

Estudos Interdisciplinares em Ciências Humanas

Vol. 11



Periodicojs
EDITORA ACADÊMICA

Equipe Editorial

Abas Rezaey	Izabel Ferreira de Miranda
Ana Maria Brandão	Leides Barroso Azevedo Moura
Fernado Ribeiro Bessa	Luiz Fernando Bessa
Filipe Lins dos Santos	Manuel Carlos Silva
Flor de María Sánchez Aguirre	Renísia Cristina Garcia Filice
Isabel Menacho Vargas	Rosana Boullosa

Projeto Gráfico, editoração e capa

Editora Acadêmica Periodicojs

Idioma

Português

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

E82 Estudos Interdisciplinares em Ciências Humanas - volume 11. / Filipe Lins dos Santos.
(Editor) – João Pessoa: Periodicojs editora, 2024.

E-book: il. color.

E-book, no formato ePub e PDF.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-6010-103-6

1. Estudos interdisciplinares. 2. Ciências Humanas. I. Santos, Filipe Lins dos. II.
Título

CDD 001.3072

Elaborada por Dayse de França Barbosa CRB 15-553

Índice para catálogo sistemático:

1. Ciências Humanas: pesquisa 001.3072

Obra sem financiamento de órgão público ou privado

Os trabalhos publicados foram submetidos a revisão e avaliação por pares (duplo cego), com respectivas cartas de aceite no sistema da editora.

A obra é fruto de estudos e pesquisas da seção de Estudos Interdisciplinares em Ciências Humanas da Coleção de livros Humanas em Perspectiva



Filipe Lins dos Santos
Presidente e Editor Sênior da Periodicojs

CNPJ: 39.865.437/0001-23

Rua Josias Lopes Braga, n. 437, Bancários, João Pessoa - PB - Brasil
website: www.periodicojs.com.br
instagram: @periodicojs

Capítulo 13

LIDERANÇAS EMPRESARIAIS FEMININAS NO
MUNICÍPIO DE MARACAJU-MS – UMA RELAÇÃO DO
DESENHO DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS COM
OS MODELOS DE CHARLES HANDY



LIDERANÇAS EMPRESARIAIS FEMININAS NO MUNICÍPIO DE MARACAJU-MS – UMA RELAÇÃO DO DESENHO DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS COM OS MODELOS DE CHARLES HANDY

WOMEN’S BUSINESS LEADERSHIP IN THE MUNICIPALITY OF MARACAJU-MS-A RELATIONSHIP OF THE DESIGN OF ORGANIZATIONAL CULTURES WITH CHARLES HANDY MODELS

Ariana Oliveira da Silva¹

Iara de Oliveira Rodrigues²

Resumo: Este estudo de caso trata das culturas organizacionais, tendo como base a teoria das organizações de Charles Handy (2003). Com o objetivo de entender a cultura predominante nessas organizações lideradas por gestoras femininas em Maracaju (MS), identificou-se através dos deuses da simbologia grega zeus, atenas, apolo e dionísio, que respectivamente, que representa um tipo de cultura que cada organização é gerida. Nesse sentido, foram entrevistadas 4 (quatro) gestoras e seus colaboradores, fazendo um comparativo se a visão das gestoras, é a mesma de seus colaboradores, assim como também se a visão de como gostaria que fosse é a que realmente é, como proposto pela metodologia de Handy. O presente estudo foi realizado por meio de uma revisão bibliográfica e um estudo de caso, do tipo descritivo, com abordagem qualitativa. O questionário proposto por Handy foi transcrito e aplicado de forma presencial pela pesquisadora. Como cultura predominante destacou-se a cultura da deusa atenas, que representa a cultura das tarefas, criatividade, inovação e juventude.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional, Lideranças Femininas, Criatividade.

1 Acadêmica do curso de Administração, Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), Maracaju, MS, Brasil. E-mail de contato: ariana767@hotmail.com

2 Professora Mestra Orientadora do Curso de Administração, Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), Maracaju, MS, Brasil. E-mail de contato: iara.rodrigues@uems.br

Abstract: This case study deals with organizational cultures, based on Charles Handy's theory of organizations (2003). With the aim of understanding the predominant culture in these organizations led by female managers in Macaraju (MS), the Greek symbology gods Zeus, Athena, Apollo and Dionysus were identified, respectively, representing a type of culture that each organization is managed. In this sense, 4 (four) managers and their employees were interviewed, making a comparison whether the vision of the managers is the same as that of their employees, as well as whether the vision of how they would like it to be is what it really is, as proposed by Handy's methodology. The present study was carried out through a literature review and a case study, descriptive, with a qualitative approach. The questionnaire proposed by Handy was transcribed and administered in person by the researcher. As a predominant culture, the culture of the goddess Athena stood out, which represents the culture of tasks, creativity, innovation and youth.

Keywords: Organizational Culture, Female Leadership, Creativity.

INTRODUÇÃO

O mundo corporativo atual e o ambiente de negócios estão cada dia mais competitivos e dinâmicos. Isso leva as empresas a passarem por constantes mudanças, com a finalidade de se adaptarem às novas exigências legais e de mercado.

Para sobreviverem a esse ambiente considerado muitas vezes até hostil, as organizações precisam ter lideranças fortes e determinadas, capazes de conduzir o negócio com uma gestão de pessoas eficiente.

Nesse cenário, então, surge a importância da cultura organizacional, pois ela proporciona aos trabalhadores uma base que serve como guia do caminho a ser seguido e do modo como trilhar esse caminho. Sobre as culturas organizacionais Handy (2003 p.19) avalia que não há uma cultura

melhor ou a mais correta que a outra, apenas que pode ser inadequada. Dessa forma o gestor tendo conhecimento dos tipos de cultura e qual a sua predominante pode ter decisões mais assertivas de posse desse conhecimento.

Sendo assim, verifica-se que o papel da mulher como gestora e definidora da cultura organizacional tem se revelado cada vez mais importante e presente. A luta das mulheres por espaço dentro das organizações, é representada por três aspectos de suma importância: a baixa na taxa de fecundação, a busca por conhecimento e instrução pelas mulheres cada vez maior e o aumento de lares familiares comandado por mulheres. No entanto, mesmo com a grande evolução das mulheres, “é evidente que o seu acesso a posições de liderança ou poder nas inúmeras organizações de diferentes domínios ainda não é um fato” (NOGUEIRA, 2006, p.57).

As empresas são abertas e necessitam do espírito do empreendedorismo, pois é o que as move no processo de melhoria e adaptação constante à sua realidade. Pensando nisso, nem sempre é definido com antecedência em que tipo de estrutura de cultura organizacional essa empresa será fundada.

No entanto, o modelo de cultura organizacional vai se desenhando, conforme as necessidades do dia a dia, ou, principalmente, de acordo como perfil de liderança e gestão. Conforme sugere Covey (2003), “o papel do líder no século XXI não é gerenciar a mudança, mas sim criar o próprio futuro dentro do panorama que se está modificando em um conceito que ele determina como liderar a mudança”.

Por outro lado, é possível acontecer de a liderança não ter uma definição clara do modelo de cultura organizacional que pretende estabelecer em sua empresa ou de qual modelo já está estabelecido. Compreender e trabalhar a cultura organizacional é de fundamental importância para criar um ambiente psicologicamente estável e seguro para os colaboradores trabalharem em busca de objetivos comuns.

Nesse sentido Zavareze (2008, p. 2) contribui ao afirmar que a cultura tem papel de protagonista para o sucesso da organização.

Em relação aos modelos de cultura organizacional, será tomado como base o referencial de Charles Handy, que considera existir quatro modelos: focado em resultado, em pessoas, em poder e em processos.

Além disso, deve ser ressaltado o papel importante que as mulheres têm assumido na liderança de empresas e organizações diversas. Considerando o histórico de luta por espaço nas organizações, a presença feminina nos cargos de liderança e gestão têm ganhado relevante destaque.

Por essas razões, realizar um levantamento teórico sobre cultura organizacional e relacioná-lo tanto com a liderança feminina e os modelos de gestão definidos por Charles Handy contribuirá no sentido de trazer clareza para as organizações estudadas e contribuirá no processo de gestão.

Diante disso, este estudo de caso analisou a percepção que líderes gestoras maracajuenses têm em relação à cultura organizacional, comparando o modelo de cultura organizacional de suas empresas aos modelos de Charles Handy.

O estudo buscou responder ao seguinte questionamento: como as líderes/gestoras de empresas de Maracaju cidade veem a cultura organizacional das empresas por elas administradas e como na sua percepção pessoal, analisam que pudesse ser? Para contribuir com o estudo foi analisado da mesma forma, qual a visão de seus colaboradores, sobre a cultura da organização, comparando com as quatro culturas do modelo de Charles Handy. O presente estudo teve como objetivo geral Identificar o tipo de cultura predominante nas empresas lideradas por mulheres no município de Maracaju/MS e por objetivos específicos: Conceituar cultura organizacional, apresentar os modelos de cultura organizacional de Charles Handy; verificar o conhecimento que mulheres gestoras possuem da cultura organizacional de sua empresa; discutir, ante o resultado da verificação e comparação de culturas, o papel da mulher como gestora influenciadora da cultura organizacional.

A importância deste trabalho se deu por contribuir com a construção do conhecimento a respeito do tema aos acadêmicos e estudiosos da Administração, e conceder aos profissionais da administração um panorama sobre a liderança e a cultura organizacional de algumas empresas de Maracaju/MS.

REVISÃO DE LITERATURA

Cultura Organizacional

O estudo da cultura organizacional remota dos primórdios das teorias da Administração. Mas foi na década de 1980 que o estudo e a discussão sobre esse tema ganharam maior força e popularidade.

De acordo com Freitas (1991) nos anos 1980 a cultura organizacional foi um forte discurso. Segundo ele, à época citada, esse assunto despertou o interesse dos estudiosos, especialmente, por causa da conexão instituída entre cultura e desempenho organizacional.

Na visão de Freitas (2005) a cultura organizacional recebeu contribuições das mais diversas ciências e áreas de conhecimento, tais como da Antropologia Cultural, da qual utiliza a prática da lógica fundamental.

Com a finalidade de conceituar o termo cultura organizacional, a definição de Schein (1994) (apud ZAVAREZE, 2008, p. 2) para ser a mais completa. De acordo com esse autor,

Cultura Organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Tendo isso em vista, Fortado e Fadil (2012) afirmam que a cultura organizacional foi por décadas apontada pelos pesquisadores como um importante fator de vantagem competitiva para as organizações. Segundo eles foram realizados diversos estudos para a compreensão da relação entre cultura e desempenho organizacional. De acordo com os autores, os estudos comprovam que a compatibilidade cultural é fator relevante para o sucesso de estratégias de expansão, fusão e aquisição de

empresas.

Modelos de Charles Handy

De acordo com Russo et al (2012), a evolução do pensamento quanto ao elemento da cultura organizacional enfrentou relutância na década de 1960 para ser aceita como instrumento de melhoria nas organizações. Mesmo diante da resistência em entendê-la como uma vantagem competitiva, na década de 1980 começou a se observar a discussão de cultura organizacional como variável de estratégia gerencial e competitividade.

Segundo esses autores, essas discussões levaram a novos modelos em teoria organizacional, que culminou, na década de 1990, nas tipologias de culturas organizacionais.

Essas tipologias entraram de forma pragmática na análise estratégica das empresas, e dentre elas há a tipologia de Charles Handy, que identifica quatro tipos de categorias de culturas organizacionais. Ainda de acordo com Russo et al (2012), de acordo com o entendimento estabelecido, a ideologia e caráter organizacionais afetam e comprometem a organização e seus objetivos.

Conforme exposição de Do Carmo Silva e Gomes (2015 p. 4-6) a associação de Charles Handy veio através do perfil de personalidade de deuses gregos: Zeus, Apolo, Atena e Dionísio. Segundo esses autores, os deuses foram utilizados na elaboração de categorias por Handy, por possuírem personalidades impactantes que representariam os pilares de sabedoria e teriam como embasar a descrição das culturas organizacionais.

Ainda de acordo com Do Carmo Silva e Gomes (2015), Charles Handy deixou claro que nenhuma cultura é melhor que outra. Segundo o autor da categorização, várias culturas podem estar no mesmo ambiente de trabalho – com uma delas sobressaindo-se como a cultura “líder”. Afirmar ainda que não existe uma cultura boa ou ruim dentre elas, trata-se apenas de diferenciação de estilos.

As categorias de Charles Handy são as seguintes:

Cultura do poder ou Cultura do clube

A cultura do poder está associada ao deus Zeus. Também conhecida como a cultura de Zeus ou cultura do clube, é representada por uma teia de aranha, indicando que o poder está concentrado no centro, em Zeus.

Segundo Handy (2003), esta cultura não possui regras – ou se possui, muda a todo instante de acordo com as ordens de Zeus. Para Handy, nessa categoria as decisões são baseadas na lógica de Zeus, sem a definição de procedimentos, e sem o respeito a normas e leis.

Nessa categoria, a valorização dos colaboradores está concentrada ao redor de Zeus. Os valores são muitos baseados no respeito, transmitindo a ideia de uma organização estruturada em divisões de trabalho baseadas em funções.

Diante da centralização do poder, projetos realizados com Zeus não se concluem, ou, se tornam programas, isso é, se estendem no tempo, uma vez que Zeus sofre de inconstância de tomada de decisão e predileção de equipe.

Cultura do papel – deus Apolo

A cultura do papel é associada ao deus Apolo. Também conhecido como a cultura do templo, é representada por um templo grego, no qual, em sua base, estão concentradas a equipe operacional, e na cúpula, a direção da empresa.

Essa categoria transmite a ideia de uma cultura baseada em ordens e regras, isso é, na atribuição de papéis que constituem uma divisão de funções e departamentos de forma administrativa. Para Handy (2003), trata-se de uma cultura estagnada em processos e sem mobilidade.

Nesta cultura, observa-se que a comunicação precisa ser implantada, pois um ruído na comunicação leva ao desmoronamento do templo. Além disso, nota-se a necessidade de comunicação entre os outros departamentos ou divisões da empresa. (HANDY, 2003)

Cultura da tarefa – deusa Atena

A cultura de tarefa ou cultura de Atena é representada por uma rede de pesca onde estão em seus interstícios as ligações entre os departamentos ou seções nas organizações. Passa a ideia de que esta assenta nas ligações, no poder, na energia, na criatividade e na juventude. (HANDY, 2003)

Essa é uma cultura empreendedora, pois a equipe é comunicativa, estrategista e competitiva. Nessa cultura, a competitividade faz com que a equipe tenha o desejo de que sempre seu produto ou serviço tem de se sobressair aos demais projetos e produtos desenvolvidos na empresa. (HANDY, 2003)

É importante ressaltar que é necessário observar a autonomia dos envolvidos, mas sem permitir o desenvolvimento da vaidade negativa sobre a competitividade, para prevenir que a individualidade não sobressaia ao coletivo. (HANDY, 2003)

Cultura existencial – deus Dionísio

A cultura existencial ou a cultura do deus Dionísio. Ela é representada por uma estrela extremamente brilhante diante de uma constelação, que caracteriza o indivíduo que leva valor à empresa. (HANDY, 2003)

Essa cultura é típica em organizações cujas atividades são baseadas e orientadas pelo talento ou capacidade do indivíduo, como por exemplo, arquitetos, advogados e contabilistas etc. (HANDY, 2003)

O individualismo se sobressai ao coletivismo, demonstrado pelo fato de que a recompensa será dada a quem se destacar – sem qualquer importância e julgamento de valores dos indivíduos. (HANDY, 2003)

Na concepção desse estilo de cultura, a empresa brilha enquanto a estrela do indivíduo bri-

lhar nela. (HANDY, 2003)

MATERIAL E MÉTODOS

O tipo de pesquisa utilizado é o de revisão bibliográfica e estudo de caso. Como ferramenta principal para as culturas organizacionais foi utilizado a teoria de Charles Handy. As buscas de dados foram feitas através de plataformas e ferramentas tais como bases de dado Scielo, periódicos capes e Google Acadêmico. Foram utilizados também trabalhos publicados no idioma português e inglês.

A revisão de literatura acima serviu como base para a realização de uma pesquisa de campo do tipo descritiva de abordagem qualitativa, a qual foi realizada através da aplicação de um questionário presencial perante 4 (quatro) mulheres que ocupam a função de liderança em empresas na cidade de Maracaju (MS) e 4 (quatro) colaboradores das respectivas empresas.

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica, “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc.”. De acordo com esses autores, “sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

Já em relação à pesquisa descritiva, de acordo com Barros e Lehfeld (2007) na pesquisa descritiva realiza-se o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador. São exemplos de pesquisa descritiva as pesquisas mercadológicas e de opinião.

O questionário foi aplicado entre os dias 20 e 23 de outubro de 2023 de forma presencial na presença da pesquisadora para empresas de segmentos diferenciados. A aplicação, elaboração do questionário e análise se deu conforme a metodologia proposta por Handy.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para análise dos resultados, foram entrevistadas quatro empresas de perfis e ramo de atividade diferentes e teve por finalidade analisar o perfil organizacional, tendo como base as culturas organizacionais das lideranças femininas. A primeira fase foi aplicar o questionário com as proprietárias, pedindo para olhar para a organização como um todo e quais são suas principais características. Logo após, respondeu as mesmas perguntas, dessa vez, olhando para ela mesma e como gostaria que a organização fosse. Em seguida, as mesmas perguntas foram respondidas por seus colaboradores.

Foram entrevistados, 4 proprietárias de empresas de médio porte e 4 colaboradores (um de cada empresa). Dentre os entrevistados, 100% são do gênero feminino, no caso das proprietárias a idade média é entre 30 e 48 anos, já no caso das colaboradoras a idade média é entre 18 e 53 anos. Quanto ao grau de escolaridade, as proprietárias, 100% possuem o ensino superior completo e no caso das colaboradoras 75% possuem o ensino médio completo e 25% ao ensino superior incompleto.

A respeito do questionário Charles Handy (2003 p.74) diz:

O interessante seria dar o questionário a uma variedade de pessoas e então comparar as ideias delas a respeito da organização (e de você) com as suas próprias. Muito vai depender de onde elas trabalharam na organização, se estavam olhando para cima, para baixo ou através dela quando preencheram o questionário, e o quão satisfeitas estavam com a própria vida.

Conforme a metodologia de Charles Handy, os deuses são representados da seguinte forma. Quanto menor o valor obtido nas respostas, mais ele se aproxima de determinado deus.

Análise da Empresa A – visão da gestora

Conforme a Figura 1, a primeira empresa analisada, teve como resposta que na visão do gestor a cultura que é representada pela deusa atenas, que é baseada nas características de cultura

das tarefas, na juventude e na criatividade; com uma mistura do deus dionísio; que é baseada nas características da cultura existencial, individualista, sobressai ao coletivismo. Já na visão pessoal da proprietária, baseado nas suas respostas, a cultura é da deusa atenas; que é baseada nas características de cultura das tarefas, na juventude e na criatividade; com uma mistura do deus apolo; que é baseada nas características da cultura do papel, nas ordens e regras, nas funções.

<i>EMPRESA A - ORGANIZAÇÃO - PROPRIETÁRIO</i>		<i>EMPRESA A - VOCÊ - PROPRIETÁRIO</i>	
A	30	A	26
B	28	B	17
C	16	C	17
D	16	D	30
TOTAL	90	TOTAL	90

Figura 1 – questionário proprietário empresa A

Fonte: elaborado através do resultado da pesquisa (2023)

Análise da Empresa A – visão do colaborador

Já para a colaboradora, conforme a Figura 2, na sua visão a organização é a cultura da deusa atenas; que é baseada nas características de cultura das tarefas, na juventude e na criatividade; e quando questionado como gostaria que a organização realmente seja, na sua visão corresponderia da deusa atenas que é baseada nas características de cultura das tarefas, na juventude e na criatividade.

<i>EMPRESA A - ORGANIZAÇÃO - COLABORADOR</i>		<i>EMPRESA A - VOCÊ - COLABORADOR</i>	
A	21	A	24
B	23	B	21
C	17	C	18
D	29	D	27
TOTAL	90	TOTAL	90

Figura 2 – questionário colaborador empresa A

Fonte: elaborado através do resultado da pesquisa (2023)

Análise da Empresa B – visão da gestora

Já na visão da empresa b, iniciando com o resultado do questionário da proprietária da empresa, conforme Figura 3, a organização é representada pelo deus apolo; que é baseada nas características da cultura do papel, nas ordens e regras, nas funções; e quando questionada sobre como realmente deveria ser, conforme o resultado do estudo, é o deus apolo também; que é baseada nas características da cultura do papel, nas ordens e regras, nas funções.

<i>EMPRESA B - ORGANIZAÇÃO - PROPRIETÁRIO</i>		<i>EMPRESA B - VOCÊ - PROPRIETÁRIO</i>	
A	25	A	25
B	17	B	16
C	20	C	19
D	28	D	30
TOTAL	90	TOTAL	90

Figura 3 – questionário proprietário empresa B

Fonte: elaborado através do resultado da pesquisa (2023)

Análise da Empresa B – visão do colaborador

Ainda sobre a empresa b, na visão do colaborador sobre como a organização é, com base na Figura 4, o deus predominante é da deusa atenas; que é baseada nas características de cultura das tarefas, na juventude e na criatividade. Quando questionado como gostaria que a empresa realmente seja, é deusa atenas; que é baseada nas características de cultura das tarefas, na juventude e na criatividade; com mistura do deus apolo; que é baseada nas características da cultura do papel, nas ordens

e regras, nas funções.

<i>EMPRESA B - ORGANIZAÇÃO - COLABORADOR</i>		<i>EMPRESA B - VOCÊ - COLABORADOR</i>	
A	27	A	32
B	21	B	15
C	19	C	15
D	23	D	28
TOTAL	90	TOTAL	90

Figura 4 – questionário colaborador empresa B

Fonte: elaborado através do resultado da pesquisa (2023)

Análise da Empresa C – visão da gestora

Já relacionado a empresa c, o proprietário em relação a empresa como está e baseado na Figura 5, é representado pelo deus dionísio; que é baseada nas características da cultura existencial, individualista, sobressai ao coletivismo; já em relação como gostaria que a empresa seja, é representado pela deusa atenas; que é baseada nas características de cultura das tarefas, na juventude e na criatividade.

<i>EMPRESA C - ORGANIZAÇÃO - PROPRIETÁRIO</i>		<i>EMPRESA C - VOCÊ - PROPRIETÁRIO</i>	
A	32	A	35
B	23	B	19
C	18	C	13
D	17	D	23
TOTAL	90	TOTAL	90

Figura 5 – questionário proprietário empresa C

Fonte: elaborado através do resultado da pesquisa (2023)

Análise da Empresa C – visão do colaborador

No entanto, na visão do colaborador no caso da empresa c, conforme a figura 6, a cultura da organização é da deusa atenas; que é baseada nas características de cultura das tarefas, na juventude e na criatividade; com mistura do deus zeus; que é baseada nas características de uma cultura do poder, centralizada e sem regras; enquanto ele gostaria que a organização tivesse na cultura predominante do deus apolo; que é baseada nas características da cultura do papel, nas ordens e regras, nas funções; conforme a Figura 6.

<i>EMPRESA C - ORGANIZAÇÃO - COLABORADOR</i>		<i>EMPRESA C - VOCÊ - COLABORADOR</i>	
A	20	A	28
B	23	B	16
C	20	C	19
D	27	D	27
TOTAL	90	TOTAL	90

Figura 6 – questionário colaborador empresa C

Fonte: elaborado através do resultado da pesquisa (2023)

Análise da Empresa D – visão da gestora

Finalizando com a empresa d, baseado na Figura 7, na visão organizacional da proprietária, é cultura da deusa atenas; que é baseada nas características de cultura das tarefas, na juventude e na criatividade; e quando questionado sobre sua visão pessoal, resposta também é a deusa atenas; que é baseada nas características de cultura das tarefas, na juventude e na criatividade.

<i>EMPRESA D - ORGANIZAÇÃO - PROPRIETÁRIO</i>		<i>EMPRESA D - VOCÊ - PROPRIETÁRIO</i>	
A	25	A	25
B	26	B	25
C	17	C	17
D	22	D	23
TOTAL	90	TOTAL	90

Figura 7 – questionário proprietário empresa D

Fonte: elaborado através do resultado da pesquisa (2023)

Análise da Empresa D – visão do colaborador

Quanto ao colaborador da empresa d, conforme a Figura 8, quando questionado sobre a organização como está, na sua visão é da deusa atenas; que é baseada nas características de cultura das tarefas, na juventude e na criatividade; e quanto a sua visão em relação de como gostaria que realmente fosse, é o deus dionísio; que é baseada nas características da cultura existencial, individualista, sobressai ao coletivismo.

<i>EMPRESA D - ORGANIZAÇÃO - COLABORADOR</i>		<i>EMPRESA D - VOCÊ - COLABORADOR</i>	
A	25	A	30
B	25	B	27
C	17	C	19
D	23	D	14
TOTAL	90	TOTAL	90

Figura 8 – questionário colaborador empresa D

Fonte: elaborado através do resultado da pesquisa (2023)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma organização com uma cultura bem definida a faz ter diferenciais competitivos no mercado de ampla concorrência na atualidade. Essa cultura precisa ser clara e direcionar as ações e planejamento estratégico, assim esse estudo permitiu conhecer com base no modelo de Handy a cultura percebida e a que de fato é, e este é um ponto relevante para que a partir dessa informação possa contribuir com as organizações investigadas ao traçar novas estratégias.

Destaca-se que na organização A, a cultura que é mais representativa é o deus atenas, considerando que aparece nessa organização 4 (quatro) vezes, tanto na visão do gestor quanto na visão do colaborador. Por outro lado, na organização B, a predominância é a cultura do deus apolo, já que aparece por 3 (três) vezes enquanto que na organização C, a predominância é a cultura de atenas, que aparece por 2 (duas) vezes.

Por fim, na organização D, predomina a cultura do deus atenas, que aparecendo nos resultados por 3 (três) vezes.

Considerando os dados, a cultura predominante entre as quatro organizações é a cultura do deus atenas. A cultura de atenas é definida pela figura da rede, ou a cultura das tarefas, que basicamente consiste, na organização por meio de uma boa resolução de problemas, com poder, motivação e boa influência. Está caracterizada, principalmente, pela juventude e criatividade.

Baseado no estudo de caso, é possível afirmar que a visão das líderes e gestoras das organizações em todos os casos não é a mesma visão que seus colaboradores. Ora, divergem na visão de como funciona as atividades na organização, ora divergem na visão pessoal que tem com respeito a organização que estão todos os dias.

É interessante perceber, que principalmente as gestoras, 50% não estão com a organização da forma como gostariam, pois, na sua visão a organização é uma cultura e na sua visão pessoal é outra. As organizações a e c, respectivamente, primeiro na organização a, sua a cultura predominante é da deusa atenas com mistura do deus apolo e quanto a sua visão pessoal, gostaria que fosse baseado

na cultura de Atenas com mistura do deus Dionísio.

No entanto, na empresa C, na sua visão a organização é baseada na cultura do deus Dionísio, porém, na sua visão pessoal, ela aponta a cultura da deusa Atenas, como a forma que gostaria que sua organização fosse gerida.

Já nas outras 50%, as organizações estão exatamente como gostariam, já que analisando suas respostas, as culturas predominantes são as mesmas, tanto na sua visão organizacional, quanto na sua visão pessoal.

Diante disso, esse estudo demonstrou a necessidade do autoconhecimento das gestoras para com suas organizações, sobre qual cultura sua organização vem sendo gerida e mostrou também como o olhar de Charles Handy, através da teoria das quatro culturas organizacionais por servir de ferramenta, para impulsionar a maneira de administrar as empresas.

O fato da deusa Atena ter sido predominante nas organizações lideradas por mulheres reflete aquilo que a mulher é de fato, destacando características como ser guerreira, energia jovem e criativa, isso mostra que as mulheres têm um grande papel nas organizações, na forma detalhista como lideram, no tato para com as pessoas e com a perícia para solucionar problemas, com grande poder de influência. A criatividade é um grande fator nessa cultura, que de forma inusitada é uma das principais características para levar as organizações a inovação.

REFERÊNCIAS

HANDY, Charles. Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial. São Paulo: Saraiva, 2003.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. Fundamentos de Metodologia Científica. 3.ed. Londres, 2007. 176p.

COVEY, Stephen R. Os sete hábitos das pessoas altamente eficazes. São Paulo: Best Seller, 2003. 14ª edição.

FORTADO, Bruce; FADIL, Paul. The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review: an international business journal*, v. 22, n.4, p. 283-298, 2012

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005, 4ªed.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos metodologia científica*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RUSSO, Guisepe Maria et al. Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. *Revista Eletrônica da Administração*. Porto Alegre, v. 18, n.3, setembro-dezembro 2012.

ZAVAREZE, Taís Evangelho. *Cultura Organizacional: uma revisão de literatura*. O portal dos psicólogos, p. 1-7, 2008.