

Cultura Organizacional e Empreendedor: Elementos de Cultura e Sua Relação com o Herói, Empreendedor Brasileiro

Nicole Pasini Trevisol¹
Denise Del Prá Netto Machado²

Resumo: O presente trabalho é um ensaio teórico envolvendo a cultura organizacional e o papel do herói, um dos elementos que forma esta cultura. A cultura, como uma forma de manifestação de uma determinada sociedade, se caracteriza por seus elementos, sendo o herói o principal retratado neste trabalho. Este herói é analisado como o empreendedor, aquele que cria a organização e por meio de seu comportamento, personifica e direciona os valores da cultura organizacional. No contexto brasileiro, características da cultura nacional se integram ao comportamento do empreendedor, que busca sobreviver em um contexto competitivo. Pretende-se, com as conexões aqui desenvolvidas, propor insights sobre o papel preponderante do empreendedor no direcionamento dos valores e pressupostos de uma organização, bem como expor características da cultura brasileira a partir de seus traços centrais: jeitinho, desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidade, plasticidade, personalismo e formalismo.

Palavras-chave: Empreendedor. Heróis. Cultura Organizacional. Cultura Brasileira.

1 Introdução

A palavra cultura pode ser associada, facilmente, com manifestações teatrais, música, movimentos e eventos que demonstrem a raiz de um povo. Cultura é algo mais complexo e profundo do que o senso comum pode imaginar. Passa pela formação de regras e valores individuais e coletivos que determinam a forma com que certo grupo agirá em seu convívio social e na tomada de decisão entre o “certo” e o “errado”, ou então, entre o “culturalmente aceito” e o que é “rejeitado por determinada cultura”.

Para Kotter e Heskett (1994) a palavra “cultura” vem, originalmente, da antropologia social. Os autores apontam que estudos realizados na final do século XIX e no início do século XX sobre as sociedades “primitivas” – dos Esquimós, dos Mares do Sul, Africana, Índios Americanos – revelaram modos de vida que não só diferiam dos das regiões de tecnologia mais avançadas da Europa e da América, mas que, com muita frequência, diferiam entre si.

A cultura faz parte do processo de tornar-se homem na sua relação com o ambiente. O organismo humano está ainda em desenvolvimento biológico quando já se acha em relação com seu ambiente. Essa afirmação de Berger e Luckmann (1985) tem

¹ Bacharel em Comunicação Social – Jornalismo. Mestranda em Administração na Universidade Regional de Blumenau. nicoleinforme@gmail.com.

² Doutora em Administração de Empresas. Professora na Universidade Regional de Blumenau. profadenisedelpra@gmail.com.

significação ao analisarmos o fato de que este ambiente é ao mesmo tempo um ambiente natural e humano. Isto é, o ser humano em desenvolvimento não somente se correlaciona com um ambiente natural particular, mas também com uma Ordem cultural e social específica, que é mediatizada para ele pelos outros significativos que o têm a seu cargo (BERGER; LUCKMANN, 1985). Para os autores, as características da cultura tornam-se gradualmente evidentes à medida que a pessoa se incorpora aos padrões de interação organizacional, da linguagem usada, dos temas explorados nas conversas e dos rituais que fazem parte do dia-a-dia da organização.

Na antropologia, o conceito de cultura fundamenta e explica como ocorre a ordem e padronização da experiência de vida ao investigar o fenômeno da ordem social. A cultura é um sistema com significados coletivos operacionais aceitos por certo grupo em um momento. Aos que transitam por organizações, construiu-se uma cultura organizacional formada por símbolos, linguagem, ideologias, rituais e mitos presentes naquele ambiente específico. Todas as organizações são dotadas de uma cultura específica, com as suas próprias regras, os seus próprios valores, que orientam as interações dos seus membros, de acordo com o estatuto e o desempenho dos papéis a ele associados para a consecução dos objetivos organizacionais (TEIXEIRA, 2012).

2 Referencial Teórico

Este trabalho está constituído na conceituação de cultura na sua Introdução. A partir da Justificativa se pretende tratar o conceito de cultura organizacional, passando à abordagem da formação da cultura – elementos e símbolos. Em seguida será abordado o elemento Herói e o seu papel como o empreendedor na organização brasileira.

2.1 Cultura organizacional

O conceito de cultura evoluiu da antropologia e da sociologia, e alcançou o campo das organizações. Desde então, começou a ser utilizado para explicar diferenças de desempenho, analisar a globalização dos mercados e estudar o comportamento dos membros organizacionais (HOFSTEDE, 1991; BERTERO, 2011).

Para Schein (1984) cultura é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

O conceito de cultura organizacional de Kotter e Heskett (1994) está separado em dois níveis: 1) no nível mais profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo e que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros do grupo; b) no nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou o estilo de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os colegas a seguir. Cada nível da cultura tem uma tendência natural a influenciar o outro.

A cultura organizacional é a base da organização. São as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis – histórias, símbolos, edifícios e produtos. Para Mintzberg et al. (2000) a força de uma

cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização. A cultura organizacional não existiria sem as pessoas.

Denison (1991) aponta que qualquer empresa desenvolve a sua cultura, que é a sua maneira única de fazer as coisas, os seus valores e os sistemas de gestão que refletem. Neste caso, a cultura relaciona a filosofia com a prática e a ação e, portanto, a cultura é qualquer coisa de mais profundo que abrange uma visão global e reflete a filosofia de empresa. Freitas (1991b) afirma que cultura organizacional é uma maneira de trabalhar que é partilhada por um grupo de pessoas, enfatizando as ideias comuns, formas de pensar, valores e padrões.

Gregory (1983) observa que a cultura se refere, aparentemente, a significados compartilhados, porque as pessoas interagem como se fossem partes destes significados. A relação social e interação simbólica entre as pessoas dentro de um grupo resulta na mudança do ser humano enquanto se relaciona. Pettigrew (1979) aborda esse ponto ao afirmar que *O homem cria a cultura e a cultura cria o homem*.

Para Srour (1998), a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Não decorre de uma herança biológica ou genética, ou seja, resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada. Logo, a cultura organizacional exprime a identidade da organização e é construída ao longo do tempo, sendo chave para distinguir diferentes coletividades.

Possuidora de rituais, a sociedade agrega simbolismos que dão significado à organização, ou seja, atribuem nomes e valores à estrutura. O mito, por outro lado, é um ingrediente vital da civilização humana. Ele nos faz compreender o desconhecido, lidar com ele e manter regras que guiam as ações humanas.

Os mitos e os símbolos têm a função de descrever o sistema, controlar o fluxo de energia dentro dele e manter ou auxiliar a modificação do sistema. Ao ter uma escola como objeto de estudo, Pettigrew (1979) pode ver o objetivo, o compromisso, a ordem gerada na organização com sentimentos e ações do fundador. O pesquisador pode analisar as crenças, ideologias, linguagem, ritual e mito dessa organização.

Srour (1998) menciona que a cultura organizacional não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização.

Manifestações da cultura assumem formas variadas: princípios, valores e códigos; conhecimento, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches (SROUR, 1998, p. 168).

O autor ainda coloca que nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações.

2.2 Formação da Cultura: elementos e símbolos

Fleury (2011), com base na concepção de cultura de Schein (1984), incorporou ao conceito de cultura uma perspectiva de poder e um dimensionamento político, o domínio que sugere uma delimitação do comportamento e a sujeição do indivíduo à organização. A autora define cultura como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 2011).

Fleury (1987) apresenta caminhos para desvendar a cultura de uma organização. A autora menciona os seguintes tópicos:

Histórico das organizações: recuperar o momento da criação da organização e sua inserção no contexto político e econômico; identificar o papel dos fundadores, aqueles que imprimiram a sua visão à organização; investigar os incidentes críticos pelos quais passou a organização.

Processo de socialização de novos membros: através das estratégias de integração do indivíduo à organização os valores e comportamentos são transmitidos e incorporados pelos novos membros;

Política de recursos humanos: a forma de desenvolvimento de recursos humanos, em seus processos de recrutamento, seleção e treinamento, bem como as políticas de remuneração e carreira desempenham um papel fundamental no sentido de decifrar os padrões culturais; - *Processos de comunicação e decisão:* é necessário identificar os meios formais orais (reuniões, telefonemas, contatos diretos), escritos (jornais, circulares, memorandos) como os meios informais (rádio-peão). Este mapeamento possibilita desvendar as relações entre as categorias, grupos, áreas da organização;

Processo de comunicação: constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização;

Organização do processo de trabalho: que permite a identificação das categorias presentes na relação de trabalho, subsidiando ainda o mapeamento das relações de poder existentes na organização (FLEURY, 1987).

Desta forma, tendo os caminhos para desvendar a cultura organizacional, administrar a cultura organizacional é um processo difícil, mas possível (PETTIGREW, 1979). Qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamento e ação, tanto no nível das crenças básicas como de suas manifestações culturais.

a) Elementos da cultura

A maneira como a cultura é construída nas relações sociais, principalmente como ela é “implantada” nas organizações, é algo complexo e que demanda reflexão. A consolidação de culturas passa por um processo de formas, ritos e cerimônias, além de envolver outras características, que são: conjuntos relativamente elaborados e planejados de atividades, realizadas por meio de interações sociais, geralmente para o benefício de uma audiência, com múltiplas consequências sociais (TRICE; BEYER, 1984).

Trice e Beyer (1984) mencionam seis tipos de ritos e passagens (ritos de passagem, ritos de degradação, ritos de aperfeiçoamento, ritos de renovação, ritos de redução de conflitos, ritos e integração) comumente encontrados na literatura, o que

pressupõe que os ritos e cerimônias são importantes, generalizados e frequentes em organizações modernas.

Na cultura organizacional são encontradas dimensões simbólicas na instância política, na organização do processo de trabalho e nas políticas de recursos humanos. Mas como surgem os símbolos?

Fleury (1987) menciona que a linguagem é um conjunto de signos com a capacidade de comunicar significados. Assim, é possível verificar como os símbolos são criados nas organizações e os procedimentos realizados para legitimá-los. Duas posturas teóricas básicas abordam o conceito de cultura em que, de um lado, temos a cultura em sistemas simbólicos (instrumento de comunicação entre as pessoas e os grupos sociais e elaboração de um conhecimento consensual sobre significado do mundo) e de outro a cultura como um instrumento de poder e legitimação da ordem social vigente.

No estudo de Machado e Carvalho (2008) o encapsulamento de diversas variáveis (a personalidade, o controle, a hierarquia, o foco temporal, e o foco espacial das organizações) sob a ótica da concentração ou difusão do poder torna-se útil, principalmente após considerar que a quase totalidade destas variáveis, como o controle, a flexibilidade, o ambiente organizacional, e a hierarquia, estão relacionados à forma como o poder é obtido e exercido, à importância dada pelos atores organizacionais ao poder e às implicações que o uso do poder pode gerar na vida organizacional.

Segundo Pettigrew (1979) a cultura organizacional é um sistema de significados aceitos pelos integrantes da organização em um determinado tempo, que serve de base para a interpretação das situações do cotidiano. A objetivação da cultura, ou sua efetiva concretização, dá-se através de seus elementos.

Serão apresentados cada um desses elementos de cultura abordados por Freitas (1991b), são eles:

Valores: definições e respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Observa-se que, em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que eles tendam a personalizar os seus valores, podemos verificar que eles guardem algumas características comuns: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância de motivação intrínseca etc;

Crenças e pressupostos: geralmente usados como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Quando um grupo ou organização resolve seus problemas coletivos, esse processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade e a natureza humana. Se o sucesso ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada válida. Os pressupostos tendem a tornar-se inconscientes e inquestionáveis;

Ritos, rituais e cerimônias: são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Exemplos dessas atividades constituem grande parte do que é desenvolvido pelos Departamentos de Recursos Humanos; como nos casos de admissão, promoção, integração, demissão etc;

Estórias e mitos: enquanto as estórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, os mitos referem-se a estórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. Ambos elementos preenchem funções específicas, tais como: mapas, símbolos, *scripts* etc;

Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido. A literatura consultada não dá maior atenção ao assunto, preferindo deter-se em casos de tragédias organizacionais e sugerindo formas de se lidar com eles;

Heróis: personagens que incorporam os valores e condensam a força da organização. Fala-se dos heróis natos e dos criados. É comum as organizações chamadas de culturas fortes exibirem os seus heróis natos, como: Tom Watson, da IBM; John Rockefeller, de Standard Oil; Henry Ford, de Ford, entre outros;

Normas: as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar escritas ou não;

Processos de Comunicação: inclui uma rede de relações e papéis informais que comportem padres, fofoqueiros, conspiradores, contadores de estórias etc. Ele desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração de cultura (FREITAS, 1991b).

Freitas (1991b) menciona que, dentre os elementos mais citados na literatura encontram-se, Valores; Crenças e Pressupostos; Ritos, Rituais e Cerimônias; Estórias e Mitos; Tabus; Heróis; Normas e Comunicação; Artefatos e Símbolos. Esses elementos são classificados por Kilman, Saxton e Serpa (1988) e operacionalizados por Machado (2004) em três categorias: artefatos verbais, artefatos comportamentais e artefatos físicos.

Segundo Trice e Beyer (1984) ritos e rituais são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional. Preenchem várias funções: comunicam como deve ser o comportamento das pessoas dentro da organização, exemplificam como os procedimentos devem ser executados, liberam tensões e ansiedades, dramatizam valores básicos e exibem experiência, etc. Por meio dos ritos, as regras sociais são definidas, estilizadas, convencionadas e principalmente valorizadas.

Normas são o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando as violam (FREITAS, 1991a). Sobre comunicação, Teixeira (2012) menciona que constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. A criação, sustentação, transmissão e mudança da cultura ocorrem por meio de atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados.

Kilman, Saxton e Serpa (1988) dividem os artefatos em verbais, comportamentais e físicos. Os primeiros são os mitos, os heróis, os tabus e as estórias. A segunda classificação são os rituais e as cerimônias. E, finalizando, os terceiros artefatos são as normas e os símbolos.

Mendes (1992) acrescenta que os símbolos, mitos, ritos, valores, fundadores e outros líderes, troféus, prêmios, cerimônias, histórias e estórias são igualmente componentes da cultura organizacional, sendo a história da organização importante porque permite tomar conhecimento do seu passado, faz intervir simultaneamente os gestores, os trabalhadores e o historiador, permite compreender as evoluções, as políticas, as datas, os ambientes, os homens e os mercados.

O autor coloca que a cultura, como instrumento de gestão, permite a ligação dos diferentes elementos da empresa, é uma história, e não um momento, patrimônio do saber fazer, maneira de escrever a organização e tem um lugar privilegiado em vários

momentos, como no recrutamento, na formação profissional, na motivação, na partilha de responsabilidade, na definição de estratégias e na comunicação interna.

Freitas (2000) afirma que os mitos são histórias consistentes com os valores da organização. Tem como função a explicação entre o saber e o agir dos membros da organização, o passado e o presente, estabelecendo dessa maneira os rituais entre os membros da organização. Os mitos relacionam-se com estórias fictícias consistentes com os valores organizacionais, contudo não sustentadas pelos fatos. Articula-se com a ação e convicções coletivas, através do processo de constituição dos sistemas de representação, cenários e justificação dos comportamentos.

Os tabus demarcam as áreas de proibições, com o objetivo de orientar o comportamento organizacional e manter a disciplina enfatizando o não-permitido. Para a autora, assim como os valores, os tabus são aspectos que irrigam a vida grupal, com a finalidade de orientar comportamentos. Enquanto os valores dizem respeito aos comportamentos, formas de pensar e agir consideradas corretas e aprovadas pelo grupo, devendo ser o mais explícito possível, o mito, por sua vez, diz respeito ao que está além das fronteiras e não deve ser permitido seu acesso ou sua menção, sendo o mais escondido e silenciado possível (FREITAS, 1991a).

Estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional (MACHADO, 2004). As estórias exercem papel importante à medida que reproduzem a aprendizagem por meio da experiência de outras pessoas, além de possibilitarem melhor associação e lembranças que os sistemas descritivos racionais (FREITAS, 2010).

2.3 O Herói, o Empreendedor e seu papel na organização brasileira

Os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias que possuem características valorizadas em determinada cultura, servindo de modelos de comportamento (HOFSTEDE, 1991). Segundo Deal e Kennedy (1982), os heróis personificam os valores e condensam a força da organização; são os heróis os responsáveis pela sua criação, pois estes têm a coragem e a persistência de “fazer aquilo que todos almejam, porém têm medo de tentar”. Os heróis podem ser entendidos como aqueles indivíduos que desempenham papéis que definem o conceito de sucesso da organização, são atores sociais, disseminadores dos valores e reforçadores das crenças organizacionais (FREITAS, 2010).

Nesta mesma linha, Fillion (1991, 1993, 1999) argumenta que a visão do empreendedor é importante para explicar seu perfil, denotando que é sobre sua forma de pensar, suas metas, que é construído seu comportamento para empreender.

O empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILLION, 1999).

Segundo Freitas (2010) os heróis tem funções bem definidas: a) demonstram como o sucesso poder ser humano e atingível; b) fornecem um modelo de comportamento; c) simbolizam a organização para o mundo exterior; d) preservam o que a organização tem de especial; e) estabelecem padrões de desempenho e; f) exercem uma influência duradoura que motiva os empregados. Da mesma forma, o empreendedor é uma pessoa que sonha, imagina, desenvolve e põe em prática as visões que cria (FILLION, 1999).

Os heróis podem ser identificados por toda a escala hierárquica, mas frequentemente, assumem papéis de gestores; são como modelos a serem seguidos pelos demais membros da organização (FREITAS, 1991a). Existe uma relação quase direta entre organizações bem-sucedidas e seus heróis, visto que estes condensam, em grande parte a força da organização. Os heróis possuem várias qualidades, entre elas: são intuitivos, têm visão, fazem seu próprio tempo, apreciam cerimônias, são experimentadores (FREITAS, 1991a).

Para Fleury (1987) os heróis tornam-se, e passam a ser valorizados como tal, simbolicamente, quando seus atos revelam o comprometimento com a empresa. Senão, eles tornam-se anti-heróis, ou heróis de um grupo dominado que procura encontrar as brechas para definir sua identidade.

Heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias que possuem características valorizadas em determinada cultura, servindo de modelos de comportamento (HOFSTEDE, 1991; DEAL E KENNEDY, 1982; FREITAS, 1991a, 1991b, 2000 e 2010; MACHADO, 1996 e 2004). Os heróis são pessoas que ficam na história, como um modelo de comportamento, uma simbolização da organização para o mundo exterior. Estabelecem padrões de desempenho, exercem uma influência duradoura.

O herói é o indivíduo que desempenha papéis que personificam o sistema de valores e até mesmo definem o conceito de sucesso da organização. Podem ser identificados por toda a escala hierárquica, mas frequentemente assumem papéis de gestores. Possuem a coragem e a persistência de fazer aquilo que todos almejam, porém têm medo de tentar, sendo como modelos a serem seguidos pelos demais membros da organização (FREITAS, 1991b).

Bom Ângelo (2003, apud BARROS ET AL., 2005) cita cinco características que podem formar o perfil de um empreendedor, são elas:

- a) Criatividade e inovação – empreendedores conseguem identificar oportunidades antes das outras pessoas;
- b) Habilidade – direcionam seus esforços criativos para objetivos determinados e claros;
- c) Força de vontade e fé – acreditam fervorosamente em sua habilidade de mudar as coisas e com perseverança buscam seus objetivos;
- d) Foco na geração de valor – buscam fazer as coisas da melhor forma possível, do modo mais rápido e com os menores custos;
- e) Correr riscos – quebram regras pré-estabelecidas, arriscam buscando formas diferentes de fazer as coisas (Barros et al, 2005, p. 4).

As características apresentadas, assemelham-se com as atitudes dos heróis, na concepção de Freitas (1991b). São pessoas que possuem uma visão do futuro e buscam alcançá-la.

Tavares (2002) menciona que a produção de heróis é inerente ao processo cultural. Os heróis míticos são modelos sintéticos de um complexo de pensar – sentir – agir próprio de cada cultura que os engendra, e são fundamentais para o funcionamento cotidiano e rotineiro de seus membros. Neste contexto, pode-se inferir que o papel desempenhado pelo herói nas organizações brasileiras pode trazer reflexos da cultura nacional. Chu e Wood Jr. (2008) apontam seis traços essenciais e centrais da cultura organizacional brasileira, tratados nesses estudos: jeitinho, desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidade, plasticidade, personalismo e formalismo.

Jeitinho – Para Motta e Alcadipani (1999) o jeitinho brasileiro é brasileiro, dessa forma, o formalismo e demais características culturais brasileiras se inter-relacionaram de maneira difusa e concorrem para sua existência. O jeitinho brasileiro é o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias.

Flexibilidade – a flexibilidade que permeia os comportamentos nas organizações no país traduz-se na capacidade de adaptação e criatividade das pessoas. A adaptação refere-se à capacidade de ajuste a situações diversas e a criatividade refere-se à capacidade de inovação (CHU E WOOD JR., 2008).

Plasticidade – tem como raiz o gosto pela miscigenação, pelo novo e pelo exótico, que marcou a colonização do país. A plasticidade manifesta-se pela assimilação fácil de práticas e costumes estrangeiros e revela a propensão a mirar modelos e conceitos desenvolvidos em outros contextos de gestão em detrimento daqueles desenvolvidos localmente (CHU E WOOD JR., 2008).

Personalismo – expressa a importância atribuída às pessoas e aos interesses pessoais em detrimento das pessoas ou interesses do grupo ou comunidade. Nota-se, no Brasil, a cultura da personalidade, ou seja, o grande valor atribuído à pessoa, sendo que o pessoalmente íntimo é colocado, na maioria das vezes, sobre o interesse da coletividade (MOTTA E ALCADIPANI, 1999).

Formalismo – se traduz nas organizações por meio de comportamentos que buscam, por um lado, a redução do risco, da ambiguidade e da incerteza e, por outro, aumento de previsibilidade e controle sobre as ações e comportamentos humanos. O formalismo, de acordo com Riggs (1964, apud MOTTA E ALCADIPANI, 1999), é a diferença entre a conduta concreta e a norma que estabelece como essa conduta deveria ser, sem que tal diferença implique punição para o infrator da norma, ou seja, a diferença entre o que a lei diz e aquilo que acontece de fato, sem que isso gere punição para o infrator da lei. Ainda segundo Motta e Alcadipani (1999), ao citarem Prado Jr. (1948), a discrepância entre a conduta concreta e as normas que pretendiam regular tal conduta sem a respectiva punição (formalismo) estava presente no Brasil desde os tempos da colônia.

Desigualdade de poder e hierarquia – o sistema de relações hierárquicas que vigorou nas relações entre senhor e escravo no Brasil colonial marcou profundamente a sociedade local. A desigualdade de poder enraizada na cultura brasileira e na cultura organizacional brasileira revela a força da hierarquia nas relações entre as pessoas e a grande importância dada ao *status* individual e à autoridade dos superiores (CHU E WOOD JR., 2008).

As organizações brasileiras possuem características peculiares em relação a organizações de outras culturas ou países e refletem os valores culturais da sociedade maior. Os valores culturais são transmitidos para as pessoas pelo processo de

socialização e consolidados com sua prática social no cotidiano das instituições sociais como família, escola, religião e nas organizações (PIRES E MACEDO, 2006). Neste perpassar de valores está o líder que, com um perfil empreendedor, tenderá a formar a visão do futuro. Conforme Pardini (2000), as organizações que foram frutos de grandes empreendimentos, possuem líderes com impulso visionário. São estes líderes, ou empreendedores, que irão, no início de sua gestão, incorporar no cotidiano organizacional, sua forma de ver o mundo. Druker (2002) caracteriza o empreendedor como o estabelecedor a cultura de uma organização, feita por meio de suas ações, seus próprios valores e crenças, indicando o que deve ou não ser feito na organização.

O empreendedor, quando analisado por suas características, possui muitas congruências com o administrador. O papel e as funções administrativas são executadas pelo empreendedor que, sob o contexto ao qual está inserido, impinge sua forma de atuação. As diferenças, apontadas por Dornelas (2001) entre administrador e empreendedor, se situa em que este é voltado para a definição de contextos, enquanto aquele é voltado para a gestão dos recursos.

A definição do contexto incorpora a visão, as crenças e os desejos do empreendedor. Também na escolha dos participantes da organização, estas características serão assimiladas e numa eventual troca de liderança, prevalecem as características deste fundador. É uma forma de preservação da cultura já instaurada. Conforme Paiva Jr. (2005), o empreendedor pode acelerar o progresso tecnológico bem como introduzir mudanças no sistema socioeconômico e cultural de sua região.

Diante das características da cultura brasileira, já citadas anteriormente como: jeitinho, desigualdade de poder e hierarquia, flexibilidade, plasticidade, personalismo e formalismo, é possível que os empreendedores as assumam na criação de seus negócios. Em seus estudos Srour (1998) em levantamento com 642 líderes brasileiros em posições altas em uma organização, verificou a existência do oportunismo, favoritismos, subornos, dribles e embustes. Características necessárias e indispensáveis para a sobrevivência empresarial. Em se assumindo que é difícil a caracterização de um perfil psicológico do empreendedor (FILION, 1999), torna-se coerente concluir que estas características provenientes da cultura interfiram no comportamento do empreendedor.

3 *Considerações Finais*

A desigualdade de poder e hierarquia associada ao personalismo, fatores apontados anteriormente como elementos da cultura no Brasil, faz-nos pensar sobre a sua relação entre a história de poder brasileira e a hierarquia que os heróis, empreendedores, acabam assumindo “naturalmente” nas organizações no Brasil. Segundo Motta (1997) as organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância do poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. A forma como trabalhadores e executivos são tratados parece, de um lado, basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade, e, de outro, em controles de tipo feminino, o uso da sedução.

Pode-se pensar em uma relação entre os fatores: se por um lado temos a raiz histórica de poder e hierarquia, por outros heróis, empreendedores, acabam se destacando dentro da organização e, “naturalmente” assumindo cargos de direção. De acordo com Freitas (1991a), os heróis podem ser identificados por toda a escala

hierárquica, mas frequentemente são os que criam a organização, são como modelos a serem seguidos pelos demais membros da organização.

Nota-se, no Brasil, a cultura da pessoalidade, ou seja, o grande valor atribuído à pessoa, sendo que o pessoalmente íntimo é colocado, no mais das vezes, sobre o interesse da coletividade: os interesses pessoais são tidos como mais importantes do que os do conjunto da sociedade, ocasionando falta de coesão na vida social brasileira, na medida em que cada um favorece os seus e os membros de seu “clã” em detrimento do interesse coletivo (MOTTA; ALCADIPANI, 1999, p. 8).

Essa possível relação nos faz repensar o real papel do herói e do empreendedor nas organizações brasileiras. Conhecemos a cultura de uma organização através de diversos elementos, que nos permitem visualizá-la, identificá-la, e também são utilizados na passagem para os empregados (FREITAS, 1991a).

Um elemento necessário ao conhecimento e compreensão da cultura de uma organização são os heróis. Deal e Kennedy (1982) consideram os heróis como pivôs de uma cultura organizacional forte, por apresentarem caráter motivador, despertando capacidades que podem estar sublimadas.

Ao passo que os heróis, empreendedores são os criadores das histórias sobre os atos de coragem, eles personificam valores e criam modelos comportamentais (FLEURY, 1987). Diante dessa afirmação cabe uma pergunta: Será que ao elevarmos o empreendedor ao papel do herói da organização não estamos retirando a essência desta figura cultural na organização e “mutilando” o papel por ele exercido perante os demais atores organizacionais? Ou seja, será que ao promover esta imagem e, na continuidade de sua atuação na organização, ele permanecerá com sua raiz ideológica ou mudará de acordo com interesses monetários, provocando assim a aniquilação do seu papel perante os demais?

Das histórias sobre os atos de coragem, nascem os heróis que normalmente são os empreendedores, que personificam os valores e proveem modelos de comportamento para os demais (FLEURY, 1987). Sugere-se, para trabalhos futuros, o levantamento da cultura dos empreendedores com o intuito de averiguar seus valores, crenças e compará-los com as apresentadas neste ensaio.

Referências

BARROS, F. S. de O.; FIÚSA, J. L. A.; IPIRANGA, A. S. R. O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Ed. 47, vol. 11, n. 5, set-out, 2005.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis, Vozes, 1985.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura Organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. (Coord.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. P.29-44.

CHU, Rebeca Alves; WOOD JR., Thomaz. Cultura organizacional brasileira após-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 969-991, set/out. 2008.

DEAL, Terrence, KENNEDY, Alan. **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporative Life**, Massachusetts: Adissom-Wesbey, 1982.

DENISON, Daniel. **Cultura Corporativa**. Editorial Legis, Santafè de Bogotá, 1991.

DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. Trad. Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira, 2002.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, no.4, São Paulo, Out./Dez, p. 6-20, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. **In.: Revista de Administração de Empresas**. Vol. 27, n. 4, out./dez., 1987, pp. 7-18.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O Desvendar a Cultura de uma Organização: uma Discussão Metodológica. In: _____, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. (Coord.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo: Makron/ McGraw-Hill, 1991a.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. In.: **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 31, n. 3, jul/set., 1991b, pp. 73-82.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade sedução e carisma?** 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learnin, 2010.

GREGORY, K. L. Native-View Paradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 28, p. 359-376, 1983.

HOFSTEDDE, Geert. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: Mc Graw Hill, 1991.

KILMANN, Ralph. H; SAXTON, Mary. J; SERPA, Roy. **Gaining Control of the Corporate Culture**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MACHADO, Denise Del Prá N. **Qualidade total e cultura organizacional**: Um estudo de Caso na Hering Têxtil S.A. Florianópolis: UFSC, 1996. 160 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.

MACHADO, Denise Del Prá N. **Inovação e cultura Organizacional dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. São Paulo: FGV, 2004. 185 p. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.

MACHADO, Denise Del Prá Netto; CARVALHO, Carlos Eduardo. Cultural typologies and organizational environment: a conceptual analysis. **In.: Latin American Business Review**. Vol. 9, n.1, 2008, p. 1-32.

MENDES, José M. Cultura da empresa: uma nova dinâmica organizacional. **Gestão e Desenvolvimento**, v.1, n.1, p. 49-57, Lisboa, 1992.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes. In.: Cultura organizacional e cultura brasileira. **Cultura e organizações no Brasil**. São Paulo, 1997, p. 25-37.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. In.: **Revista de Administração de Empresas**. Vol. 39, n. 1, Jan./Mar., 1999, p. 6-12.

PAIVA Jr., F. G. de; O empreendedor e sua identidade cultural: em busca de desenvolvimento local. In: 29º ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (2005: Brasília). **Anais...** Brasília ANPAD, 2005.

PARDINE, D.J. A personificação da cultura corporativa como fator estratégico de longevidade e liderança: um estudo metodológico em três organizações brasileiras bem-sucedidas. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Florianópolis-SC, 2000.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. In.: **Administrative Science Quarterly**. Vol. 24, n. 4, Qualitative Methodology, dec., 1979, p. 570-581.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura Organizacional em organizações públicas no Brasil, **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n 1, p. 81-105, Jan./Fev. 2006.

SCHEIN, Edgar H. Coming to a new awareness of organizational culture. In.: **Sloan Management Review**. Winter, 1984, p. 3-16.

SCHEIN, Edgar H. Culture as an environmental context for careers. In.: **Journal of occupational behaviour**. Vol. 5, n. 1, jan., 1984, p. 71-81.

SROUR, Robert, Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

TAVARES, Maria das graças de Pinho. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

TEIXEIRA, Joseane Evaldt Corrêa. **Cultura e mudança organizacional: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense – Câmpus Sombrio**. 2012. 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2012.

TRICE, Harrison M.; BEYER, Janice M. Studying Organizational Cultures through Rites and Ceremonials. In.: **The Academy of Management Review**, Vol. 9, No. 4, Oct., 1984, p. 653-669.