

# *A cultura de empresa hoje em dia*

**Maurice Thévenet**  
Professor da ESSEC, Paris

---

## *Resumo*

O artigo propõe uma discussão conceitual sobre o tema cultura corporativa, recuperando desde o seu surgimento, apontado como mais um modismo, até sua consolidação como um conceito paradigmático; discute também certos caminhos metodológicos para explicitar a cultura de uma organização. Isto é ilustrado com exemplos de pesquisas realizadas nos setores bancário e comercial franceses. O texto encaminha também o debate sobre a mudança organizacional, pensada como um meio e não um fim em si mesmo e a contribuição da abordagem da análise cultural para a efetivação da mudança.

### **Palavras-chave:**

- cultura corporativa
- mudança organizacional

## INTRODUÇÃO

Há aproximadamente dez anos, o conceito de cultura de empresa se impôs na literatura de administração e, também, depois de algumas reticências, no campo da pesquisa. Atas de recentes congressos da Academia Internacional de *Management* constituem ilustração desse fato. É bastante raro ver, ao mesmo tempo, consultores, homens de empresas e pesquisadores reunirem-se para discutir os mesmos assuntos e preocupações: a diversidade das 164 definições de cultura identificadas por Kroeber & Kluckholm (1952) explica, sem dúvida, grande concordância.

Ultrapassando o simples fenômeno de moda (Thévenet, 1985), cumpre questionar não apenas o significado desse entusiasmo, mas, também, quais os problemas que o conceito de cultura deve ajudar a resolver. Além das evocações da noção de cultura na literatura das relações humanas, ou mesmo da abordagem estratégica (Crozier & Friedberg, 1977), o número especial de *Administration Science Quarterly* (1983) dava ao conceito seu verdadeiro lugar e sua legitimidade acadêmica. A cultura não era mais este domínio vago no qual a análise política (Bolman & Deale, 1984) classificava tudo o que não podia colocar em outra parte, mas algo com verdadeiro conteúdo(\*) (Sainsaulieu, 1987), até um paradigma de análise e de representação do funcionamento organizacional (Smircich, 1983; Bolman & Deale, 1984).

Dois abordagens — prática e teórica — permitem responder à questão da necessidade satisfeita pelo conceito de cultura. Num plano prático, as empresas se vêem confrontadas com situações novas, para as quais não dispõem de referências apropriadas. A cultura é uma fonte de referências exprimindo, ao mesmo tempo, a **personalidade** da organização, mas também a permanência e a coerência de um sistema de referências que ela constituiu para si mesma. Os mais otimistas (Peters & Waterman, 1984) associam este recurso diretamente a um fator de eficiência; de maneira mais razoável, a cultura aparece como o recurso e a consequência do modo pelo qual a empresa trata seus problemas de ambiente e de coesão interna (Schein, 1985; Thévenet, 1990).

Concretamente, as situações de fusões e aquisições, o desenvolvimento de novas tecnologias, a mudança de ofícios e organizações, as novas exigências da ética e de comportamentos organizacionais são os melhores exemplos dessa necessidade de referências. Wilkins & Ouchi apresentam uma pertinente abordagem teórica dessa necessidade de referência, mostrando que os valores da empresa podem constituir a fonte de referências, quando as regras da burocracia não são mais suficientes. Expressam com isso a situação de numerosas organizações diante de situações que não podem ser previstas e administradas unicamente pelas regras.

Num plano teórico as abordagens mecanicistas derivadas dos trabalhos de Taylor, da Escola das Relações Humanas e da burocracia (Rojot & Bergman, 1989) alimentam fortemente todas as nossas abordagens das situações e dos problemas organizacionais. As evoluções atuais do valor-

trabalho colocam novamente em questão os fundamentos dessas abordagens (Gorz, 1988). Outras teorias devem permitir que se trate essa nascente diversidade das relações possíveis entre o indivíduo e a organização; o desenvolvimento das pesquisas sobre o envolvimento organizacional (*organizational commitment*) (Mouday, Porter & Steers, 1982) é certamente um sinal desse fato. A cultura constitui, portanto, um instrumento para valorizar a multiplicidade possível dos laços tecidos entre o indivíduo e a organização segundo critérios antes de coerência do que de estandardização.

Num último plano teórico a complexidade das organizações dá origem atualmente a uma forte necessidade de paradigmas para que se possa levá-la em consideração. As duas obras de Bolman & Deale (1984), como a de Morgan (1986), assinalam hoje em dia a necessidade de paradigmas mais vastos e pertinentes para tratar de nossos problemas atuais.

Como o conceito de cultura de empresa responde a essas necessidades? Em relação às abordagens precedentes, a abordagem **cultural** representa três contribuições principais:

- valoriza o coletivo construído, a produção de uma coletividade social ao longo de todo um processo histórico. A organização não é apenas mais uma máquina, nem um campo de jogo para as estratégias individuais. Ela tem a sua própria identidade, fruto da ação humana, embora também se ache separada desta ação humana;
- enfatiza mais as necessidades de coerência que as de padronização. Da abordagem cultural deriva a necessidade de, por um lado, raciocinar-se em termos de coerência entre valores, traços culturais e, por outro, ações, comportamentos, decisões e regras. As chaves do desempenho são antes procuradas nesta coerência, do que na realização ou na busca de um padrão;
- integra o tempo como um dado fundamental do processo organizacional. A cultura faz referência a um processo de aprendizagem. Num plano descritivo, ela transparece através da história da organização, das origens de sua fundação; num plano prescritivo, ela incita a que se leve em conta o tempo, nos procedimentos de mudança e de desenvolvimento da organização.

Depois deste decênio de **popularização** do conceito, três questões merecem ser debatidas:

- Que tipo de definição decorre dos trabalhos mais importantes, mas também das necessidades existentes em relação a este conceito?
- Como se pode por em evidência a cultura da organização, indo além das intuições sobre as particularidades aparentes de cada contexto organizacional?
- Que formas de ação alimentam-se de forma mais frutífera dessa abordagem **cultural** das situações organizacionais?

## ELEMENTOS DE DEFINIÇÃO

### Dois grupos de definição

O artigo fundador de Smircich (1983) colocava claramente em evidência dois aspectos diferentes da cultura organizacional, utilizando duas fórmulas-choque:

(\*) Conteúdo representado no conceito de *Corporate Culture*.

## ***A empresa tem uma cultura***

A cultura é um conteúdo, um conjunto de elementos próprios que distingue uma empresa das outras. A cultura pode, portanto, ser localizada, descrita, escrita.

## ***A empresa é uma cultura***

A cultura tem valor de paradigma para descrever a organização. A empresa pode ser descrita como uma sociedade humana, colocando-se em evidência, como os fatores mais estruturadores, as criações coletivas dessas sociedades. Em decorrência desse fato, dá-se grande importância aos signos e símbolos que materializam a existência dessa coletividade, ajudando-a a reduzir sua ansiedade; as construções organizacionais (comportamentos, regras, decisões etc.) também podem ser analisadas como signos.

Este duplo aspecto permite responder à necessidade, cada vez mais importante, de ajudar as organizações a pensar o seu próprio funcionamento. Em diferentes intervenções pudemos constatar (Thévenet, 1986) que um trabalho de explicitação da cultura enriquecia consideravelmente a capacidade das organizações para compreender e tratar seus problemas. A cultura organizacional é um suporte para aprender a aprender.

## **A noção de "hipótese fundamental"**

Chein (1985) transforma essa noção no elemento dominante de sua definição. As hipóteses fundamentais fazem referência ao conjunto das evidências subjacentes às diferentes decisões e modos de funcionamento. Na análise da cultura de um conjunto de distribuidores de material agrícola foi possível constatar que todas as suas estratégias eram baseadas na evidência de um ambiente prioritariamente ameaçador. Ainda que as ameaças do ambiente sejam reais (baixa contínua do mercado agrícola e aumento da competência e das exigências técnicas dos clientes — os agricultores), é impressionante constatar que as oportunidades eventuais do ambiente (ligadas, por exemplo, a uma boa posição no mercado local) nunca são percebidas.

O desenvolvimento das questões de administração intercultural deriva dessa mesma corrente. Toma-se consciência de que, nos processos mais banais da administração, as culturas nacionais se traduzem através de pressupostos, modos de percepção e de representação inteiramente característicos dessas culturas nacionais.

## **A "partilha"**

A maior parte das definições de cultura de empresa fazem referência a este termo. A cultura seria esse conjunto de valores, signos, símbolos... partilhados na organização. O termo **partilha** leva a numerosas imprecisões. Na maioria dos casos, a cultura é percebida como o conjunto de valores que os membros da organização partilham. A cultura reduzir-se-ia a um conhecimento comum aos participantes da organização. Em certas pesquisas, essa concepção tra-

duz-se nas perguntas feitas aos membros da organização sobre o que eles sabem das particularidades da empresa.

Como o sugerido por Schein em sua definição, essas hipóteses fundamentais podem funcionar de maneira inconsciente. Assim, elas não aparecem forçosamente nos discursos dos membros da organização, mas aquém das práticas de gestão, dos procedimentos, dos processos de tratamento dos problemas e situações. É uma pista importante para a pesquisa sobre a cultura: o campo de pesquisa mais apropriado situa-se na decodificação das práticas de gestão. Os sistemas de remuneração e de controle orçamentário não são as melhores ilustrações dos valores da empresa?

## **A referência aos problemas permanentes das organizações**

As organizações defrontam-se permanentemente com duas categorias de problemas que lhes são opostos. A primeira diz respeito à interação com o ambiente e, a segunda, à necessidade de manutenção e desenvolvimento da coesão interna.

A cultura é criada ao longo de toda uma história, em resposta ao tratamento de problemas permanentes e impostos. Todas as teorias de administração (de Lawrence & Lorsch a Peters & Waterman) reafirmam a pertinência desses problemas. Assim, a cultura é integrada nos problemas correntes das organizações, sendo a consequência e o recurso desses problemas. Portanto, a cultura é sobretudo o resultado do processo de aprendizagem antes de ser um material a ser construído, alterado, modificado.

Essa referência ao processo de aprendizagem e aos problemas da administração, mencionados na definição, tem a sua importância por desencorajar as veleidades de mudança de cultura, de revolução cultural, até de criação de cultura.

Estes poucos elementos permitem fixar uma definição, imperfeita, que leva em conta esses elementos da realidade:

- a cultura é um conjunto de hipóteses fundamentais
- partilhadas na organização
- que se constituem ao longo de toda uma história em reação aos problemas de ambiente e de coesão interna.

Muito inspirada em Schein, esta definição insiste na referência aos problemas e na **despersonalização** da partilha das hipóteses. A noção de hipótese relega signos, símbolos e valores à condição de ilustrações da cultura; com efeito, a cultura situa-se ao nível do sentido, e não ao de suas manifestações.

Duas questões devem completar este trabalho:

- os meios de se por em evidência esse senso comum;
- as oportunidades de ação graças a este senso comum.

## **A EXPLICITAÇÃO DA CULTURA DE EMPRESA**

Enquanto conteúdo, a cultura de empresa somente desperta interesse à medida que possa ser efetivamente descrita. Pela leitura de certos projetos de empresas ou certos programas, os traços de cultura assemelham-se mais à cultura ideal da equipe dirigente ou às ambições da empresa, do que à realidade. Interrogando-se sobre sua cultura, as empresas pecam, freqüentemente, mais por omissão do que por erros.

Descobrem elas próprias certos traços, reais, de sua cultura e lhes dão importância relativa muito grande, sem nuances, acentuando muito fortemente este ou aquele aspecto.

Para evitar que isso ocorra, a abordagem da cultura merece ter um certo método. As obras sobre a cultura de empresa (Schein, 1985; *Administrative Science Quarterly*, 1983; Frost et alii, 1985) dão grande importância aos símbolos, às pequenas histórias, aos vários signos que distinguem as empresas, mas nenhuma fornece um método real de detecção da cultura de empresa.

### O desenvolvimento de uma análise de cultura

É o que tentamos fazer (Sainsaulieu, 1987), partindo de dois princípios:

- a pesquisa das ilustrações da cultura da empresa;
- a demarcação dos lugares mais representativos das hipóteses fundamentais da cultura de empresa.

Isto nos leva a desenvolver um método em quatro etapas.

**Etapa 1:** A coleta dos materiais de base

- os fundadores e as circunstâncias da fundação;
- a história;
- o ofício;
- os valores;
- os signos e os símbolos.

**Etapa 2:** Pesquisa das recorrências, regularidades, lógicas subjacentes aos diferentes materiais de base.

**Etapa 3:** Formulação das hipóteses que dizem respeito aos traços culturais da empresa.

**Etapa 4** Teste dessas hipóteses: pesquisa das situações explicáveis ou não por esses traços culturais.

Os materiais de base merecem ser explicitados em dois planos.

#### *Interesse dos materiais de base*

- Os fundadores e as circunstâncias da fundação permitem voltar às injunções e princípios de criação da empresa. Um estudo sobre os fundadores e as circunstâncias da fundação nos mostrou que três aspectos se evidenciavam: (1) o meio econômico, social, ideológico e filosófico dos fundadores; (2) o desafio inicial da empresa, seu desvio de partida; (3) os princípios fundadores instalados nos processos iniciais da empresa.

O interesse dos fundadores é por em perspectiva as escolhas iniciais que guiaram o desenvolvimento do processo de aprendizagem.

- A história é o lugar da demarcação das lógicas subjacentes ao desenvolvimento da empresa, ainda aquém das escolhas de suas atividades, de seus produtos, mercados

ou indicadores de atividade. Interessar-se pela história é descobrir as estruturas próprias do corpo social, que intervêm fora e até a despeito desse organismo.

- O ofício é a fonte das hipóteses de base construídas pela empresa no exercício de sua atividade. Este ofício não é apenas próprio do setor de atividade ao qual ele pertence. Deriva-se também das habilidades específicas da empresa e dos modos como exerce sua atividade.
- Os valores fazem referência ao sistema de distinção entre o que corresponde ou não ao critério de qualidade, de satisfação, de eficiência. Os valores possibilitam distinguir entre o bem e o mal. Aparecem nos sistemas de escolha, de avaliação, de sanção, na forma como esses são efetivamente praticados.

#### *Dupla leitura desses materiais*

Cada um desses materiais remete a um conjunto de realidades concretas que o observador pode descobrir. Isso é particularmente verdadeiro para o ofício, ou ainda, para os valores que têm uma tradução patente nos sistemas de avaliação. Entretanto, os materiais de base possuem igualmente conteúdo simbólico; é o caso da história que abrange todos os acontecimentos e decisões reais, mas que também é o lugar de expressão de uma percepção e de uma visão comum, através das datas marcantes, por exemplo.

Tomando cada um destes materiais sob um ângulo igualmente simbólico, o pesquisador tenta elucidar o senso comum aquém das fontes mais importantes de hipóteses fundamentais.

Esse método serve essencialmente para estabelecer um amplo campo de ilustrações pertinentes da cultura, de modo a compensar, com a ampliação do campo, a dificuldade de elucidar os signos e os símbolos da cultura. Nesse sentido, tentamos disfarçar um limite da abordagem simbólica da organização (Bolman & Deale, 1984).

#### *A ilustração em um banco*

Uma análise de cultura foi realizada em um grande banco europeu. Trabalhos de grupo, com amostras contrastadas de pessoas, bem como uma pesquisa documental e entrevistas, tornaram possível por em evidência todos os materiais de base. A pesquisa desses materiais foi efetuada com os grupos que validaram e discutiram a construção progressiva das hipóteses.

Assim, foram identificadas cinco áreas, nas quais aparecem fortes traços culturais:

- **a atividade** - concepção comum da atividade do banco, aparente nas práticas de gestão;
- **a instituição** - concepção do que é a instituição-empresa, de sua realidade e de seu dever;
- **a pessoa humana** - concepção dos direitos e deveres da pessoa face à instituição e da instituição face à pessoa humana;
- **o futuro** - concepção do futuro da empresa e da mudança;
- **o ambiente** - percepção do ambiente e das relações entre a empresa e o seu ambiente.

Os resultados apresentados ao final da análise tornam-se manifestos:

- a descrição argumentada do traço cultural;
- as alternativas possíveis, a fim de mostrar em que aspectos esta evidência para a empresa tem alternativas;
- os pontos fortes potenciais deste traço cultural;
- os pontos fracos potenciais deste traço cultural.

### A exploração das opiniões

A análise da cultura é tanto mais forte à medida que ela pode se fundamentar na análise das práticas. Para isso, as opiniões dos agentes podem ser muito úteis. Entretanto, não se pode confundir, de modo algum, a análise de cultura com a pesquisa de opinião. As hipóteses fundamentais de funcionamento de uma organização não são forçosamente identificáveis a partir da expressão clássica das opiniões em pesquisas de tipo clima social, nas quais são privilegiadas:

- as reações imediatas à situação atual;
- as satisfações e insatisfações pessoais;
- os problemas ligados à situação do trabalho;
- a ambiência das equipes.

Numa pesquisa sobre a cultura do ramo comercial de uma grande empresa pública na França, reservamos uma grande parte à pesquisa por meio de entrevistas junto aos agentes, de modo a localizar as hipóteses subjacentes às suas práticas comerciais.

Na empresa pesquisada, os políticos visam a aumentar a atividade comercial. Objetivam, também, o desenvolvimento da qualidade do serviço e a rentabilidade dos préstimos fornecidos. Este discurso é unanimemente aceito em toda a empresa. É considerado nos escalões superiores como um desafio, através do qual a empresa pode encontrar uma situação favorável. Nos escalões dos vendedores, esta política deve fornecer legitimidade à função comercial, o que, comparativamente às funções técnicas, tradicionalmente não possui.

A pesquisa é orientada, de um lado, para as práticas comerciais e, de outro, para os elementos da atividade comercial (o cliente, o preço, a venda, o serviço).

Os resultados, decodificados de suas práticas e das reações às situações concretas, revelam o sentido comum do comercial para essa população:

- **comercial** - é ter tempo para falar com os clientes (a direção está mudando o sistema de distribuição, cuja rentabilidade dependerá essencialmente da duração da transação entre o vendedor e o cliente);
- **preço** - deve ser igual para todos; sempre pode ser mais elevado a partir do momento em que se fornece um serviço suplementar, mas há limites que não devem ser ultrapassados (a direção coloca em prática um sistema que permite variar os preços em função das disponibilidades);
- **cliente** - são considerados seres passivos pessoas a quem se propõe alguma coisa, a quem se dá o esclarecimento e informações das quais se sabe o que é melhor para eles (o sistema instituído terá sucesso à medida em que se souber escutar o cliente e considerá-lo ativo).

Esta abordagem da cultura em termos de sistema de representações é uma outra ilustração da explicitação operacional da cultura. Os traços comuns às duas abordagens repousam em dois aspectos principais:

- a pesquisa das hipóteses fundamentais subjacentes ao funcionamento da organização;
- a ênfase dada às práticas, aos modos de gestão e de funcionamento, aos modos de reação às situações concretas da empresa.

## AS FORMAS DE AÇÃO ENRIQUECIDAS PELA CULTURA DE EMPRESA

### Os princípios da mudança e da cultura

As teorias da mudança utilizadas nas organizações possibilitam duas posições extremas:

- a mudança *expert* na qual o *expert* analisa o problema, descobre as soluções e as coloca em prática;
- o desenvolvimento das organizações, o qual facilita a passagem da organização de um estado de equilíbrio a outro estado de equilíbrio;
- a noção de cultura evoca a permanência, a duração, a estabilidade e, talvez, cause surpresa constatar tão frequentemente hoje em dia, os dois conceitos de mudança e de cultura. Algumas empresas tentam mudar a sua cultura, desenvolver uma nova, e até lançar uma revolução cultural.

Portanto, diversos princípios de base podem ser propostos para abordar os laços entre a cultura de empresa e as necessidades de mudança nas organizações:

- a **mudança** nas organizações não é um fim em si, mas um **meio** eventual para que a empresa trate, da maneira mais eficaz possível, os seus problemas permanentes de interação com o ambiente e de desenvolvimento da coesão interna;
- o papel da administração é assegurar a **resolução** desses problemas, e não mudar a cultura;
- a cultura é um **recurso**: a administração utiliza os pontos fortes da cultura organizacional para tratar dos problemas de ambiente e de coesão interna com os quais se vê confrontada;
- a mudança de cultura é uma realidade no sentido de que toda cultura de toda sociedade humana evolui ao longo do tempo; **entretanto, não se pode mudar a cultura**, no sentido de que não se pode fixar o objetivo para um ponto de chegada, nem os meios para se chegar a este futuro estado de cultura.

### As "ações" enriquecidas pela exploração da cultura

#### A explicitação da cultura

A cultura de empresa é um paradigma, um modo de representação de uma realidade pertinente da organização, sem constituir um modo de descrição único. Utilizando-a dessa

forma, a cultura pode ser um vetor de mudança de modos de pensar. Apresentemos duas ilustrações desse fato:

- **a descrição da cultura** - o processo de explicitar a cultura pode ser um procedimento participativo no qual grupos de assalariados pesquisam os materiais de base, discutem-nos, formulam hipóteses, confrontam as confirmações ou informações possíveis. Este trabalho é um verdadeiro momento de formação, ao fim do qual os participantes adquirem conhecimento aprofundado das lógicas próprias ao seu funcionamento, bem como uma abordagem comum da realidade da organização. Essa realidade é o resultado do processo histórico, portanto, despersonalizada e desculpabilizante. Tais operações foram realizadas em diferentes contextos de organizações (indústria, serviço, centro de pesquisa, instituição de ensino), mas, também, com diferentes categorias de assalariados (do diretor ao empregado). Os resultados são medidos pela qualidade das intervenções dos participantes nas atividades futuras da empresa. Este trabalho reproduz o resultado concreto da definição dos traços culturais; mas, o enriquecimento dos modos de pensar de cada um é resultado ainda mais significativo; a descrição da cultura foi um meio de aprender a aprender;
- **utilização de uma grade cultural para analisar uma situação** - a abordagem cultural traduz-se, nesta pesquisa, das lógicas subjacentes. No contexto do diagnóstico de um modo de administração, do envolvimento dos executivos de um banco o dos freios ao desenvolvimento estratégico o desvio pela cultura tornou possível pôr em evidência a racionalidade subjacente ao problema colocado, como também as oportunidades de solução.

### *A manutenção dos procedimentos*

Regularmente toda instituição vê-se na situação de assegurar a manutenção de seus procedimentos e modos de funcionamento. As regras e os procedimentos repousam sempre sobre valores, quer isso seja consciente ou não, por parte daqueles que os estabelecem (Thevenet & Vachette, 1986). Os desenvolvimentos atuais dos sistemas de apreciação dos desempenhos são a melhor ilustração desse fato.

Toda oportunidade de manutenção das regras e procedimentos deveria ser utilizada para pôr em perspectiva o objeto da regra e seu fundamento, tentando-se explorar ao máximo os valores positivos, isto é, coerentes com a realidade dos problemas positivos, e enfatizar a presença deste ou daquele valor que pode revelar-se pertinente.

### *O desenvolvimento de conceitos*

Todos foram confrontados com as necessidades de desenvolver-se a qualidade, o serviço, a comunicação ou algum outro conceito numa organização. Tais operações têm por fim melhorar a relação com o ambiente ou a coesão interna. É o caso da qualidade, cuja primeira missão consiste em adaptar-se da melhor maneira às necessidades de um mercado.

Tais operações freqüentemente fracassam, porque elas visam a modificar a cultura das empresas, inculcando va-

lores novos que a força das mensagens e a duração dos seminários não chegam infelizmente a fixar.

A referência à cultura de empresa enriquece a perspectiva. Com efeito, tais conceitos nunca são novos e a empresa tem, geralmente, a sua própria visão dos mesmos. Em matéria de qualidade, por exemplo, temos, de um lado, exigências de mercado e, de outro, uma concepção fortemente arraigada quanto ao conceito de qualidade. Nas indústrias, o conjunto dos profissionais adquiriu, ao longo de toda sua formação profissional, certa idéia da qualidade que a empresa deve explorar — mais do que mudar — para levar em conta as exigências de mercado.

### *O projeto de empresa*

O projeto de empresa traduz o que a empresa é e o que ela quer vir a ser. Essa afirmação repousa em algumas frases destinadas a mobilizar as energias e a servir de referências comuns às ações de cada um. Grandes esperanças freqüentemente basearam-se num procedimento desse tipo, esquecendo os princípios do desenvolvimento das organizações, isto é, que o projeto existe menos nas frases que o descrevem do que no processo que precede a sua elaboração e a ela se sucede.

Antes de sua elaboração, o projeto precisa:

- levar em consideração, portanto conhecer, a cultura porque ela será o seu recurso principal;
- refletir prospectivamente, porque levar em consideração o futuro merece um procedimento organizado e racional;
- explicitar a visão do dirigente, porque ele é o seu propulsor, e porque seu envolvimento é uma condição necessária ao sucesso de toda mudança;
- proceder de forma participativa, porque é o único meio de envolver o maior número de pessoas no que deve ser uma referência coletiva.

Depois de sua elaboração, o projeto traduzir-se-á em ações concretas, perceptíveis a todos, porque vê-lo funcionar é o único meio de se dar conta da realidade do projeto.

Aqui, mais uma vez, a cultura é um recurso, às vezes uma garantia para não se lançar em direções não fundadas na realidade da organização.

### **CONCLUSÕES**

Nas diferentes intervenções realizadas em torno da cultura de empresa, as principais contribuições nos parecem ser de três ordens:

#### **Aprender a aprender**

Facilitando o alargamento das visões tradicionais da organização, freqüentemente muito marcadas pelas abordagens das relações humanas. Permite que as pessoas convençam-se da complexidade, mas, também, das racionalidades subjacentes à situação. Neste sentido, ela responde, em parte, a esse domínio considerável da formação de executivos para outros modos de pensar, não com o intuito de questionar os modos de pensar atuais, mas de relativizá-los.

## Uma outra abordagem da mudança

Considerando a cultura de empresa como recurso para resolver problemas, a mudança perde seu estatuto de problemática suprema. O fim das organizações não é a mudança, ainda que estas permanentemente mudem. A mudança não passa de um meio; nunca a mudança consegue melhores resultados do que quando são explorados os pontos fortes de sua própria cultura (Thévenet, 1988).

## A necessidade de abordagens interativas

A cultura não é uma solução. Apesar de sedutor, o conceito decepciona rapidamente a muitos. A cultura é uma realidade que somente tem sentido quando confrontada com a realidade dos problemas a serem resolvidos. Levar em consideração a cultura, juntamente com a análise rigorosa dos problemas propostos à empresa é, em si, o caminho de uma administração eficiente.

---

### Abstract

This article introduces a conceptual discussion on corporate culture, since its very beginning when it was considered a fashionable concept, until its consolidation as a paradigmatic concept; it also discusses some methodological paths to fully express the culture of an organization. This is exemplified through researches carried out in the French banking and trade sectors. This study also orientates the discussion on organizational change, regarded as a means rather than an end in itself and on the cultural analysis approach as a contribution to accomplish the change.

#### Uniterms:

- corporate culture
- organizational change

---

### Referências Bibliográficas

ADMINISTRATIVE SCIENCE QUARTERLY. Número especial sobre a cultura, setembro de 1983.

BOLMAN, L.G. & DEALE, T.E. *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.

CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*. Paris:

Seuil, 1977.

CROZIER, M. & LESOURNE, J. *Relatório para o Institut de l'Entreprise*. Paris: Editions Masson, 1985.

FROST, P. J.; MOORE, L.F.; LOUIS, M.R.; LUNDBERG, C.C. & MARTIN, J. *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage, 1985.

GORZ, A. *Métamorphoses du*

*travail. Quête du sens*. Paris: Galilée, 1988.

KROEBER, A.L. & KLUCK-HOLM, C. *A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1952.

MORGAN. *Images de l'organisation (Images of organization)*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1986.

- MOUDAY; PORTER & STEERS. *Employee-Organization Linkages*. New York: Academic Press, 1982.
- PETERS, T. & WATERMAN. *Le prix d'excellence (in search of excellence)*. Paris: Interéditions, 1984.
- ROJOT, J. & BERGMAN, A. *Comportement et organisation*. Paris: Vuibert, 1989.
- SAINSAULIEU, R. *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, 1987.
- SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SMIRCICH, L. Concept of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, 339-350.
- THÉVENET, M. *Audit de la culture d'entreprise*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1986.
- \_\_\_\_\_. L'écot de la mode. *Revue Française de Gestion*, Dec. 1985.
- THÉVENET, M. Plus c'est la même chose, plus ça change. *Revue Française de Gestion*, May 1988.
- \_\_\_\_\_. Culture d'entreprise. **In:** *Encyclopédie de Gestion*. Paris: Vuibert, 1990 (a ser publicado).
- THÉVENET, M. & VACHETTE, J.L. *Culture et comportement*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1986.
- WILKINS & OUCHI. *Markets, bureaucracies and clans*.

Recebido em novembro/90