

Jean-Marcel Kobi e Hans Wüthrich, *Culture d'entreprise — Modes d'action*, Paris, Éditions Nathan, 1991, 220 pp.

Esta obra, editada em língua alemã e traduzida para francês no próprio ano da sua publicação, confirma o interesse que a cultura de empresa vem conquistando em domínios, aparentemente diversos, como a comunicação social, centros de investigação e, naturalmente, meios empresariais. De início, vista, por alguns, como mais uma moda passageira, a cultura de empresa tem vindo a afirmar-se enquanto reflexão epistemológica, naquilo que condiciona e explica a sua emergência e, também, no seu aspecto mais prático que a liga a um maior sucesso e níveis de excelência na gestão empresarial. Porém, como já tem sido salientado por vários autores interessados nesta problemática, a onda inflacionista do conceito de cultura de empresa nem sempre tem contribuído para a clara definição e rigor conceptual deste conceito. A propósito de tudo e de nada se fala em cultura de empresa, acentuando-se as dúvidas de que nem sempre se está falando da mesma coisa. Não raras vezes, a cultura de empresa aparece embrenhada e carregada de um discurso *messiânico* que nada tem ajudado, a nosso ver, à correcta definição e alcance do referido conceito. Referimo-nos, concretamente, às teorias que vêem na cultura de empresa, por si só, a solução mágica para a solução dos inúmeros antagonismos que, infelizmente, ainda persistem nas empresas. É verdade «que a gestão pela cultura é apresentada como uma técnica de gestão que serve uma nova imagem de empresa como comunidade social, tentando realizar a superação paradigmática da oposição indivíduo-empresa, emergindo para uma nova configuração em que essa empresa é apresentada como o lugar da criação de consensos, de negociação e de compromisso, e mesmo como um novo pólo de identidade social, quer para o indivíduo, quer para os grupos profissionais»<sup>1</sup>. Porém, para alguns autores, não é menos verdade que muito do proposto, aparentemente neutro, radica numa «crença(*naïf* de resto) no poder ilimitado da reconciliação entre dirigentes e executantes...»<sup>2</sup>. Partilhamos, como muitos, que se note a justa aspiração de que a cultura de empresa seja o prenúncio de um novo paradigma de gestão que veja no Homem o princípio e o fim de toda a sua filoso-

fia. Mas temos algumas razões para duvidar de que muitos dos que falam e defendem a cultura de empresa estejam longe de pensar numa verdadeira ruptura com o paradigma neo-taylorista anterior. Só, portanto, no quadro de uma epistemologia de gestão do *dever ser* se poderá continuar a ser verdadeiramente optimista. Ao assumir esta postura mais crítica, não gostaria, porque contrária á minha posição de partida, de me ver a ombrear com algumas teses que apenas encontram na cultura de empresa mais uma forma de simples manipulação e de continuação da exploração anterior. Porém, comungo das ideias de Michel Debay quando afirma: «A questão de fundo que deve hoje interessar quadros e dirigentes é a de um restabelecimento de um «governo» na firma que seja um renascimento de uma autêntica comunidade de empresa. A urgência não é mais uma concepção útil de gestão da motivação e de exploração de energias, mas sobretudo a formação de uma verdadeira «epistemologia de gestão» diferente e radical. Uma gestão que integre enfim este dado de base: a contradição dinâmica, nas relações sociais, na condução das decisões, ou nos processos criativos». <sup>3</sup> Todavia, ainda segundo este autor, «toda a gestão moderna se escora na não contradição e se anestesia numa regulação hiper-realista.» <sup>4</sup>

Nada mais de acordo com a visão deste último parágrafo do que o livro que aqui nos ocupa. Aliás, desde o início que os autores pretendem deixar bem clara esta sua posição. Interessa-lhes, sobretudo, fazer entender a dimensão prática e útil da cultura de empresa no tão ansiado sucesso empresarial. Não procuram os autores fazer passar a mensagem da cultura de empresa à custa de um falso humanismo. Fica claro logo na introdução que uma das particularidades da cultura de empresa é a das «técnicas e métodos de gestão tradicionais serem completados pelo desenvolvimento deliberado de uma cultura» [p. 9]. Para logo a seguir poderem afirmar que a «cultura de empresa é ditada por imperativos de ordem económica: a conveniência de medir a cultura de empresa está ligada às exigências estratégicas» [p. 9]. Assim, «O objectivo não é pôr em harmonia a cultura existente e a representação de uma cultura ideal universal. O critério de julgamento de um ponto de vista económico é a compatibilidade da cultura de empresa com as exigências estratégicas da empresa. Logo as características da cultura de empresa correspondem às exigências estratégicas...» [p. 10]. Se, antes de mais, começo por realçar este facto é porque tenho para mim que esta é a forma mais realista de entender a cultura de empresa. Procurar ver nela outra coisa que não uma forma de conseguir o sucesso e níveis de maior e melhor competitividade das empresas é, no nosso entender, pedir mais do que a cultura de empresa pode dar. O que se procura é adaptar melhor a gestão dos recursos humanos às contingências do nosso tempo.

O livro em epígrafe é o melhor exemplo do que acabamos de afirmar. Queremos dizer, com isto, que a cultura de empresa não trouxe para o centro das suas preocupações o Homem, ou melhor, os colaboradores? Nada mais errado. Porém, estes continuam, mesmo assim, a ser o meio e não o fim no quadro dos objectivos perseguidos pelas empresas. Pode-se, obviamente, objectar que a empresa

hoje se preocupa com a realização dos indivíduos, procurando criar-lhes no seu espaço motivações e interesses que há muito deixou de ter na sociedade. Pode-se, ainda com mais pertinência, objectar que, num final de século sem — ou com poucas — referências e em que os antigos mitos e ideologias se esmoram como baralhos de cartas, arrastando consigo a indiferença e a perda progressiva de identidade, aumentando, paralelamente, a descrença no Estado providência, a empresa assume o seu papel social de integração do indivíduo sem norte, dando-lhe como precioso alimento o mito de que ele há muito carecia. Nada disto, porém, me faz mudar de opinião. O Homem continua a ser visto como o eterno produtor/consumidor e a sociedade como uma imensa arena onde, nem sempre de forma clara, se degladiam, numa luta feroz, os vários contendores. Razão pela qual sou forçado, muitas vezes, a pensar que o sucesso da cultura de empresa tem muito menos que ver com uma gestão mais humanista e interessada em encontrar outras formas de relacionamento, tanto a nível interno, com os colaboradores, como a nível externo, com a sociedade em geral( sincero e interessado motor do desenvolvimento social, sinceras preocupações pelo meio ambiente e pelo crescente esgotar dos recursos naturais) do que com a pragmática e clara percepção de que com isso se consegue melhores resultados económicos, maior poder concorrencial, «fundada sobre subtis condicionamentos behavioristas de todos os actores da empresa»<sup>5</sup>.

É óbvio que se pode contrapor a tudo isto o seguinte: não se está, idealisticamente, a pedir demasiado às empresas, em geral, e à cultura de empresa, em particular, ou seja, mais do que elas podem dar? Completamente de acordo. Contudo são as próprias empresas a venderem uma imagem que não só as legitima como faz delas mitos modernos e seculares altares de culto.<sup>6</sup> Logo, parece-nos, não é de todo inocente esta chamada da cultura às empresas.

Nada a objectar, em princípio, quanto ao facto de empresa e empresário ocuparem o centro das atenções. Estranho é, no mínimo, que a empresa, como organização produtiva com tanta importância social, tenha andado tanto tempo, muitas vezes por razões ideológicas e culturais, arredada das preocupações dos estudiosos, em geral, e das ciências sociais, em particular. Porém, reconhecer este facto incontestável não nos inibe de constatar que o culto da empresa que hoje se vive não é, de todo, inocente. Anatemizada no passado, como lugar de exploração e alienação, a empresa, ou melhor, o discurso que sobre ela, hoje, se faz, não só visa a sua legitimação política e social, como pretende assumir-se como um novo mito. A cultura de empresa não poderá, a nosso ver, ser desligada desta realidade. A cultura de empresa tem servido, muitas vezes, para deixar passar uma imagem, só aparentemente imparcial, de que através desta forma de gestão muitos dos problemas existenciais, sociais, laborais até aqui existentes estariam resolvidos. Não nos parece que seja esta imagem a verdadeira nem a mais útil para aqueles que sinceramente defendem uma gestão pela cultura. A esta compete, sobretudo, dar não só um melhor conhecimento das organizações, como através deste precioso conhecimento torná-las mais competitivas económica-

mente. Para tanto, e com base no conhecimento da cultura da empresa, a gestão deixa de estar apenas virada para a vertente tecnológica e financeira, e passa a considerar essencial a cultura como o melhor «elemento de identificação de uma organização, uma vez que define os sistemas em que todos se integram e o seu modo de comunicação com o exterior. São factores culturais as normas e regras de funcionamento, os padrões e prática de liderança, as tradições, os valores éticos e técnicos, a natureza da comunicação interna, as relações com grupos sociais específicos, etc.»<sup>7</sup>.

Isto mesmo, com clareza e competência, nos mostra o livro que aqui nos está a ocupar. O seu principal objectivo consiste em mostrar que as organizações terão que estar preparadas para as mudanças, tanto do mercado, como das tecnologias ou de inesperados produtos e concorrentes. A estabilidade relativa que caracterizava as organizações faz parte do passado. Às empresas resta estarem devidamente preparadas para esta situação, mostrando sempre inteira disponibilidade para traçarem novas estratégias. Mas novas estratégias implicam mudanças na cultura das empresas, pois só se realizam estratégias com êxito se houver perfeita sintonia entre a nova situação e a cultura da empresa. Mudar o comportamento, os modos de agir, as mentalidades, de acordo com as estratégias definidas, é condição indispensável para o sucesso da estratégia em causa e, consequentemente, da empresa. Deste modo, a cultura de empresa, ou o perfeito conhecimento dela, transformou-se numa poderosa aliada da estratégia empresarial. Esta é, como já referimos, a principal tese deste livro que vê na cultura de empresa a principal aliada de uma boa estratégia ou política de empresa.

Os autores movem-se com extraordinário à vontade nesta relação cultura de empresa/ estratégia de empresa. Não admira se tivermos em conta os percursos profissionais dos autores em questão. Jean-Marcel Kobi, Doutorado em Direito, é Director de pessoal de uma grande empresa e consultor de empresa, enquanto que Hans Wüthrich é Mestre de Conferências e conselheiro de empresa. Estamos, portanto, perante um livro que alia o didactismo da sua organização e apresentação ao conhecimento concreto do tema em questão. Não faltam, nos vários capítulos da obra, recorrências a situações vividas pelos autores nas suas actividades. A proximidade e exemplificação de casos-tipo é, mesmo, um dos grandes trunfos deste livro. Não deixam, no entanto, de alertar os autores para que se tenham sempre em conta as características próprias de cada empresa. Pois, em matéria de cultura de empresa, todas as generalizações, ou concepções de cultura ideal, não passam de meras visões. Cada empresa é um caso exclusivo e tudo o que vá além disto só como exemplo ou ponto de partida pode ser útil.

Desiludam-se, portanto, os que neste livro procuram grandes incursões de natureza teórica ou científica, sobre o conceito de cultura de empresa. Com isto, não se pretende dizer que os autores demonstrem insensibilidade para esta questão, ou, ainda menos, que estejam pouco informados sobre ela. Aliás, a primeira parte do livro é dedicada á emergência e natureza do conceito de cultura de empresa. Porém, como já dissemos, não é este o assunto nuclear da obra, mas

sim o demonstrarem a importância da cultura de empresa em função das estratégias das organizações. Também a este respeito os autores mostram alguma originalidade, ao sublinharem que a importância da cultura de empresa, em relação à estratégia empresarial, é dupla:

1.º Ao definir-se a cultura de empresa existente nas organizações evita-se, no desenvolvimento da estratégia, obstáculos e conflitos que se resumem, muitas vezes, a resistências passivas e desmotivações. Partir, portanto, de um diagnóstico cultural para a elaboração da estratégia é condição indispensável para o evitar de conflitos e perdas de interesse.

2.º Uma organização com consciência da sua cultura constitui hoje uma opção estratégica em si que ajuda a operar uma diferenciação a longo termo [cf. p. 43]. Não deixam de lembrar, também, os autores, que num tempo em que a concorrência é mais feroz e em que a política de baixos custos já não dá os frutos de outrora, devido à concorrência de países onde a mão-de-obra é consideravelmente mais barata, só as empresas que se afirmam através de uma forte identidade têm possibilidades de vencer. As mudanças físicas (novas tecnologias, novos espaços, meios financeiros) facilmente podem ser imitadas pela concorrência. O mesmo já não acontece com a identidade e cultura de uma empresa que, edificada paulatina e lentamente, não tem qualquer possibilidade de ser imitada.

Assim, a segunda parte da obra preocupa-se, recorrendo sempre a exemplos práticos, em mostrar como se faz um diagnóstico e análise da cultura na empresa. O diagnóstico deve, em geral, contemplar os seguintes pontos: análise documental (história da empresa, placas comemorativas, documentos relativos à política de empresa, dados respeitantes à organização interna da empresa, gestão do pessoal, sistemas de planificação e controle, comunicação interna e externa); visita à empresa; inquérito escrito sobre dados e necessidades particulares da empresa; observação de reuniões de direcção e entrevistas individuais a personagens-tipo da empresa.

A terceira parte do livro pretende, também com inúmeros exemplos práticos, fornecer formas e processos de intervenção sobre a cultura de empresa, sempre com a intenção de a tornar mais de acordo com a estratégia delineada pela empresa. Nada mais pragmático e utilitário: a importância da cultura de empresa mede-se pelo lugar que ocupa no delinear e posterior sucesso de uma estratégia empresarial.

Estamos, portanto, perante uma obra indispensável para todos aqueles que se interessam pela cultura de empresa como uma nova técnica de gestão. Não se limitam os autores a teorizar sobre esta técnica. Sempre que as situações o exigiam demonstravam, com gráficos, quadros e esquemas, as várias técnicas de diagnóstico da cultura das organizações, bem como o papel que a cultura de empresa desempenha em face dela. Cultura de empresa e estratégia de empresa

aparecem no livro como (as duas) faces da mesma moeda. Demonstrar a importância desta estreita ligação foi o objectivo principal dos autores.

A cultura de empresa é, portanto, colocada no seu verdadeiro lugar: uma técnica de gestão que, sem substituir as tradicionais formas, as completa. Esta é, sem dúvida, a forma mais realista de a considerar.

António Rafael Amaro

## NOTAS

1. Luís Reto e Albino Lopes, *Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Lisboa, Edições Sílabo, 1990, p.10.

2. Michel Debay, «La Duperie», *Autrement*, Série Mutations, n.º 100, Septembre, 1988, p. 95. [tradução da nossa responsabilidade; o mesmo se passa com todas as citações seguintes desta obra.]

3. Michel Debay, «La Duperie», *Autrement*, Série Mutations, n.º 100, Septembre 1988, p. 96.

4. Idem, *idem*, p. 97.

5. Idem, *idem*, p. 95.

6. Veja-se, a este respeito, o ilucidativo título da revista *Autrement*, «Le Culte de L'entreprise — Mutations, Valeurs, Cultures», Série Mutations, n.º 100, Septembre 1988.

7. Vítor Guerra, «Cultura da Qualidade», *Expresso*, 10-10-92.

Christophe Charle, *Naissance des «intellectuels» (1880-1900)*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1990, 272 pp.

Partindo de um dado empírico de que os intelectuais, como grupo e como conceito, derivam de um paradoxo histórico mal conhecido, facto que muito teria contribuído para o seu uso indevido e contraditório, o autor procurou nesta obra averiguar das condições históricas que marcaram a emergência e afirmação dos intelectuais na sociedade contemporânea. Ao proceder deste modo, Christophe Charle teve a preocupação de acentuar que as conclusões a que chegava diziam respeito, por inteiro, à realidade francesa. Lembra, a propósito, que o próprio termo «intelectual» tem origem francesa e que ao ser «exportado para o estrangeiro, o termo toma um significado pejorativo: caso da Alemanha e dos países anglo-saxónicos» (p. 227, nesta e nas situações seguintes a tradução é nossa). Ao sublinhar esta especificidade francesa do conceito, o autor pretende deixar claro que a sua origem está ligada a um meio histórico bem determinado. E aqui entramos, sem dúvida, na parte mais original do livro: «o romper com a história