

Cultura nacional e cultura organizacional

FERNANDO C. PRESTES MOTTA

Mestre e Doutor em Administração de Empresas EAESP/FGV
Especialização na Université Paris-I e na Cornell University USA
Livre-docência na área de Educação USP
Professor-titular na área de Educação USP
Professor-titular na EAESP/FGV

Pelo fato de as concepções de cultura veiculadas pela análise organizacional serem extremamente diversas, os trabalhos sobre cultura continuam a procurar responder sempre a uma mesma e única pergunta: o que é cultura? E o nosso trabalho continua na mesma linha, já que pouquíssimos outros conseguiram responder a questão de forma adequada, dando conta de formas de continuidade cultural e da articulação entre cultura, instituições, história e estratégias correspondentes a esses fenômenos. A compreensão da cultura passa por uma concepção que é dominante na antropologia contemporânea, mas que é desconhecida dos sociólogos e analistas organizacionais, em particular.

Na França, a perspectiva de Michel Crozier tende a considerar a cultura como “capacidade”. Trata-se de frisar a aptidão psicológica individual para assumir relações de um dado tipo e, fundamentalmente, as chamadas relações de crítica aberta. Assim, a um dado estado de cultura corresponderia um desenvolvimento maior ou menor desse tipo de atitude. Dessa forma, na perspectiva de Crozier, pode-se opor as culturas como, por exemplo, a americana, na qual a capacidade de relações face a face é muito grande, e a francesa, na qual esta capacidade é muito pequena. Entende Crozier que, graças a fenômenos de aprendizagem cultural, essa capacidade evolui com o tempo, aumentando os modos de organização possíveis numa dada sociedade. Assim, qualquer continuidade muito longa no tempo suporia uma ausência obstinada de aprendizagem cultural, que seria pouco viável numa sociedade moderna¹.

A visão mais clássica e tradicional veiculada

pela análise organizacional é em certo sentido semelhante, é a visão sistematizada por Talcott Parsons. Para Parsons, que vê a cultura como sistema de valores, é difícil acreditar em qualquer afirmação de continuidade cultural por um período muito longo de tempo, uma vez que parece muito claro que a evolução, no tempo, dos valores é uma característica da sociedade moderna. As coisas passam-se de forma semelhante com as concepções de cultura que a vêem como uma espécie de superestrutura de um sistema de instituições, que de fato a determina e, ainda, como a face afetiva da vida de um grupo reunido por interesses comuns. Nos dois casos não parece haver fundamento para uma estabilidade de longo período^{2/3}.

Também não são de muito auxílio certas noções clássicas da antropologia, que não permitem ressaltar a natureza conflitual da cultura. É o caso da cultura vista como um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas dos seres humanos, no funcionalismo de Malinovski. É também o caso da cultura vista como um mecanismo adaptativo-regulatório que une os indivíduos em estruturas sociais, no estrutural-funcionalismo de Radcliffe-Brown. É finalmente, ainda, o caso da cultura vista como cognições compartilhadas, a noção de que a mente humana gera cultura por meio de um número finito de regras, da etnoscência de Goodenough⁴.

Todavia, essas dificuldades desaparecem quando nos debruçamos sobre a antropologia contemporânea, de Lévi-Strauss a Geertz. Concentrando-nos na compreensão de cultura que ela propõe^{5/6}, essas dificuldades desaparecem. Para a antropologia contemporânea, os homens vivem

num universo de significados que decodificam sem cessar. Dessa forma, não apenas as palavras, mas as expressões, as posturas, as ações de toda natureza e os objetivos que utilizam conferem um sentido aos outros homens. Também o sentido das ações, sua direção, são decodificados da mesma forma. Esses significados estão muito longe de ser universais. Eles estão, ao contrário, ligados a uma espécie de linguagem particular. É por essa razão que podemos afirmar que a cultura fornece aos grupos e às nações um referencial que permite aos homens atribuir um sentido ao mundo no qual vivem e às suas próprias ações. A cultura designa, classifica, corrige, liga e coloca em ordem. Assim, a cultura desenvolve princípios de classificação que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, grupos totêmicos e até categorias profissionais. As dificuldades da existência são interpretadas por esquemas que a cultura fornece, assumindo seus lugares como elementos de uma ordem, que é necessário manter, ou como resultado da perturbação dessa ordem, que é preciso desde logo corrigir⁷.

A cultura está muito longe de atribuir, a cada um, um papel do qual ele não pode escapar. O que a cultura faz é influenciar as orientações particulares que assumem os jogos estratégicos pelos quais cada um defende seus interesses e suas convicções, no interior de cada conjunto social. Por mais "naturais" que sejam ou pareçam os interesses ou desejos, eles estão na dependência de significados atribuídos ao que está em jogo. Toda cultura é caracterizada por determinadas formas de oposição. Essas formas de oposição são umas mais relevantes do que outras. São essas formas de oposição pertinentes em cada cultura que levam a uma determinada articulação de interesses. Assim, por exemplo, numa sociedade que, como a indiana, atribui muito valor à oposição puro/impuro, muitos interesses e estratégias se articularam em torno dessa oposição. Esses interesses e estratégias podem parecer incompreensíveis para quem não esteja atento à posição da oposição puro/impuro na cultura da sociedade. Aliás, isto é algo que com frequência passa despercebido quando nos deparamos com os jogos de interesses e as estratégias de muitos povos de origem indo-européia⁸. A cultura é um

sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida⁹. É essa ação simbólica que ocorre em torno da oposição mais relevante num dado grupo, instituição ou sociedade.

Toda cultura é caracterizada por algum nível de continuidade. Essa continuidade depende, mesmo sendo caracterizada por múltiplas evoluções, da estabilidade do sistema de oposições fundamentais sobre as quais a cultura é construída. Dessa forma, a oposição nobre/comum permaneceu no curso da história extremamente significativa no seio da cultura francesa, embora a definição do que é nobre e do que é comum tenha variado muito no tempo. Assim, dizer que a honra tem um papel persistente nessa cultura é dizer que a relevância dessa oposição também é persistente e interfere de maneira igualmente persistente na concepção de direitos e deveres. É importante perceber que a existência de uma continuidade cultural não tem nada a ver com o caráter evolutivo da organização de uma sociedade. Nas palavras de Lévi-Strauss, "em todos os casos, há qualquer coisa que se conserva e que a observação histórica permite destacar progressivamente, através de um tipo de filtro, deixando passar o que se poderia chamar de conteúdo lexico-gráfico de instituições e costumes, para não guardar mais que os elementos estruturais"¹⁰. Isto fica mais claro quando lembramos que, para Lévi-Strauss, há uma infraestrutura inconsciente universal, da qual a cultura é uma projeção¹¹.

Mesmo assim é necessário compreender melhor a forma pela qual certos princípios organizadores permanecem em um mundo em evolução. Para tanto, é conveniente considerar as estratégias daqueles que procuram reformar a sociedade, no sentido de torná-la melhor ou de tornar melhor o lugar que eles ocupam nela. Para ter alguma possibilidade de sucesso, os reformadores precisam ter objetivos e precisam adotar formas de ação que pareçam fazer sentido para aqueles que eles querem que entrem no seu combate. Para que isto ocorra, é preciso que alguns pressupostos sejam aceitos por essas pessoas. Ora, nesse processo, garante-se a perenidade desses pressupostos.

Segundo Iribarne, o caso francês é uma excelente ilustração de múltiplos traços da existência dessa espécie de processo que, buscando mudar o que era considerado como nobre, garantiu a persistência da oposição nobre/comum. Já se pode observar tal fenômeno na França medieval que, muito diferentemente do que muitos crêem, estava muito longe de poder ser considerada uma sociedade “imóvel”. É tal processo continua sendo visto em múltiplas formas na França moderna.

A Revolução Francesa, por exemplo, no manifesto de Sieyès, “O que é o Terceiro Estado”, manifesta o desejo dos revolucionários de serem honrados, valor típico do Antigo Regime. A Revolução Francesa ainda cria a Escola Politécnica, uma das grandes escolas francesas, procurando transformar uma aristocracia de sangue em uma aristocracia de talento, sem todavia colocar em questão o aspecto aristocrático.

Pode-se reconhecer a honra francesa advinda dessa oposição básica em infinitas instituições francesas, o que advém de um traço da cultura nacional que jamais pode ser desprezado. Muitas formas de organização podem ser produtos de uma cultura, nacional, da mesma forma que uma língua pode produzir muitíssimos textos. Entretanto, o organizador não pode ignorar as propriedades da cultura, se pretende que os resultados de sua organização sejam conformes às suas expectativas, da mesma forma que o escritor que quer ser compreendido não pode ignorar as propriedades da língua.

A visão corrente de cultura nacional é razoavelmente simplória e hoje, com o crescimento econômico japonês, é especialmente aplicada ao Japão. O japonês é visto como cooperativo e trabalhador. Mas esse tipo de visão é muito antiga e, para cada povo, existe a atribuição de uma espécie de qualidade psicológica. Assim, o italiano é bufão; o espanhol, orgulhoso; o alemão, disciplinado e assim por diante. Entretanto, a cultura não é uma qualidade. A cultura é um contexto, um sistema de relações, porém a cultura não é e não deve ser vista como um poder que determina os comportamentos. A cultura é algo que permite que os comportamentos sejam descritos de maneira inteligível, porque os seus significados variam. Dessa forma, o fato em si, ou

o comportamento em si, importam na medida do que significam, e esses significados variam conforme a cultura. Isto quer dizer que a cultura é um contexto de significados.

De um modo geral, para entender as organizações em países diferentes é necessário entender suas culturas nacionais, e entender suas culturas nacionais significa basicamente entender as concepções de vida em sociedade que marcam essas culturas, bem como as formas de governos dos homens, igualmente enquanto concepções.

Tocqueville, por exemplo, fez uma descrição preciosa da vida social e política norte-americana de um século e meio atrás. A qualidade da descrição de Tocqueville, entretanto, não está apenas no que observou e descreveu, mas também na forma espantosa através da qual sua descrição prefigura o mundo de uma fábrica americana contemporânea. Tanto na América de Tocqueville como na fábrica contemporânea, encontramos o mesmo modo de privilegiar a troca entre iguais, a mesma combinação de procedimentos refinados, de referências morais e de pressões dos costumes, visando permitir relacionamentos livres entre o fraco e o forte e não desviar-se muito desse ideal. A vida social norte-americana, de forma muito diversa de outras sociedades do continente, é essencialmente uma vida social de relações contratuais. Todavia, as relações contratuais não são tudo, e engana-se quem imagina o contrário. A sociedade norte-americana é marcada por princípios morais rígidos, que também fazem parte da cultura legada pelos *pilgrims* que a fundaram¹².

Bastante diversa é a situação da cultura brasileira. O fantasma do corpo escravo no discurso do brasileiro é algo muito forte e não pode de nenhuma forma ser um simples efeito do passado escravocrata. É que a fantasmagoria escravocrata no Brasil foi repetida. Quando o colono imigrante chegou a nossas terras, ele encontrou a ameaça, às vezes realizada, da sua escravatura. Pessoas rejeitadas que deixam suas terras são imediatamente rejeitadas na terra escolhida. A escravização torna-se um horizonte das relações discursivas e sociais, e o discurso do escravo e do colono têm como tônica comum a busca da cidadania¹³.

Um outro exemplo nos é dado pela Holanda,

cuja história levou a procura de solução para as diferenças entre frações da sociedade como algo que não se deve tentar mudar, mas sim tratar através de compromissos pragmáticos garantidos pela adesão dos responsáveis. Não há nessas situações lugar para desprezo, nem mesmo tolerância. As convicções essenciais das partes devem ser respeitadas. Há um espírito muito forte de procura de acordos razoáveis, que deixam de lado questões de força ou maioria¹⁴.

Também se observa a relação entre cultura nacional e organização social nas sociedades ditas primitivas, nas quais fica muito clara a linguagem mítica como elemento essencial do controle social. Não é difícil pressentir que a transformação dessa linguagem, no nível mais alto, importará nos tipos de estratégias que adotarão os grupos rivais.

Os Kachin, da alta Birmânia, exibem com clareza o trabalho de transformação, que leva a uma reinvenção do mito, adaptando-o a exigências particulares ou partidárias. Dessa forma, um grupo que se encontra em situação de inferioridade, e que concentra esforços para progredir na hierarquia de poderes, processa uma manipulação do mito, que implica a supressão da parte da narrativa que explicava a sua inferioridade e a sua substituição por uma outra que legitima a sua superioridade.

As organizações são parte de uma sociedade e, portanto, parte de sua cultura. Nesse sentido, elas são subculturas de uma sociedade. Entretanto, se o interesse do pesquisador recair sobre a organização em si, ela pode ser tida como uma cultura. Organizações multinacionais, porém, são, com frequência, subculturas de uma cultura tecnoburocrática, que ultrapassam os limites das nações. Sua análise deve levar em conta essa especificidade.

Edgar Schein salienta o papel dos pressupostos básicos na cultura das organizações. São esses pressupostos básicos que, com muita frequência, são construídos a partir da cultura grupal, regional, nacional ou transacional. Toda organização baseia-se em pressupostos básicos, compartilhados a respeito das relações com o ambiente, a respeito da natureza da realidade, do tempo e do espaço, a respeito da natureza humana e a respeito dos relacionamentos humanos.

Esses pressupostos básicos, que fundamentam as organizações, passam pelas limitações da hierarquia e das metas organizacionais. É nesse sentido que as organizações são sistemas sociais artificiais e diferem das outras culturas. Entretanto, essa diferença parece ser mais de intensidade do que de natureza. Por exemplo, no Brasil, tanto a sociedade como as organizações parecem se assentar na aversão a riscos e na distância de poder. Enquanto no Brasil a conformidade operária parece maior, a noção de oposição de interesses parece clara na Grã-Bretanha.

São esses pressupostos básicos que criam os valores do nosso cotidiano. Enquanto os pressupostos básicos são pré-conscientes e tidos como certos, os valores são conscientes. Esses valores se cristalizam em tecnologia, arte e padrões de comportamento que comumente chamamos organizações. Na verdade, esses elementos constituem artefatos e criações, aspectos visíveis, mas mais dificilmente decifráveis. Por sua vez, artefatos e criações engendram valores que influem nos pressupostos básicos. A carga simbólica dos artefatos e criações, tanto da nação como da organização, é muito rica em significados; por exemplo, o modo de andar do brasileiro, ou o jargão do departamento de criação de uma grande editora.

Com frequência, uma grande editora apresenta uma nítida oposição entre seu pessoal administrativo e seu pessoal de criação. Os interesses de seu pessoal como um todo articulam-se em torno dessa oposição, que oculta uma oposição maior entre os dois setores e os trabalhadores. Falamos nesse caso de subculturas. Quando, numa organização, temos um grupo que não compartilha dos valores e da missão do resto da organização, como os internos de um presídio, falamos em contracultura.

Culturas, subculturas e contraculturas são constituídas de valores, crenças e pressupostos básicos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis e anti-heróis, normas, formas de comunicação, sagas, lendas e outros símbolos e conjuntos simbólicos. Isto é tão verdadeiro para culturas nacionais quanto para culturas organizacionais, embora nas últimas as pressões

dos objetivos e metas fixadas pela alta administração, e hierarquia, coloquem constrangimentos maiores. Os valores são as grandes definições a propósito das coisas importantes para o sucesso da organização. Normalmente, as organizações desenvolvem alguns poucos valores que são reiteradamente sublinhados. Os valores fazem parte de crenças maiores a respeito de como pensar, sentir e agir. Os pressupostos básicos são pré-conscientes e são predisposições para a ação, que trazem valores em “gestação”.

O rito é um conjunto de atividades relativamente elaborado e dramatizado, que reúne num único evento ou num conjunto de eventos, executados através de interações sociais; são mensagens de conteúdo simbólico voltadas para uma determinada audiência. Entre os ritos, são particularmente interessantes para a análise das organizações os ritos de passagem. O rito de passagem significa que o estado de alguém mudará e com ele a percepção que os outros têm dele, expectativas e responsabilidades atribuídas e assumidas, bem como a percepção de si mesmo. Arnold van Gennep analisa a estrutura desses ritos. Para ele, eles se dividem em três etapas: a separação (ou fase pré-liminar), a margem (ou fase liminar) e a agregação *ou fase pós-liminar). Assim são os ritos de entrada na adolescência, de entrada na idade adulta e de entrada na meia-idade. Assim são vários ritos que têm as organizações como cenário.

Já os rituais são conjuntos detalhados e padronizados de técnicas e comportamentos que tratam com ansiedades, mas produzem resultados de conseqüências práticas. Os padrões de comportamento têm freqüentemente caráter ritual. A cerimônia refere-se a um conjunto de ritos interconectados com um evento ou ocasião particular. O casamento é uma cerimônia, o jubileu de uma organização é uma cerimônia.

A saga é uma narrativa histórica que descreve as realizações ímpares de um grupo e seus heróis. A história mistura o verdadeiro e o fictício, mas sempre se baseia em eventos reais que, com o correr do tempo, ganham novos significados. O mito é uma narrativa dramatizada de eventos imaginados. Ele é, em geral, utilizado para explicar as origens e as transformações da sociedade ou das organizações

O estudo das organizações como fenômenos

culturais, de Barbara Czarniawska-Joerges, levou a três dimensões nomeadas: simbólica, política e prática. A dimensão política é ao mesmo tempo o núcleo e a periferia do cultural. Em suas pesquisas, encontrou certos eventos constitutivos de determinados padrões a que chamou mitos de origem da efetividade organizacional. Para Czarniawska-Joerges, o mito é uma narrativa de uma qualidade sagrada que, oferecendo uma versão dramatizada de origens ou transformações, fornece uma explicação socialmente compartilhada de fenômenos importantes.

Em países de culturas bastante diversas, a pesquisadora encontrou uma relação forte e negativa entre os mitos e as práticas organizacionais tal como descritas pelos mesmos agentes. Por outro lado, entretanto, os mitos eram positivamente relacionados com tradições culturais compartilhadas como valores sociais, história e outros mitos. Esses mitos todos refletem valores que são talvez os mais desafiados no cotidiano. É assim que um outro mito, o mito da liberdade e da autonomia, nasce nas organizações centralizadas, e mitos de ordem nascem em organizações caóticas.

O mito é sempre guardião de valores muito importantes para uma sociedade ou para uma organização. Graças a ele, o controle organizacional pode seguir um padrão flexível necessário para fazer frente a inumeráveis contingências. Evidentemente o papel do mito é complementado por vários outros atos simbólicos como rituais, cerimônias, discursos e assim por diante. Para Czarniawska-Joerges, o papel das ideologias é diverso, já que interpretam o presente, oferecem uma visão do futuro, baseada num mito ou numa profecia, formulando uma prescrição para atingi-lo. Às vezes, no entanto, mitos se transformam em profecias e vice-versa.

Nas palavras de Eugène Enriquez, “a organização não pode viver sem secretar um ou alguns mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de realização, sem se dar heróis tutores (tomados freqüentemente entre os fundadores reais ou imaginários da organização), sem contar ou inventar uma saga que ocupará o lugar de uma memória coletiva: mitos, ritos, heróis, tendo por função sedimentar a ação dos membros

da organização, de lhe servir de sistema de legitimação e de dar assim uma significação preestabelecida a suas práticas e a sua vida. Ela pode então se oferecer como objeto a ser interiorizado e a dar vida. Ela coloca suas exigências e leva cada um a se orgulhar do trabalho a realizar, verdadeira missão de vocação salvadora. Se todas as organizações não conseguem se dar um sistema simbólico tão fechado sobre si mesmo, e tão constrangedor para seus membros, elas procuram, consciente ou inconscientemente, construí-lo. E isto, quanto mais temores tiverem a propósito de sua solidez. Elas poderão desenvolver dessa forma um novo controle mais completo sobre seus membros, controle por um lado afetivo (todo mito, toda saga, tendo por função provocar no outro uma ligação afetiva e, portanto, inserir numa ordem e incitar comportamentos em conformidade com aqueles das narrativas) e, por outro, intelectual (toda forma simbólica exprimindo o sistema conceitual que permite aos participantes de um conjunto pensar a organização e sua ação)”.

O que foi dito sugere que existem muitas formas de penetrar ou resgatar a cultura de uma organização. A análise das histórias ou da história, a interpretação dos costumes, dos ritos, dos rituais, das cerimônias, dos valores, dos mitos são alguns dos caminhos. Entretanto, o perigo de se perder é muito grande, tanto quanto o de se manter uma posição objetiva. Daí a necessidade de um rigor científico que possibilite a descoberta que a postura do antropólogo confere.

Um caminho especialmente interessante é o estudo das culturas organizacionais a partir de traços das culturas nacionais. É o que em alguns países vem sendo chamado *ethnomanagement*. Esses estudos, quando levam em conta a questão da cultura tecnocrática e a questão mais ampla da mundialização da cultura, são capazes de discernir especificidades e aspectos comuns nas culturas de diversas organizações, fiéis assim à questão da alteridade. Uma derivação disto é a contextualização sócio-econômica da cultura organizacional estudada, que pode situá-la no tempo e no espaço, trazendo luzes a aspectos que, de outra forma, dificilmente seriam esclarecidos.

Essas considerações visam, antes de mais nada, mostrar as múltiplas possibilidades

existentes fora da chamada corrente dominante em cultura organizacional, que parece vítima de análises abusivas, tanto no que concerne à teoria e aos conceitos fundamentais da própria antropologia, como à própria realidade das organizações.

Dessa maneira, alguns estudiosos afirmam que o conteúdo básico de conceitos como os de mito, herói e símbolo parece estar muito longe de possuir e responder a uma dinâmica semelhante à que os adeptos da corrente dominante em cultura organizacional parecem neles perceber. Tudo isso é deplorável, uma vez que a idéia de cultura organizacional em si é uma idéia rica, que traz consigo a possibilidade de uma organização do trabalho mais humana, detentora de melhor qualidade de vida e, como uma conseqüência de se esperar, de maior produtividade e rentabilidade.

Toda ordem, porém, é temporária, arbitrária e jamais absoluta, podendo se transformar em desordem a qualquer momento. Mary Douglas estudou alguns aspectos dessa problemática através do exame da importância e da natureza dos limites entre ordem e desordem. Os desviantes da ordem estabelecida têm, por essa razão, o potencial para serem criativos ou destrutivos. Heróis e anti-heróis são igualmente carismáticos, poderosos e misteriosos, e também, com muita freqüência, são difíceis de distinguir. O surgimento de um herói é também o surgimento de um anti-herói, e um pode se transformar no outro, o que é tão mais fácil quanto mais poderoso, carismático e “mágico” for o herói.

Caminhar nessa linha, no entanto, seria pressupor o abandono das idéias da corrente dominante que revestem os dirigentes do orgulho de assumir o papel de demiurgos criadores e manipuladores de cultura. A idéia de uma cultura administrável traz consigo o pressuposto correto de que a cultura é construída através de interação. Também é verdade que os dirigentes desempenham um papel no estabelecimento das condições dessa interação. Entretanto, a cultura não pode ser nada diferente da realidade vivida, espontânea e subjetiva dos indivíduos. A cultura é e só pode ser a relação desses indivíduos com suas condições de existência. Certamente não é algo que se possa decretar e mudar à vontade, a

exemplo de alguém que espere reconstruir um cérebro depois de submetê-lo a uma lobotomia.

Continuando a seguir o pensamento de Omar Aktouf, "a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas

estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada, de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos¹⁵.

Notas

- ¹MICHEL CROZIER ET ERHARD FRIEDBERG, *L'Acteur et le Système*, Paris, Seuil, 1977, em Philippe d'Iribarne, *La logique de l'Honneur. Gestion des Entreprises et Traditions Nationales*, Paris, Seuil, 1989, págs. IV e V
- ²MARC MAURICE, FRANÇOIS SELIER, JEAN-JACQUES SILVESTRE, *Politiques d'Éducation et Organization Industrielle en France et en Allemagne*, Paris, PUF, 1982, em Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'Honneur*, op. cit., p.V
- ³JEAN-DANIEL REYNAUD, *Les Règles du Jeu: l'Action Collective et la Régulation Sociale*, Paris, Armand Colin, 1989, em Philippe d'Iribarne, *La Logique de l'Honneur*, op.cit., p. V.
- ⁴LINDA SMIRCICH, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", em *Administrative Science Quarterly*, Cornell University, september, 1983, p.342.
- ⁵CLAUDE LÉVI-STRAUSS, *Antropologie Structurale*, Paris, Plon, 1958.
- ⁶CLIFFORD GEERTZ, *The Interpretation of Culture*, New York, Basic Books Inc. Publishers, 1973.
- ⁷PHILIPPE D'IRIBARNE, *La Logique de l'Honneur*, op. cit., 1989.
- ⁸PHILIPPE D'IRIBARNE, *La Logique de l'Honneur*, op. cit., p.VI.
- ⁹LINDA SMIRCICH, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", op. cit., p.342.
- ¹⁰CLAUDE LÉVI-STRAUSS, *Anthropologie Structurale*, p.30.
- ¹¹LINDA SMIRCICH, "Concepts of Culture and Organizational Analysis", op. cit., p.342.
- ¹²PHILIPPE D'IRIBARNE, *La Logique de l'Honneur: Gestion des Entreprises et Traditions Nationales*, op. cit., p.161.
- ¹³CONTARDO CALLIGARIS, *Hello Brasil! Notas de um Psicanalista Europeu Viajando ao Brasil*, São Paulo, Escuta, 1991, p.33.
- ¹⁴PHILIPPE D'IRIBARNE, *La Logique de l'Honneur: Gestion des Entreprises et Traditions Nationales*, op. cit., p.231.
- ¹⁵NORMAND, ALVESSAN, SMIRCICH E CALAS, BOSCHE, SYMONS, EM OMAR AKTOUF, "O Simbolismo e a Cultura de Empresa: Dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas", em Jean-François Chanlat (coordenador), *Ofélia de Lanna Sette Torres (organizadora da edição brasileira), O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas*, Montréal, HEC-CETAI, São Paulo, Atlas, vol. II, 1994.

Adm Jr. ESPM

Resultados Adultos. Preços Infantis.

Os alunos de Administração de Empresas da ESPM fundaram e dirigem a Adm Jr., uma instituição que tem como propósito auxiliar pequenas e médias empresas na resolução de problemas empresariais. E, é claro, proporcionar aos alunos a oportunidade de desenvolvimento profissional.

A Adm Jr. atua nas seguintes áreas: Estudos de Viabilidade de Investimentos, Solução de Problemas Ligados à Eficiência Operacional da Empresa e em Estudos para o Desenvolvimento ou Aper-

feiçoamento da Estrutura Empresarial Interna. Tem como diferencial principal a alta qualidade nos serviços, aliada a um preço bem inferior aos praticados pelo mercado.

Adm Jr., a consultoria empresarial que já nasceu com anos de profissionalismo.

Adm//ESPM
CONSULTORIA JUNIOR

R. Dr. Álvaro Alvim, 123 - Sala 30 - CEP 04018-010
São Paulo - SP - Tel./Fax: (011) 549-9971