. Mostra como a cultura de clube se manifesta no deus Zeus; como a cultura de função é representada pelo deus Apolo; a de tarefa será pela deusa Atená e a da existência por Dioniso. O presente estudo pretende avançar na proposta de Handy (1994) ao propor estudar os arquétipos predominantes e suas manifestações na cultura de uma empresa de grande porte.

São muitos os arquétipos descritos na teoria do inconsciente coletivo (JUNG, 2000), mas para este trabalho foram escolhidos os arquétipos de transformação -o herói, o sombra, a criança e o sábio- pois representam situações típicas, lugares, meios e caminhos que simbolizam experiências transformadoras pelas quais os indivíduos e a coletividade passam ao longo de sua vida. Acredita-se que este corpo de arquétipos representa os momentos de crise que as organizações enfrentam, as mudanças internas ou externas que afetam os gestores e subordinados, metafORIZAM as lutas e transposições de obstáculos e espelham a forma como as organizações se defrontam com conjunturas e momentos perigosos. Alguns destes elementos de transformação foram enfrentados pela *Construtora OAS*, objeto deste estudo. Ela vivenciou mudanças internas e externas em um ambiente de grandes crises (socio-econômico-políticas), teve que se adaptar aos novos cenários para manter seus princípios e reputação preservados.

O estudo dos símbolos e outras manifestações do inconsciente humano possibilita ampliá-lo para investigações no âmbito organizacional, pois permite incorporar a dimensão simbólica às suas instâncias mais profundas da cultura de uma organização. Uma investigação dos significados de certas estórias, rituais e artefatos latentes no ambiente empresarial pode levar o analista a conhecer seu universo simbólico, cultural, a definir os padrões, relações de trabalho e, inclusive, aceder os mecanismos mais profundos que estruturam uma organização.

Morgan (2011) reflete sobre a dimensão invisível da organização, metaforizada como inconsciente, e revela que este *locus* que retém as energias positivas das pessoas envolvidas no processo organizacional. O autor defende uma compreensão em torno da dimensão psíquica organizacional, já que o desafio de compreender o significado do inconsciente na organização também traz consigo a promessa: ser possível liberar a energia escondida sob formas que promovam a transformação criativa e acarretem a mudança, criando relações mais integradas entre indivíduos, grupos, organizações e os seus ambientes (MORGAN, 2011).

Neste sentido, o trabalho partiu da pergunta “quais traços e elementos do discurso arquetípico se manifestam na cultura organizacional da *Construtora OAS*?”. O objetivo geral foi o de ampliar o campo de abrangência dos estudos dos arquétipos para aqueles que englobam a construção de conhecimento sobre a cultura organizacional, dar forma à imagem do arquétipo predominante na *Construtora OAS* e trazê-la à luz.

Esta pesquisa justifica-se na medida em que tenta compreender os processos constitutivos das culturas das organizações, bem como os elementos simbólicos que as influenciam e as sedimentam e que são relevantes para compreensão dos fenômenos atuais vividos pelos seus indivíduos. Ao ampliar o conceito de arquétipo coletivo (humano) para o organizacional poder-se-á compreender melhor os elementos intangíveis que alicerçam uma organização e ajudar a fundamentar mais profundamente os estudos organizacionais.

Morgan (2011) destaca alguns estudos que partiram do pensamento junguiano sobre os arquétipos para o entendimento de como as pessoas atuam na realidade organizacional. O primeiro foi a investigação desenvolvida por Robert Denhart, da Universidade de *Kansas*. O livro *In the shadow of organization* (MORGAN, 2011, p. 231-232) Denhart explora o lado humano reprimido da organização que se encontra abaixo da superfície da racionalidade formal. Outro autor citado por Morgan (2011, p. 234-235) é Ian Mitroff, da Universidade de *Southern California*, que forneceu importantes contribuições técnicas para o entendimento das ligações entre arquétipos e organização, sugerindo que a vida organizacional pode ser entendida em termos de relações entre os diversos personagens simbólicos. Delahanty e Gemill, da Universidade de *Syracuse*, sugerem ser necessária uma compreensão do papel do inconsciente na vida da organização como um tipo de “buraco negro” capaz de captar e aprisionar as ricas energias dos indivíduos entrevistados no processo organizacional (MORGAN, 2011, p. 234-235).

Uma investigação que revele os arquétipos mais significativos presentes em uma organização brasileira de grande porte poderá contribuir para os estudos organizacionais locais que pretendam conhecer as dimensões invisíveis das organizações e os significados que estão latentes na cultura das mesmas. Neste sentido, acredita-se que o presente estudo possa dar o seu contributo através da compreensão de como construímos e interpretamos as nossas realidades organizacionais.

Além das vantagens acima citadas, os resultados deste estudo também poderão ser úteis aos gestores em práticas internas como sugere Prestupa (2008, p. 4): no desenvolvimento de equipes, desenvolvimento de carreiras,

treinamento e desenvolvimento gerencial, apoio a propostas de reorganização de funções e tarefas, administração de conflitos, programas de melhorias em comunicação, recolocação e como auxiliar em processos finais de recrutamento e seleção.

## 2 ARQUÉTIPOS, IDEIAS ELEMENTARES: UM GRÃO DE SAL EM TUDO E EM TODOS

Compreender a relação entre mito, arquétipo e símbolo é fundamental para a análise dos conteúdos que se manifestam na linguagem, nas histórias e nos relatos presentes na cultura das organizações. O mito é compreendido por Jung (2000) como uma fronteira que aproxima e une o homem de todos os tempos ao homem da antiguidade, sendo, desta forma, um condutor ou espécie de referência atemporal para o entendimento de manifestações de uma dada cultura ou sociedade. Por sua vez, o arquétipo, ou seja, o “modelo primitivo”, ou imagem primordial, é uma manifestação que se origina de uma constante repetição de uma mesma experiência durante muitas gerações (JUNG, 2000).

O médico, etnólogo e pesquisador Adolf Bastian (1826-1905) procurou elucidar a “[...] a unidade psíquica da humanidade” argumentando que todas as “pessoas possuem uma condição mental básica” (BALDUS, 1966, p. 126-127). Através de seus estudos, Bastian tentou aproximar a ciência da religião, argumentando que os “conceitos básicos homogêneos” eram designados como “ideias elementares” ou “primordiais” ou “uma lei uniforme de desenvolvimento”, presente em todos os indivíduos de todos os povos, como uma célula (BALDUS, 1966, p. 126). A hipótese junguiana do inconsciente coletivo foi influenciada diretamente pelas ideias elementares de Bastian no que concerne a uma repetição de temas e sua homogeneidade, mesmo diante da diversidade cultural dos dados etnológicos colhidos em suas pesquisas (BALDUS, 1966, p.126-127).

Jung (2000) esclarece que optou pelo termo "coletivo" pelo fato de o inconsciente não ser de natureza individual, mas universal. Explica que é diferente da psique pessoal, pois possui conteúdos e modos de comportamento que são '*cum grano salis*' (com um grão de sal) os mesmos em toda parte e em todos os indivíduos. “Em outras palavras, são idênticos em todos os seres humanos, constituindo, portanto, um substrato psíquico comum de natureza psíquica suprapessoal que existe em cada indivíduo” (JUNG, 2000, p. 15).

São doze os arquétipos analisados por Jung que influenciam e servem de base como conteúdos do inconsciente coletivo. Segundo o autor, os doze arquétipos foram divididos em quatro grupos de acordo com determinadas motivações humanas e dependem da fase de desenvolvimento dos indivíduos. Os arquétipos da *ânima* e do *ânimus*, da sombra, do herói, da criança, do velho sábio, do pai, do malandro e da mãe são exemplos de algumas das muitas imagens primordiais existentes no inconsciente coletivo junguiano.

O presente estudo desenvolve-se com foco na categoria de arquétipos que simbolizam a transformação, que segundo Jung (2000), participam de um processo que envolve a presença de um rito de passagem, mudança de fase, experiência ou condição. Representam situações típicas, lugares, meios, caminhos, simbolizando um tipo de transformação.

Os arquétipos de transformação são: o da criança, do velho sábio, do herói e da sombra. O herói, entendido em sua jornada mitológica, caracteriza a luta, a conquista e a vitória. Mas possui a sua jornada particular, seus

princípios e contextos. “O ato principal do herói é vencer o monstro da escuridão: a vitória esperada da consciência sobre o inconsciente. Dia e luz são sinônimos da consciência; noite e escuridão, do inconsciente” (JUNG, 2000, p. 168).

Já o arquétipo da criança refere-se às experiências de renovação e recomeço. “O arquétipo da “criança” significa algo que se desenvolve rupo à autonomia” (JUNG, 2000, p. 169). Nesse processo, a jornada sempre privilegia uma redenção possível, a simplicidade, assim como ideias de reinvenção, purificação e reestruturação estão no cerne deste arquétipo, pois “[...] prepara uma futura transformação da personalidade”, para inspirações nos movimentam ou a novidade que fortalece. Este arquétipo representa, para Jung (2000, p. 165), o “futuro em potencial”, significa “uma antecipação de desenvolvimentos futuros”.

A imagem da sombra, segundo Jung (2000, p. 277) personifica tudo o que o sujeito não reconhece em si e sempre o importuna, direta ou indiretamente, a exemplo traços inferiores de caráter, impulsos e desejos não reconhecíveis e outras tendências incompatíveis. Em outras palavras, seria o que o autor denomina de “o outro em nós”, essa outra face do ego consciente. “Assim, na sombra da organização encontram-se todos os opostos reprimidos da racionalidade, que lutam para emergir e mudar a natureza da racionalidade que está sendo praticada” (MORGAN, 2011, p. 231).

O velho sábio aparece, segundo Jung (2000) como mago, médico, sacerdote, professor, catedrático, avô ou como qualquer pessoa que possua autoridade. Este arquétipo do espírito surge sob a forma de ser humano, gnomo ou animal e manifesta-se sempre em situações nas quais é necessário: intuição, compreensão, tomada de decisão e planejamento. “Como a alma, ele é um *daimon* imortal que penetra com a luz do sentido a obscuridade caótica da vida” (JUNG, 2000, p. 46).

“O velho sempre aparece quando o herói se encontra numa situação desesperadora e sem saída, da qual só pode salvá-lo uma reflexão profunda ou uma ideia feliz [...]” (JUNG, 2000, p. 214). O velho tem uma dupla representação, de um lado: o saber, o conhecimento, a reflexão, sabedoria, inteligência e intuição, do outro: qualidades morais como bondade, generosidade e gentileza (JUNG, 2000). Estes arquétipos de transformação estão na base da cultura humana e das organizações.

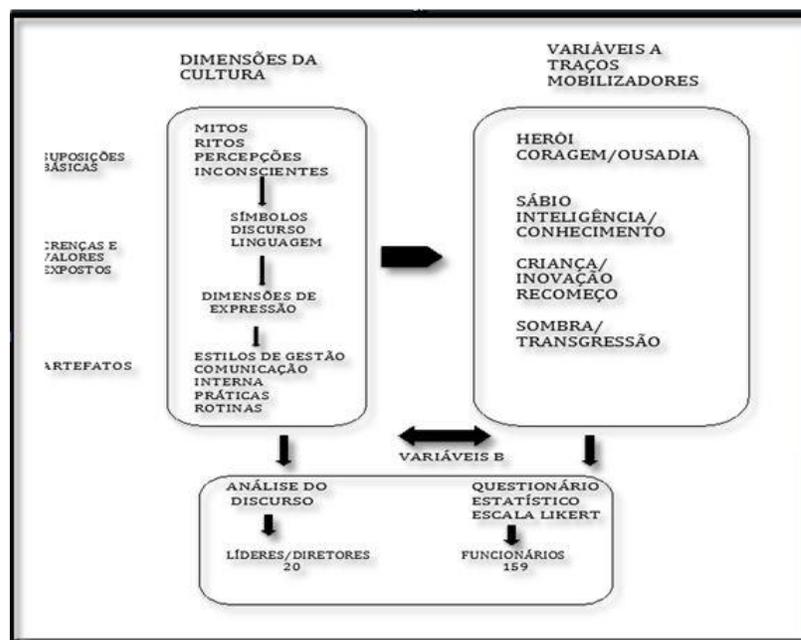
É inútil falar sobre a criação de “organizações que aprendem” ou tentar desenvolver culturas corporativas que prosperam na mudança, se a dimensão do inconsciente humano for ignorada (MORGAN, 2011). “Por exemplo, é possível retornar-se à consideração do inconsciente como fonte implícita da vida organizacional e, assim, prestar-se mais atenção ao modo pelo qual a energia inconsciente é transformada em padrões organizacionais” (MORGAN 2011, p. 241).

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).

### 3 MÉTODO

De acordo com o modelo de análise proposto neste estudo (Figura 1), as dimensões da cultura foram apresentadas para a amostra composta de diretores, líderes e funcionários da organização (Variáveis B) conforme os diversos níveis analisados nos dois grupos. Assim, os constructos selecionados (os quatro arquétipos analisados pela pesquisa que compõem o conjunto de Variáveis A) são os traços mobilizadores, ou seja, os arquétipos ou constructos escolhidos para traçar um perfil das características, aspectos da cultura e dos modelos de pensamento e ação dentro da organização: a *Construtora OAS*.

Figura 1 – Modelo de análise



Fonte: Elaborado pelos autores

O modelo operacional da pesquisa contempla a existência do conjunto de variáveis A que foram verificadas em respostas obtidas através de uma escala *Likert* de 7 pontos:

1 = discordo totalmente; 2 = discordo parcialmente; 3 = discordo levemente; 4 = não concordo nem discordo; 5 = concordo levemente; 6 = concordo parcialmente; 7 = concordo totalmente) (SERPA, 2006, p. 53).

Foram escolhidos quatro arquétipos ou perfis de traços arquetípicos (que emergiriam na coleta de dados), descobertos e revelados pelos conjuntos e grupos testados nas variáveis B, conforme mostra a Figura 1.

A pesquisa executada foi de base exploratória, de caráter descritivo e analítico, através de uma abordagem quali-quantitativa. Primeiramente foi realizada pesquisa documental. O site da *Construtora OAS* na Internet (OAS, 2013a, 2013b, 2018), onde a empresa relata histórias de superação de seus colaboradores constituindo uma forma de compartilhamento de experiências, contribuiu com materiais narrativos essenciais para a análise.

A amostra da pesquisa contou com 179 participantes e, dentro desse grupo, 20 (vinte) envolvidos, entre dirigentes e gerentes da *Construtora OAS*, integraram a abordagem qualitativa. A análise do discurso foi o método utilizado para o estudo e interpretação das entrevistas. O roteiro semiestruturado que conduziu as entrevistas foi concebido de forma a privilegiar as percepções, as experiências e a espontaneidade no discurso do entrevistado (YIN, 1994). Para as 20 entrevistas realizadas com gerentes, líderes e diretores (conforme o modelo apresentado na Quadro 1) levou-se em conta a base no tempo de serviço e nos cargos de gerência. A idade dos entrevistados oscilou entre 38 a 60 anos o que permitiu estabelecer expressões e discursos de líderes de três gerações distintas.

Para a condução das entrevistas foi estabelecido um roteiro semiestruturado, construído a partir de dimensões de análise, categorias e subcategorias de análise: como exemplo de dimensão de análise, a cultura e a linguagem.

A partir deste método, a pesquisa buscou detectar os artefatos visíveis, que incluem todos os processos organizacionais visíveis (SHEIN, 2009). Mas buscaram-se também os intangíveis, para além das dinâmicas e comportamentos compartilhados entre os indivíduos. Os dados encontrados nas entrevistas estabeleceram parâmetros importantes relacionados aos processos de socialização e internalização de diversos contextos, mediante relatos (histórias pessoais, perspectivas, motivações) e externalização de pensamentos, diálogos e metáforas organizacionais.

Segundo Vergara (2010), os materiais simbólicos e imaginários pertencentes aos sistemas de convenção da linguagem e das comunicações se entrelaçam e constroem sistemas de significações socialmente e culturalmente aceitos. Para Spink (2010), a linguagem enquadra-se como uma ferramenta metodológica de pesquisa para analisar os sentidos produzidos, sendo a produção de sentido uma construção dialógica e interativa, pois a linguagem é uma prática social.

Buscou-se conhecer a história da empresa, seus desafios iniciais, modelos de liderança, valores repassados hierarquicamente e que se conectaram com aspectos simbólicos e culturais na perspectiva dos líderes da *OAS*. Através de entrevistas com roteiro semiestruturado, a pesquisa pôde construir relatos e narrativas dos dirigentes, surgidos de forma espontânea e dinâmica.

Na abordagem quantitativa, com finalidade descritiva e operacionalizada por meio de questionários submetidos aos membros da sede da empresa em Salvador e unidades operacionais, foram envolvidos os gestores e participantes de obras em andamento e de grande porte na Bahia. A população da amostra foi de 400 funcionários.

A amostra não probabilística foi composta por todos os colaboradores (homens e mulheres) na faixa de idade compreendida entre 25 a 60 anos, atuando em atividades de diversos níveis, desde serviços administrativos/operacionais aos técnicos e gerenciais em obras nacionais. Deste montante de empregados da *Construtora OAS* foram selecionados 159 funcionários de quatro obras em andamento em Salvador, escritório regional na capital baiana e em São Paulo. Os respondentes pertenciam ao corpo de funcionários das seguintes obras: o estádio de futebol Arena Fonte Nova, a Via Expressa, sedes da Petrobrás (Itaigara, Ba) e em Camaçari (Ba) por serem obras ativas na empresa.

O questionário aplicado utilizou um tipo de escala não-comparativa de diferencial semântico onde foram elaboradas 10 afirmativas para cada um dos quatro arquétipos analisados. Através do uso da escala *Likert* de sete

pontos foi possível quantificar e mensurar os graus de afetividade e intensidade dos indivíduos da organização com os arquétipos selecionados para a amostra.

O diferencial semântico é uma técnica que tem sido frequentemente utilizada para avaliar a percepção afetiva do indivíduo sobre situações objetivas e subjetivas de seu dia-a-dia e, desta forma, investiga a afetividade contida nas opiniões e compreensões dos indivíduos em geral (LOPES et al, 2011). O questionário foi composto por 40 afirmações (frases) relativas a quatro diferentes discursos arquetípicos que caracterizaram o quadro de variáveis da pesquisa. Construíram-se quatro tipos de narrativas, quantificáveis a partir da escala *Likert* de sete pontos, nas quais o entrevistado expôs sua opinião, variando de maior a menor concordância.

No Quadro 1 evidenciaram-se apenas as afirmações mais representativas, aquelas que resumem os conjuntos de dados com maior predominância na amostra, que buscam capturar a intensidade de ocorrência dos arquétipos, juntamente com as questões referentes ao perfil dos respondentes e da percepção sobre a empresa na que trabalham (a *Construtora OAS*).

Quadro 1 – Conjunto de itens que foram avaliados

|           |  |
|-----------|--|
| ARQ<br>A1 | A3 Para a empresa, evoluir é aceitar desafios<br>A4 A empresa acredita que as pessoas fazem parte do caminho de sucesso<br>A5 Em minha empresa, superar desafios diários levam a vitórias profissionais<br>A6 Em minha empresa é com determinação e paciência que se atingem objetivos   |
| ARQ<br>A2 | A1 A empresa me incentiva a agir corajosamente<br>A2 A organização me estimula a arriscar para crescer profissionalmente<br>A7 A empresa estimula a força de vontade como forma de superação<br>A8 A empresa me incentiva a ser eficaz, objetivo e responsável   |
| ARQ<br>B1 | B2 A organização motiva-me a não temer recomeços<br>B6 A empresa me faz acreditar que se melhorar o meu trabalho, contribuirei para a melhoria do trabalho alheio<br>B7 A empresa ajuda a tornar-me mais receptivo, sociável e previsível em minhas ações<br>B8 A empresa me incentiva a apostar em ideias que deram certo   |
| ARQ<br>C1 | C1 A empresa procura desenvolver habilidades intelectuais duradouras<br>C7 A empresa costuma aconselhar e orientar seus funcionários<br>C8 A empresa faz com que me sinta responsável pelos iniciantes<br>C9 A empresa me incentiva a criar, organizar e agir com sensatez e eficiência.<br>C10 A empresa incentiva o reconhecimento do meu trabalho.                      |
| ARQ<br>C2 | C2 A organização incentiva a produção de novos conhecimentos<br>C3 Pensar e planejar são essenciais antes de agir. Esse é um dos lemas da empresa.<br>C5 O trabalho nesta empresa constrói novas percepções e saberes nos indivíduos<br>C6 Para a empresa, ideias devem transformar, além e construir projetos e pessoas   |
| ARQ<br>D1 | D1 A empresa incentiva o funcionário a quebrar as regras e padrões<br>D2 A organização acredita que os funcionários precisam de liberdade<br>D3 A empresa me incentiva a ser pioneiro, sem preocupar com valores predominantes<br>D4 A empresa estimula os funcionários a pensar diferente<br>D10 A empresa estimula a achar que as rotinas são prejudiciais ao trabalho.  |
| ARQ<br>D2 | D5 A empresa incentiva a liberdade de pensamento e ação<br>D6 A empresa incentiva a independência de seus funcionários<br>D7 A empresa incentiva seus funcionários a serem livres de preconceitos<br>D8 A empresa incentiva os funcionários a criar a partir da desconstrução de ideias arraigadas<br>D9 A empresa inspira os funcionários a saírem da rotina profissional |

Fonte: Elaborado pelos autores

Todos os itens que formam o conjunto de fatores, desde ARQ (Arquétipo) A1 até ARQ D2 identificam a ocorrência da abordagem cultura organizacional (grupo de itens ARQ), pois todos eles integram pressupostos básicos, pensamentos e crenças internalizados e aprendidos dentro da organização.

Os itens de ARQ A1 e ARQ A2 (grupo de itens PA – Psicologia Analítica) identificam a ocorrência das modalidades oriundas da abordagem do inconsciente coletivo/arquétipos no que tange às narrativas do herói (desafio, evolução/crescimento), enquanto os itens ARQ B1 (grupo de itens PA) o fazem para as modalidades associadas ao arquétipo da criança (renovação). Os itens ARQ C1 e C2 (grupo de itens PA) identificam a percepção do sábio nas narrativas (razão/ ciência/conhecimento) e, por fim, os ARQs D1 e D2 nas narrativas (ruptura/desconstrução).

A modelagem quantitativa utilizada serviu-se da técnica de análise multivariada de dados denominada de análise fatorial exploratória. É uma técnica de redução de variáveis que permite a representação de numerosos itens em fatores que os agregam com correlações significativas entre si (HAIR JR. et al., 2009). As etapas para a construção e teste dos fatores envolvem a análise dos componentes principais, rotação das cargas fatoriais pelo método *Varimax*, indicado para a formação de fatores ortogonais, seguida dos seguintes testes fatoriais: a) adequação da amostra, pelo índice KMO (Kaiser-Meyer-Olkin); b) confiabilidade, pelo teste de consistência interna, representado pela medida Alfa de *Cronbach* e c) correlação entre as variáveis de cada fator (HAIR JR. et al., 2009).

A análise fatorial foi aplicada separadamente aos 10 conjuntos de itens do questionário para quatro arquétipos diferentes: foram 10 itens/narrativas, formando os conjuntos de fatores para cada narrativa arquetípica analisada. Conforme pode-se visualizar na Tabela 1, o primeiro conjunto, referente ao arquétipo herói foi o ARQ 1, com destaque para os fatores (A3, A4, A5 e A6) e o ARQ 2 com destaque para os fatores (A1, A2, A7 e A8). Da mesma forma para o arquétipo criança, com o conjunto ARQ B1 com os fatores (B2, B6, B7 e B8), seguindo-se com a formação dos conjuntos ARQ C1 e C2 para o arquétipo sábio com os fatores (C4, C7, C8 e C9) e (C2, C3, C5 e C6), respectivamente.

Por último, tem-se o ARQ D1 (D1, D2, D3, D4 e D10) e ARQ D2 (D5, D6, D7, D8, D9) referentes ao arquétipo sombra. Com base nestes resultados, descreveu-se cada arquétipo relativo às modalidades (Inconsciente Coletivo/ Arquétipos) para construir uma descrição da abordagem na Cultura Organizacional.

Na Tabela 1 os itens foram inicialmente submetidos ao teste de esfericidade de *Bartlett*, que revela a presença de homogeneidade nas variâncias. Os resultados dos itens ( $p$ -valor = 0,00) indicam a rejeição da hipótese nula de homogeneidade nas variâncias dos itens, indicando a fatorabilidade dos dados. O teste KMO indica a adequação da amostra e deve ser superior a 0,60. O teste Alfa (Alfa de *Cronbach*) indica a confiabilidade do fator, medido pela consistência interna dos itens e deve ser superior a 0,60. Os testes indicam fatores com elevada confiabilidade (Alfa de *Cronbach* > 0,70), adequada amostra (KMO > 0,60), e unidirecionais (correlações entre itens > 0,30). Assim, os fatores formados estão aptos a representarem através dos ARQ1, 2, e C1 e C2, os maiores valores e, desta forma, revela a predominância dos arquétipos herói e sábio.

Tabela 1 – Testes fatoriais e estatística descritiva para fatores de ARQ1 e ARQ2, ARQ B1, ARQ C1 e C2, ARQ D1 e D2

| Arquétipo | Fator  | Itens                | KMO  | Alfa | Média | Desvio |
|-----------|--------|----------------------|------|------|-------|--------|
| Herói     | ARQ A1 | A3, A4, A5 e A6      | ,771 | ,758 | 5,86  | ,966   |
|           | ARQ A2 | A1, A2, A7 e A8      | ,725 | ,705 | 6,06  | ,864   |
| Criança   | ARQ B1 | B2, B6, B7 e B8      | ,790 | ,830 | 4,88  | 1,06   |
| Sábio     | ARQ C1 | C4, C7, C8 e C9      | ,767 | ,823 | 5,81  | 1,05   |
|           | ARQ C2 | C2, C3, C5 e C6      | ,707 | ,799 | 6,08  | 1,05   |
| Sombra    | ARQ D1 | D1, D2, D3, D4 e D10 | ,748 | ,763 | 3,66  | 1,15   |
|           | ARQD2  | D5, D6, D7, D8 D9    | ,822 | ,822 | 4,10  | 1,27   |

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com as análises obtidas em relação aos quatro constructos analisados na amostra, puderam-se inferir algumas considerações sobre esses quatro arquétipos na cultura da *Construtora OAS*. A partir da escala *Likert*, pôde-se construir um conjunto de variáveis, obtidas através da análise fatorial, para cada constructo, sendo possível caracterizar evidências comparativas através do processo de suas médias.

Tabela 2 – Estatísticos descritivos - Médias totais

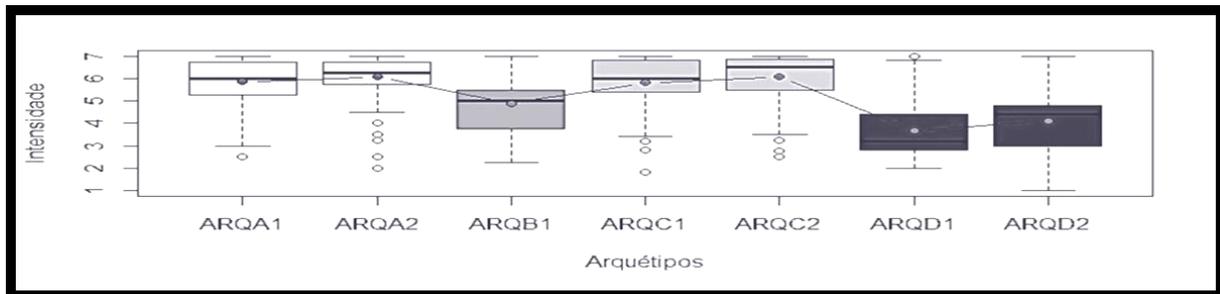
| Estatísticos descritivos     | Nº  | Mínimo | Máximo | Média         | Desvio típ. |
|------------------------------|-----|--------|--------|---------------|-------------|
| Dimensão A                   | 159 | 2,50   | 7,00   | <b>5,8632</b> | ,96649      |
| Dimensão_A2                  | 159 | 2,00   | 7,00   | <b>6,0676</b> | ,86497      |
| Dimensão_B                   | 159 | 2,25   | 7,00   | 4,8899        | 1,06979     |
| Dimensão_C                   | 159 | 1,80   | 7,00   | <b>5,8189</b> | 1,05753     |
| Dimensão_C2                  | 159 | 2,50   | 7,00   | <b>6,0849</b> | 1,05761     |
| Dimensão_D                   | 159 | 2,00   | 7,00   | 3,6642        | 1,15776     |
| Dimensão_D2                  | 159 | 1,00   | 7,00   | 4,1031        | 1,27386     |
| Não válido (segundo a lista) | 159 |        |        |               |             |

Fonte: Elaborado pelos autores

Surgiram quatro fatores em destaque na média (números assinalados em negrito e itálico), dois referentes ao arquétipo do herói e dois referentes ao do sábio que se destacam sobre os outros fatores, como observam-se na Tabela 2 e na Figura 2. Na organização em estudo torna-se manifesta a representatividade destes dois constructos, afirmando a predominância dos traços dos dois arquétipos (herói + sábio), o que permite a construção de um modelo denominado neste estudo de “herói engenhoso”. Na Figura 2 observa-se a escala *Likert* representada no eixo Y

(intensidade). As médias, pontos ao centro de cada retângulo, apresentam os maiores valores para os conjuntos de fatores (ARQs A1, A2, herói, C1 e C2, sábio), valores entre seis e sete pontos, os predominantes. No entanto, quando se examinam as medianas, traços pretos que cortam os retângulos (legenda), obtém-se o maior valor representado pela variável ARQ C2, que atinge quase o valor máximo e está entre 6, 5 e 7 pontos.

Figura 2 - Gráfico de médias e medianas dos fatores analisados



Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com a análise das medianas (Figura 2), pode-se concluir que esta variável, o ARQ C2 (sábio) possui uma relevante representação entre os arquétipos analisados. Os menores percentuais ficaram com a criança (ARQ B1), com médias de variáveis entre 4 e 5 pontos, seguidos do arquétipo da sombra (ARQD1 e D2), com médias entre 3 e 4 pontos. Estes dois arquétipos, apesar de despontarem na pesquisa, não foram considerados representativos para a amostra analisada.

A qualidade, para as empresas que manifestam o arquétipo do sábio, “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. 102). O que se confirma aqui nas ocorrências das afirmações C3, C4 e C9 (Figura 2), sendo, a predisposição para o aprendizado, a longo prazo, uma motivação capturada por seus colaboradores.

A mesma relação se estabelece nas afirmações C2 e C5 (Figura 2), onde fica evidenciada a busca por saberes e a construção de novas percepções, o que corrobora com os *Diálogos Diários de Segurança*<sup>1</sup>, citados na pesquisa qualitativa como um procedimento de aprendizagem diário, complementar e intensivo desta empresa, um elemento de análise direto para esse arquétipo.

A “atividade descentralizada promove a independência e a diversidade gerencial estimula a iniciativa”, além de também contribuir para a produção de novos saberes, na medida em que força o indivíduo a pensar, ser analítico, basear-se em princípios seguros, como afirma o entrevistado IV, um dos líderes operacionais da OAS. Esse pensar analítico e a busca por novos saberes são aspectos também ressaltados pelos liderados, o que se faz notar na representatividade das afirmações C3 e C5.

<sup>1</sup> Diálogo Diário de Segurança (DDS) é uma ferramenta aplicada nos primeiros cinco a dez minutos da jornada de trabalho e reservada para discussões e instruções básicas de assuntos ligados à segurança no trabalho e prevenção de acidentes (INBEP, 2018).

## 5 OS GESTORES: HERÓIS COM ENGENHO E ARTE

No momento em que os resultados da pesquisa quantitativa trouxeram à tona os arquétipos do herói e do sábio, foram confrontados estes dados com os obtidos na pesquisa qualitativa, oriunda das entrevistas realizadas em profundidade com os gestores da *Construtora OAS*.

Em relação aos traços mais característicos dos arquétipos predominantes do herói e do sábio, a pesquisa identificou que a organização constrói um conjunto de fatores de ordem comunicacional, passando pelos valores e histórias compartilhadas, até os arquétipos emergentes que podem ser sintetizados na figura de um “herói engenheiro”. Esses resultados também se manifestaram nos colaboradores liderados, pois a convergência das percepções dos líderes com o corpo de empregados liderados reforça os processos de formação da cultura da empresa a partir dos traços encontrados no herói e no sábio.

A partir dos resultados obtidos nas entrevistas com líderes e diretores da *OAS*, a predominância do elemento arquetípico do herói foi evidenciada nos diversos contextos abordados. Encontram-se os traços significativos deste arquétipo no estilo de liderança da empresa que incentiva o gestor ou funcionário a superar-se e conquistar novos espaços e conhecimentos, estimulando-o a vencer limites pessoais e desejar melhorias profissionais para sua vida. “Coragem, audácia e ousadia são qualidades apreciadas pelos líderes da *OAS* desde a fundação da empresa”, afirma um dos gerentes mais antigos, o entrevistado II.

O sentido de toda façanha do herói resume-se à exploração de uma dimensão individual, comumente relacionada a um contexto de obtenção, conquista, crescimento, superação física e psicológica (CAMPBELL, 1995). Desta forma, pode-se compreender que esta dimensão heroica 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 da qual o indivíduo participa. Esta dimensão heroica emergiu nos resultados deste estudo e colaboram com o evidenciado em Paula e Wood Jr. (2002).

Este traço arquetípico observa-se no depoimento do entrevistado IV, mestre-de-obras há mais de 30 anos na empresa, quando relata sua experiência ao coordenar uma obra em Moçambique (África): “São diversas dificuldades a serem vencidas, a distância, o idioma e o choque cultural”. Para ele, o desafio foi aceito com o maior prazer, pois sente como se estivesse devolvendo algo para empresa, e esta, por sua vez, lhe havia proporcionado novas experiências de vida, o que vê como mudança e melhoria.

Os depoimentos dos entrevistados mais antigos na empresa confirmaram a postura de um herói com traços do sábio. Os relatos das experiências dos líderes que acompanham a trajetória da *Construtora OAS* desde sua fase inicial mostram atitudes heroicas, pautadas em enfrentamentos de muitos desafios que não foram ignorados pela empresa. O herói é provado e temperado na luta (isto é, amadurecido, tratado, curado, vivido, vencedor da batalha dura e terrível da existência); regressa e renasce, iluminado, senhor do tesouro da vida (CAMPBELL, 1995). O périplo do herói mítico e suas viagens iniciáticas ficam bem representados nos relatos dos gestores que tiveram que deixar sua terra natal para se aventurarem pelo mundo com a construtora.

O arquétipo do sábio é, na perspectiva de Jung (2000), a imagem do mestre, do iluminador da ação consciente e científica. Procura e estabelece a necessidade e o desejo profundo de saber, desenvolver conhecimento,

ideias e conceitos. O sábio seria análogo ao indivíduo competente, moderado e mentor em uma organização. 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 e atitudes como: “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos, assumir responsabilidades, ter visão estratégica” (FLEURY, 2001, p. 187).

Esta visão estratégica está no âmbito do arquétipo do sábio em seu contexto organizacional. O entrevistado I, um dos diretores da OAS, explica que “[...] o planejamento estratégico é *fazer* com os dedos no futuro, baseado no presente, nas experiências do passado e com possibilidades de êxito”. 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).

O arquétipo do sábio manifesta-se na Construtora OAS em alguns programas como o *Qualidade, Segurança, Meio Ambiente, Saúde e Responsabilidade Social (QSMRS)*<sup>2</sup> e os *Diálogos Diários de Segurança (DDSs)* que são iniciativas da gestão estratégica da organização. Integrados ao modelo de gestão da empresa estão o *Planejamento Estratégico de Contratos (PEC)*<sup>3</sup>, *OAS estágio* e *OAS escola*<sup>4</sup>.

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

Em relação aos *Diálogos Diários de Segurança (DDSs)*, debates são praticados diariamente nas obras entre operários e responsáveis de obra nos primeiros 15 minutos de trabalho. Os *DDSs* exemplificam um procedimento de aprendizagem que envolve processos de adaptabilidade, conhecimento explícito e o tácito, que envolvem o ajustamento de crenças e normas. Isto resulta de repetições e rotinas, e também atua na construção de novas habilidades e nos quadros de referência, como ressalta Fleury (2001).

A construtora costuma valorizar e incentivar seus colaboradores a “fazer escola na OAS”, uma expressão utilizada entre os mais antigos, a exemplo de alguns mestres-de-obras que trabalham há 30 anos na empresa e são conhecidos como “professores”, os sábios da organização. Eles participam da formação dos colegas mais novos e recém-chegados na construtora. Em outras palavras, o sábio encoraja o herói. A figura do sacerdote é uma imagem que se encaixa neste arquétipo, pois “o herói é um ser transitório. Numa visão intrapsíquica, ele representa a vontade

---

<sup>2</sup> *Qualidade e Sistemas Integrados (Qualidade, Segurança do trabalho, Meio Ambiente, Saúde e Responsabilidade Social - QSMRS)*, tem sua origem nos conceitos de gestão da qualidade. Representa as diferentes esferas da qualidade de um projeto, desde a matéria-prima utilizada até seus impactos ambientais e sociais. Essa prática adotada é uma realidade enfrentada pelas empresas, principalmente as que possuem altos riscos de acidentes e incidentes, a exemplo da construção civil (FIEB, 2018).

<sup>3</sup> *Planejamento estratégico de contratos (PEC)* é uma parte do planejamento estratégico da empresa ligado aos orçamentos e às obras. Segundo a OAS, os contratos e os orçamentos respeitam os limites e as possibilidades da empresa em um dado momento (OAS, 2018).

<sup>4</sup> *OAS Estágio*: Programa de *treinee* da construtora (OAS, 2018).  
*OAS Escola*: Programa de educação e qualificação profissional. Viabiliza a promoção de cursos e qualificações para os colaboradores a fim de garantir a permanência no trabalho (OAS, 2018).

e capacidade de procurar e suportar repetidas transformações em busca de totalidade ou significado” (SAMUELS; SHORTER; PLAUT, 1988, p. 43).

É importante salientar que o perfil do herói foi predominante entre os entrevistados, com combinação entre o sábio e aparições pontuais da criança e da sombra na composição de alguns discursos que merecem destaque para a análise encontrada.

Os relatos exemplificam como valores como otimismo e persistência estão ligados às possibilidades renovadoras da criança, pois o “estímulo ao progresso e à ascensão também não é possível de se manterem inatingíveis sem ajuda desse arquétipo” (PEARSON; MARK, 2001, p. 71). Mesmo que ao herói se atribuam a coragem e o desafio, sem a criança “e seu impulso e sopro de esperança” não são possíveis a persistência e a superação. Assim como otimismo acaba sendo o combustível para “estimular uma energia para o progresso e para a ascensão” (PEARSON; MARK, 2001, p. 71).

Quanto ao arquétipo sombra surgiram algumas narrativas relevantes entre os entrevistados. Este dado nos leva à reflexão de que a sombra reprimida da organização age como um reservatório não só de forças indesejadas e ocultas, mas também de forças que se perderam ou não foram valorizadas (MORGAN, 2011). Vale a pena destacar que ao abordar questões sobre as competências exigidas para o profissional de gestão imperaram, ainda, as competências técnicas, principalmente para os cargos de liderança. Isso significa que a habilidade técnica ainda prevalece como valor incontestável para a empresa, o que limita a criatividade de certos indivíduos.

Uma das características do arquétipo da sombra é ser considerado como um herói negativo, “conseguindo pela estupidez aquilo que não conseguem com a maior habilidade. 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” (JUNG, 2000, p. 251).

A ausência de mulheres nos cargos de direção da OAS também foi um ponto abordado, pois elas ocupam apenas cargos de gerência média ou de supervisão. Portanto, a manifestação do arquétipo da sombra revela a presença de barreiras situadas no caminho da inovação e da mudança. Segundo Jung (2000), o arquétipo da sombra continua a influenciar até os mais altos cumes da civilização, mesmo no indivíduo moderno, sendo visível nas formas de convivência desavisada, à mercê dos acasos e que pode perturbá-lo em seu querer e fazer. Na *Construtora OAS* o arquétipo da sombra está presente, porém não conseguiu se superar o engenho, a arte e a sabedoria do herói-engenhoso.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da contribuição dos arquétipos, conteúdos do inconsciente coletivo, foi possível reconhecer os elementos mais profundos da cultura da organização *OAS* e identificar os pilares que a sustentam. Foi importante reconhecer o papel do capital simbólico dos arquétipos para o direcionamento estratégico na formação de líderes em diversos âmbitos, além dos posicionamentos de imagem e identidade corporativa.

A cultura organizacional foi o recorte encontrado para analisar a *Construtora OAS* nas manifestações, crenças, motivações e valores, manifestados na coleta de dados, descobertos e revelados pelos grupos testados. Por

isso, as abordagens escolhidas nesta pesquisa 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 e analisar os dados convergentes entre eles sobre a cultura e os valores da *OAS*.

Através das análises, a pesquisa pôde 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, construir novos conhecimentos sobre traços arquetípicos revelados pela cultura e pelas práticas da organização *OAS*.

Quanto ao fator liderança, a pesquisa trouxe contribuições, pois possibilitou a identificação dos traços arquetípicos predominantes na cultura dos gestores, uma vez que, a partir da descoberta dos padrões desejados e manifestos entre os líderes da *Construtora OAS*, poderá ser mais fácil modificar estilos de gestão e conduzir a equipe dentro dos valores desejados nos modelos de liderança. Os resultados poderão colaborar na construção das lideranças, pois os líderes produzem cultura quando criam grupos e organizações e são as culturas que determinam os critérios de liderança e definem quem será líder ou não (SCHEIN, 2009).

Os arquétipos predominantes encontrados como resultado da pesquisa na *OAS* foram o herói e o sábio. O percurso padrão do herói está baseado em um processo de iniciação, provas, peripécias e superações de inúmeros desafios. Por sua vez, o caminho de iniciação proposto pelo mestre ou sábio se relaciona com a evolução e a aquisição de capacidades mentais, filosóficas e espirituais. A imagem 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 (mentor) é criadora, positiva e significativa (PEARSON; MARK, 2001).

Sendo assim, a descoberta dos traços arquetípicos circundantes colabora para a conscientização dos valores e da missão da empresa *OAS* não apenas em um nível conceitual, mas também interativo e colaborativo. Isto foi possível na medida em que foram analisados os discursos correntes, considerando os comportamentos e os modelos de pensamento incorporados no dia-a-dia da empresa, nas relações de liderança, bem como as transformações e as mudanças que a organização tem enfrentado ao longo do tempo.

O arquétipo do herói se manifesta na *Construtora OAS*, dentre outras coisas, através do desafio, encorajado pela iniciativa e pela ação, sendo uma narrativa recorrente nos discursos dos seus diretores e líderes. A ocorrência de histórias e acontecimentos que marcaram a trajetória da *OAS* (OAS, 2013a, 2013b, 2018) foi determinada por atitudes ousadas desde o advento da empresa, percebidas em situações e obras desafiadoras narradas durante as entrevistas deste estudo. O desafio, reforçado por valores como coragem, ousadia, iniciativa e pioneirismo, ligados ao discurso narrativo do arquétipo do herói e encorajado pela iniciativa e pela ação, é um traço marcante nos discursos dos seus diretores e líderes.

A busca por requisitos como arrojo e ousadia se evidencia na consolidação da prática de um modelo de liderança descentralizado na *OAS*. O arquétipo do herói é, portanto, a representação simbólica da forma de crescer, evoluir, enfrentar desafios, preparar-se para embates, dificuldades, crises, peripécias, ameaças e está representado no discurso narrativo e cultural da empresa na metáfora de nascimento nos desafios iniciais enfrentados.

A empresa incentiva seu colaborador a produzir e adequar a produção individual à satisfação de um desejo material ou um reconhecimento moral entre colegas de trabalho. Isso vai refletir também no seu estilo de liderança, além de incentivar neste gestor ou funcionário a motivação para superar-se e conquistar novos espaços e superar limites.

A crença dos dirigentes da OAS nos processos de planejamento estratégico orientando as ações corrobora com Morgan (2011, p. 164): “[...] 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”.

A tentativa de escolarizar e o desejo de ensinar, conduzir e preparar seus colaboradores no início de suas carreiras, bem como de garantir oportunidades futuras dentro da organização, revelam uma identificação com a conduta do arquétipo do sábio, que se manifesta na imagem do mestre, do barqueiro da jornada.

Desta forma foi possível comprovar que os resultados obtidos através da entrevista qualitativa, oriunda dos questionários com os funcionários da OAS, corroborou com os dados obtidos através da pesquisa quantitativa. O herói engenhoso despontou como a imagem arquetípica preponderante da construtora e, pode-se afirmar, do perfil do seu gestor.

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, criando desta forma, um jogo dinâmico 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).

Os arquétipos podem trazer contribuições a nível comportamental e motivacional para o material humano da organização e colaborar 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.

Acredita-se que este estudo pôde contribuir em grande medida para os estudos organizacionais, mas reconhecem-se suas limitações. A pesquisa restringiu-se aos arquétipos de transformação, como forma de fazer um recorte na pesquisa, mas percebeu-se que outros arquétipos despontaram na pesquisa e poderiam ter vindo à luz se estivessem sob a mira deste estudo e dentro de seus objetivos.

Aconselha-se aos futuros estudiosos ampliarem os tipos de arquétipos, bem como o número de organizações a serem trabalhadas. Neste caso seria interessante que se confrontassem os resultados de duas construtoras, ou seja, empresas do mesmo ramo. Sugere-se, ainda, que nova pesquisa seja realizada na mesma empresa depois da crise econômica que abalou o Brasil e as construtoras. Que arquétipos se revelariam então? Seriam os mesmos?

---

Artigo submetido para avaliação em 19/12/2018 e aceito para publicação em 01/10/2019

---

## REFERÊNCIAS

- ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial**. Tradução Paulo Roberto de Miguel, 6.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BALDUS, Herbert. Adolf Bastian. **Revista de Antropologia**, v. 14 p. 125-130, 1966. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/ra/article/view/110762/109185>> Acesso em: 09 jun. 2017.
- BASTIAN, Adolf. **Der Mensch in der Geschichte**. Zur Begründung einer psychologischen Weltanschauung. 3 volumes. I. Die Psychologie als Naturwissenschaft. II. Psychologie und Mythologie. III. Politische Psychologie. Leipzig: Brockhaus Verlag, 1860.
- CAMPBELL, J. **O herói de mil faces**. São Paulo: Cultrix, 1995.
- FIEB. Site oficial. Disponível em <<http://www.fieb.org.br/>> Acesso em: 24 abril 2018
- FLEURY, M. T. L. 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.
- FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição especial, p. 183 -196, 2001.
- FLEURY, M. T. L. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- HAIR JR., J. F. et al.. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HANDY, Charles. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 1994.
- INBEP Instituto Brasileiro de Educação Profissional. **Site oficial**. Disponível em: <<http://inbep.com.br/>>. Acesso em: 24 abr. 2018.
- JUNG, C. G. **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. São Paulo: Vozes, 2000.
- LOPES, J. L. et al. Escala de diferencial semântico para avaliação da percepção de pacientes hospitalizados frente ao banho. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 24, ano 6, 2011.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2011.
- OAS S.A. **Site oficial**. São Paulo: OAS, 2018. Disponível em: <<http://www.oas.com.br/oas-com/home.htm>> Acesso em: 24 abr. 2018.
- OAS. **Histórias**. Disponível em: <<http://www.oas.com/historias>>. Acesso em: 21 jan. 2013a.
- OAS. **Relatório de sustentabilidade 2011/2012**. São Paulo: OAS ed., 2013b.
- PAULA, Ana Paula de; WOOD JR. Thomaz. Pop-management: Contos de Paixão, Lucro e Poder. **O & S**. v.9, n.24, maio/agosto, p. 39-51, 2002.
- PEARSON, C.; MARK, M. **O herói e o fora-da-lei. Como construir marcas poderosas utilizando o poder dos arquétipos**. São Paulo: Cultrix, 2001.

PRESTUPA, A. N.L. A identificação de tipos de liderança a partir dos arquétipos. **Gestão e Sociedade**. v. 2, n.4, p. 1-27, 2008.

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

SAMUELS, A.; SHORTER, B.; PLAUT, F. **Dicionário crítico de análise junguiana**. Rio de Janeiro: Imago, 1988.

SHEIN, E., H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SERPA, D. A. F. **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, Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, Rio de Janeiro, 2006.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods**. 2ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1994.