

OS MODISMOS GERENCIAIS E A CULTURA ORGANIZACIONAL *

Patricia Amelia Tomei

Professora Associada do Instituto de Administração e Gerência (PUC-Rio)

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Fax: 55 21 511 30 32

Telefone: 55 21 2392993

E-Mail : patomei@iag.puc-rio.br

Abstract

This purpose of this study is to understand what kinds of organizational culture are more prone to adoption and dissemination of the latest word in management ideas and techniques. One of the purposes of this article is to offer insumes to understand how casuistic, simplistic interventions make the changing process easier or more difficult, how fashion and business fads, on the one hand, fascinate individuals with their seducing proposal of innovation and creativity, and on the other hand, vitiate with instantaneous attraction and glamour of the novelty that not always satisfies the needs of the demanding consumers.

Starting from the performed analysis, we conclude that not always "saved on the shelf" programs are the solution. "Home-made" solutions certainly will be more easily adapted, once they were originated from a major management participation, and don't suffer, therefore, so many resistances as the programs that already come with preconceived formulas. The business fads' "auditory" in the organisations must be a systematic process that develops a learning culture and helps managers and leaders in the probable disfunctions' identification, comprehension and control introduced by the programs.

Resumo

O objetivo deste trabalho é compreender quais tipos de cultura organizacional são mais propensos à adoção e disseminação da última moda em idéias e técnicas gerenciais.

Um dos objetivos deste artigo é oferecer insumos para compreender como intervenções casuísticas e simplistas facilitam ou dificultam o processo de mudança; como as modas e os modismos gerenciais, por um lado fascinam indivíduos com sua sedutora proposta de inovação e criatividade, e por outro viciam na atração imediatista do *glamour* da novidade que nem sempre preenche o vazio dos consumidores carentes.

A partir das análises realizadas, podemos concluir que nem sempre programas "de prateleira" são a melhor solução. Fórmulas prontas, quando aplicadas a empresas, geralmente têm sucesso temporário e limitado. Quando se desenvolvem soluções internamente, o sucesso e o comprometimento organizacional são muito mais prováveis. Nesse sentido, a "auditoria" de modismos gerenciais nas organizações deve ser um processo sistemático, que desenvolva uma cultura de aprendizagem e ajude os gerentes e os líderes na identificação, compreensão e controle das possíveis disfuncionalidades introduzidas pelos programas.

Palavras-chave: cultura organizacional, mudança e comportamento

* Artigo publicado na revista *Archè Interdisciplinar*, ano IX, nº 26, 2000 - publicada pela Universidade Cândido Mendes - Ipanema

OS MODISMOS GERENCIAIS E A CULTURA ORGANIZACIONAL

I. INTRODUÇÃO

As organizações e sua dinâmica vêm sendo objeto de estudo desde o seu surgimento. Teóricos, consultores e administradores vem desenvolvendo idéias, técnicas e métodos com o intuito de explicar e mudar a organização.

Segundo pesquisa realizada pela Brian & Company, com 787 empresas do mundo inteiro (1): *“As grandes empresas usavam em média 12 das 25 ferramentas gerenciais mais comuns em 1993; em 1994, usavam 13; esperam usar 14 ferramentas em 1995. Setenta e dois por cento dos gerentes acreditam que as empresas que usam as ferramentas corretas são as que têm maior probabilidade de ter sucesso; 70% dizem que as ferramentas prometem mais do que fazem.”*

Apesar destas idéias, ferramentas e técnicas, na maioria das vezes, tem sido fundamentais ao desenvolvimento de estratégias e estruturas para o alcance dos objetivos organizacionais. As experiências tem demonstrado que por falta de atualização de seu conhecimento em administração, muitos dos homens de negócios, prevendo um fracasso iminente da sua organização, contratam aqueles que prometem tirá-los de situações difíceis, e acabam por adotar sugestões já ultrapassadas, que nada representam senão formas novas de justificar antigos argumentos e que são propostas como idéias revolucionárias e infalíveis em garantir a continuidade produtiva dos negócios.

Conforme colocam Micklethwait e Wooldridge (2): *“O ciclo de vida de uma idéia caiu de uma década para um ano ou menos. Homens de negócios submissos que tentam acompanhar a última moda muitas vezes descobrem que, quando acabam de implementá-la, ela já está obsoleta.”*

Neste artigo, não pretendemos mencionar os principais pensamentos dos diferentes autores muito lidos e conseqüentemente seguidos, que atingem rápido sucesso no meio organizacional. Também não pretendemos ao longo destas páginas, fazer uma crítica quanto à objetividade e quanto às contradições das idéias e dos trabalhos desenvolvidos pelos *gurus* empresariais.

O objetivo deste trabalho é compreender quais os tipos de cultura organizacional são mais propensos à adoção e disseminação da última moda em idéias e técnicas gerenciais.

Para tanto, partiremos da premissa de que a mudança cultural é a parte mais difícil da transformação organizacional.(3) A análise da mudança, sua natureza e seu processo, cada dia é mais importante para o cotidiano dos indivíduos e das organizações.

Um dos objetivos deste artigo é oferecer insumos para compreender como intervenções casuísticas e simplistas facilitam ou dificultam o processo de mudança, como as modas e os modismos gerenciais, por um lado fascinam indivíduos com sua sedutora proposta de inovação e criatividade, e por outro viciam na atração imediatista do *glamour* da novidade que nem sempre preenche o vazio dos consumidores carentes.

Este processo pode servir de alerta a consumidores, gerentes e consultores, mostrando como uma postura mais pró-ativa, flexível e eficiente pode evitar o desgaste, a obsolescência e a deterioração social e organizacional diante do desafio da competitividade.

Este artigo é dividido em três partes:

Primeira Parte :A Inovação e a Moda em um Mundo em Transformação : definem-se moda e modismos, e apresenta-se seu lado sedutor e seu lado crítico,

Segunda Parte : A Reprodução dos Modismos nas Organizações: aqui se analisa como esses modismos se reproduzem e qual o papel das lideranças neste processo,

Terceira Parte : Modismos Gerenciais e a Cultura Organizacional: são abordados sobre os efeitos dos modismos nas organizações, segundo a sua cultura e discute-se a possibilidade do gerenciamento deste processo.

II. A INOVAÇÃO E A MODA EM UM MUNDO EM TRANSFORMAÇÃO

O conceito de moda, como seqüência de variações constantes, de caráter coercitivo, é empregado pelos estudiosos da Sociologia, da Psicologia Social ou da Estética, em diferentes sentidos.

Pode-se dizer também que a moda se encontra em oposição aos costumes. Tarde (4) faz uma distinção entre ambos, dizendo que os costumes cultuam o passado, enquanto que a moda cultua o presente, adotando sempre a novidade. Enfim, os costumes são tipos de comportamento social

relativamente mais permanentes e, posto que mudam, acarretam uma participação menos ativa e consciente do indivíduo.

Lipovetsky (5) argumenta que a moda não é uma força elementar da vida coletiva, nem *“princípio permanente de transformação das sociedades enraizado nos dados gerais da espécie humana”*.

Para este autor, a moda é formação essencialmente sócio-histórica, circunscrita a um tipo de sociedade, mais especificamente a sociedade ocidental. Por ser um fenômeno de considerável oscilação, nem por isso a moda escapa de um ponto de vista histórico abrangente à estabilidade e à regularidade de seu funcionamento profundo.

Algumas definições de moda limitam-na:

- *“ao estilo que prevalece em qualquer tempo”*, segundo Dichter (6),
- *“a busca da novidade por si própria”*, de acordo com McCracken (7),
- *“ao processo de contágio social pelo qual um novo estilo ou produto é adotado pelo consumidor após a sua introdução comercial”*, segundo Simon-Miller (8),
- *“a forma de comportamento que é temporariamente adotada por uma proporção identificável de membros de um grupo social, porque este comportamento escolhido é percebido como socialmente apropriado para o tempo e para a situação”*, pela interpretação de Sproles (9).

Diante destas diferentes visões, cabe a questão: **Como a valorização da novidade e da criatividade introduzem climas favoráveis a reprodução de modas e modismos gerenciais?**

Nas últimas décadas pode-se encontrar com facilidade na literatura a apresentação de metodologias para a aplicação de teorias e modelos com promessas de mudança e inovação; fórmulas mágicas e instantâneas de sucesso, e receitas de fácil implementação, que podem ser adotadas por indivíduos, organizações e sociedades em geral.

Qualquer modelo de inovação e mudança, quando não reflete as reais necessidades de um contexto, alimenta um ciclo vicioso de expectativa e frustração, gerando vários problemas.

Estes problemas podem se manifestar de diversas maneiras, tais como insatisfação, desmotivação e desgaste, aumento do grau de resistência à mudança, diminuição da confiabilidade de outros

instrumentos e técnicas, e, em alguns casos, obsolescência, decadência, descrédito e declínio de culturas que se fecham à inovação e à criatividade.

Na implementação de uma estratégia gerencial, algumas vezes a insegurança gerada pelo desconhecido surge como um catalizador na busca de *gurus* miraculosos com suas técnicas e teorias sedutoras.

Esses modelos gerenciais em geral são vendidos aos seus consumidores como: únicos, completos e suficientes, alternativa inusitada de sobrevivência, portadores da verdade absoluta, universais, “promessa de paraíso”, fórmulas instantâneas de sucesso, aventuras inéditas com espaços para heróis e “salvadores da pátria”, receitas de fácil implementação.

A prática, por outro lado, tem mostrado que a gestão da mudança não é tão fácil assim. Em função disso, surgem os “profetas” e os “anti-Cristos”. Uns pregando o uso irrestrito deste ou daquele modelo, e outros dizendo que não se trata mais do que outro modismo, e que sua aplicação é perda de tempo ou, pior, catastrófica para indivíduos, organizações e sociedades.

A crítica a estes modelos é baseada principalmente na necessidade de sua relativização. Qualificados em geral através da expressão “modismo”, utilizada no sentido pejorativo, simbolizam a incorporação de técnicas e instrumentos que se encaixam nos conceitos de moda, ou seja, descrevem um processo de adoção rápido e intenso, embora de relativa brevidade. Estes modismos, por mais completos e embasados conceitualmente,

- jamais podem ser igualmente aplicados para diferentes contextos,
- precisam ser flexíveis às culturas e às contingencialidades ambientais,
- nem sempre conduzem ao esperado, já que a quebra de paradigmas e modelos mentais numa cultura na maioria das vezes não é viável no curto e médio prazo,
- são sempre parciais, mesmo quando se apresentam como genericamente válidos,
- são necessários mesmo quando se proclamam suficientes,
- jamais podem ser aplicados de forma única, já que o sucesso da gestão da mudança depende menos da coerência de um modelo e mais da pluralidade e simultaneidade de perspectivas,

- são sempre imperfeitos, e da mesma forma que ocorre com indivíduos, a crença em sua infabilidade limita a aceitação e a aprendizagem a partir de erros e defeitos.

III. A REPRODUÇÃO DOS MODISMOS

Em geral, a análise de como o ciclo de moda/modismos (10), se processa nas sociedades e nas organizações é feita através de duas correntes distintas, apresentadas a seguir:

a) corrente da hierarquia social descendente: Esta linha advoga que o processo de transmissão de modismos se dá através da influência de classes superiores, que têm seus hábitos imitados pelas classes inferiores num **processo de mimetização**, até que este modismo passa a ser adotado por todos. [Abrahamson , Dichter, McCracken, Simon-Miller e Sproles].

b) a corrente do movimento em massa: Esta tendência acredita que o processo de adoção de um modismo ocorre através de um movimento de massa, tal como uma onda de conformidade social que varre a população. [Lipovetsky].

A difusão da moda segue um modelo sociológico bem claro: primeiramente, há a criação de um modelo, o qual, se bem sucedido, sofre algumas atualizações, para depois ser produzido em série e difundido através da produção em massa. O mesmo pode vir a ocorrer com as teorias administrativas, as quais, uma vez testadas e aprovadas, passam a ser adotadas e produzidas em massa.

A adoção de um novo estilo, no mundo da moda, representa um antídoto à obsolescência, um sinal de que se está vivo, atuante. Despe-se da roupa velha e com ela livra-se de tudo que é velho, cansado. Ao adotar-se uma nova moda, rejuvenesce-se, pelo menos na aparência. Moda é uma das mais antigas fontes de juventude.

O mesmo pode ser dito com relação aos modismos das teorias administrativas. A tendência de certas empresas em adotarem quaisquer novas teorias pode sinalizar uma tentativa de manter uma aparência jovem, moderna, à frente do seu tempo.

IV. MODISMOS GERENCIAIS E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Até que ponto modismos gerenciais realmente operacionalizam mudanças de cultura nas organizações ? Como a cultura organizacional influencia na adoção e disseminação de modismos gerenciais ? Como os modismos gerenciais atuam no ciclo de vida da organização ? Que tipologia de culturas organizacionais são mais propensas à adoção e disseminação de modismos?

A perspectiva cultural das organizações tem sido tema constante de estudo nos últimos anos. Por meio de conhecimento do aspecto simbólico das organizações, obtemos uma nova perspectiva para entendê-las, e essa compreensão pode explicar a origem e o desenvolvimento de cada uma delas.

O conceito de cultura, e em particular de cultura organizacional já foi definido das mais diversas formas e sob diversos enfoques. Algumas enfatizam o lado estratégico, outras, o operacional, outras, o sociológico. Tomei e Braunstein apresentam algumas destas definições e os aspectos enfocados em cada uma delas. Eles as dividem em grupos: a **cultura subjetiva** como significados (como interpretar as coisas) e a **cultura como entendimento** (como as coisas são feitas). Estas definições falam sobre: valores primários; valores importantes; comportamento esperado para o sucesso; conjunto de crenças compartilhadas pelos membros das organizações; regras que governam o dia-a-dia; princípios apreendidos; regras, crenças e normas; significados, definições e valores compartilhados; formas aprendidas para lidar com a experiência; conjunto de respostas coerentes para lidar com as questões do dia-a-dia; entre outros.

Podemos considerar que a cultura de um grupo (organização) seja caracterizada por um conjunto de interpretações ou significados compartilhados por um grupo de pessoas [Pettigrew] . Estes significados, táticos entre os membros do grupo e ao mesmo tempo claramente relevantes e específicos para eles, são repassados aos novos membros.

Segundo Schein, a cultura organizacional pode ser analisada sob diferentes níveis: os artefatos visíveis, os valores que governam o comportamento das pessoas e os pressupostos inconscientes básicos (*taked for granted*, invisíveis e inconscientes). Estes três níveis apresentam grau crescente de dificuldade para ser analisados .

Segundo a metodologia de Schein para decifrar a cultura de uma organização é preciso aflorar seus pressupostos básicos, isto é, seu paradigma cultural.

A polêmica do gerenciamento ou não da cultura tem sido foco de vasto material bibliográfico, e dentre os diferentes posicionamentos, exemplos que relatam a transformação cultural tem sido cada vez mais abundantes.

Segundo Deal e Kennedy a mudança cultural é a parte mais difícil da transformação organizacional . Quanto mais forte a cultura, mais difícil a sua mudança e maior a resistência a modas e modismos.

Portanto, já que a cultura está intimamente relacionada ao processo de mudança organizacional duas questões surgem: **até que ponto modismos gerenciais realmente operacionalizam mudanças de cultura nas organizações ? como a cultura organizacional influencia no processo de adoção e disseminação de modismos gerenciais ?**

Em pesquisa realizada com uma amostra de profissionais de Recursos Humanos e consultores brasileiros de grandes empresas nacionais e multinacionais, estatais e de capital aberto com mais de 500 funcionários, o trabalho de campo confirma a literatura organizacional e demonstrou que modismos gerenciais podem causar impactos em função dos mais diversos desdobramentos das práticas comportamentais, mas não causam efetivas mudanças na cultura organizacional. As mudanças só ocorrem, quando a cultura organizacional modifica-se para implementá-los, como é o caso de fusões, aquisições ou privatizações. Ou seja, sem a mudança cultural, as mudanças propostas por novas metodologias são apenas superficiais.

Sob o ponto de vista do comportamento organizacional, nos níveis individuais e grupais é importante compreender melhor o processo destes impactos durante a implantação dos modismos gerenciais . O equilíbrio consistente será de pessoas fortes, para empresas fortes.

Partindo da hipótese de que esse questionamento seja justificado, há que se investigar o motivo pelo qual certas práticas e receitas, embora adequadas e tecnicamente embasadas, não são adotadas pela organização, enquanto que outras não tão adequadas são imediatamente encampadas.

Da mesma forma, pode-se indagar por quê, em algumas organizações, a cultura organizacional impede o desenvolvimento da criatividade e quanto isto prejudica ou facilita a adoção de novas teorias administrativas, uma vez que a inovação torna-se algo amedrontador e perigoso.

Para aprofundarmos, duas questões serão abordadas :**Como os modismos gerenciais atuam no ciclo de vida da organização. Quais tipos de cultura organizacional são mais propensos à adoção e disseminação de modismos.**

V. MODISMOS GERENCIAIS E CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL

O ciclo de vida da organização, proposto na classificação de Schein para análise do desenvolvimento cultural de uma empresa, baseia-se no crescimento, fase intermediária e fase de maturidade. O grau de maturidade permite analisar a forma pela qual se processam os impactos dos modismos gerenciais na cultura organizacional.

O trabalho de campo e a análise bibliográfica confirmam que uma empresa com uma cultura organizacional mais permeável pode permitir que um modismo gerencial seja mais rapidamente disseminado e absorvido do que uma empresa culturalmente fechada, coesa e conservadora. Quanto mais flexível e acostumada a mudanças, melhor parece ser o fluxo de absorção de novas metodologias da organização.

As entrevistas também evidenciam que falta aos patrocinadores de modismos uma visão global da empresa, de sua cultura e identidade.

Os gerentes entrevistados, em sua maioria, admitem que suas empresas não estavam preparadas para a implantação do programa, principalmente em relação a processos. Por outro lado, os consultores são contratados com base em sua experiência na implantação de programas empresariais, aliada ao domínio de uma visão geral da empresa e de uma atitude aparentemente neutra em relação aos feudos. Portanto, verifica-se uma discrepância entre a visão do consultor e a visão gerencial, o que torna o terreno para implantação de um modismo ainda mais fecundo.

Por fim, a análise das informações coletadas mostra que a cultura organizacional da empresa é influenciada superficialmente através da implantação de um modismo. Muda-se o organograma da

empresa, redefine-se o papel de várias funções e o gerenciamento de Recursos Humanos é influenciado por novos programas, pela simples ocorrência de sua implementação. Mas essas mudanças verificadas no processo de implantação de um novo programa não são perpetuadas a longo prazo, isto é, não se verifica uma alteração significativa na cultura da organização. A percepção de que houve uma alteração em processos culturais permanece por pouco tempo após a implantação da técnica gerencial, durando em geral menos de dois anos, reforçando o pressuposto da temporalidade dos efeitos dos modismos

Também ficou explícito, segundo afirmações dos entrevistados, que um programa não pode ser utilizado como uma fórmula rígida e imutável, mas adaptado às características de cada empresa, na medida em que esta é um todo mutável e dinâmico. Tentar “engessar” uma empresa em um programa de regras rígidas é uma receita infalível para o insucesso. Este ponto é reforçado por aspectos históricos que compõem a cultura da organização. Dependendo do estágio de crescimento da organização, os modismos gerenciais vão desempenhar uma função diferenciada como mecanismo de mudança.

Portanto, a partir do modelo de Schein que analisa a função da cultura ao longo do ciclo de vida de uma organização, podemos introduzir a questão da impermeabilidade à sedução dos modismos e sintetizá-la (ver Tabela I).

Dentro desta linha evolutiva é importante ressaltar que os modismos gerenciais sofrem influências históricas.

Quando associa-se a teoria de Lipovetsky da formação sócio-histórica da moda com a evolução de modismos, verifica-se que cada novo modelo é fruto da ação de incrementar e elaborar modismos anteriores - os consumidores ajustam-se mais facilmente a modificações do que a grandes quebras significativas de paradigmas.

Lipovetsky também nos mostra que o processo de adoção de um modismo ocorre através de um movimento de massa, o qual pode acontecer tanto dentro da empresa, facilitando a implantação da nova metodologia, como fora, auxiliando a disseminação do modismo pela comunidade empresarial.

Existe quase uma cultura de conformidade, onde as tendências gerenciais são seguidas porque outros já o fizeram. Isto mostra o poder das influências sociológicas e comportamentais sobre os modismos. Mas reside na relação de permeabilidade entre a **cultura organizacional** e o modismo gerencial a chave do sucesso para a implementação da nova metodologia.

Os modismos, assim como qualquer inovação empresarial, encontram resistências e sofrem para penetrar na cultura da empresa. Muitas vezes são utilizados com motivos diferentes daqueles que são propostos originalmente, como forma de “eufemismo” para camuflar situações de mudanças empresariais profundas.

Segundo a maioria dos entrevistados, o principal fator de insucesso de um programa é o fato de que ele possa ser utilizado com um objetivo político, confirmando o que dizem Fleury e Fischer (19): *“o poder é uma prática social que assume práticas heterogêneas, as vezes, dispares entre si”*.

Tabela I: estágios de crescimento, funções da cultura segundo schein e impermeabilidade dos modismos gerenciais

ESTÁGIO DE CRESCIMENTO	FUNÇÃO DA CULTURA	IMPERMEABILIDADE DOS MODISMOS GERENCIAIS
<p>1.Nascimento e Primeiros Estágios de Crescimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dominação Familiar • Fase de sucessão 	<p>A cultura é uma demarcação de competência e fonte de identidade A cultura é a "cola" que mantém a organização unida.</p> <p>A cultura se torna um campo de batalha para conservadores e liberais. Os sucessores em potencial são julgados para verificar se preservarão ou mudarão os valores culturais. A integração cultural declina à medida que se criam novas sub-culturas.</p>	<p>Modismos são introduzidos segundo a vontade do líder patrocinador Gerência profissional força introdução de modismos como instrumento de diferenciação e apoio na quebra de discurso único e totalitário.</p> <p>Os modismos tem espaço amplo como instrumento de poder. A quebra do status quo cria clima de insegurança e instabilidade,e a busca de controle reforça os mitos e “salvadores da pátria”</p>
<p>2..Meia-Vida Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de Novos Produtos • Integração vertical • Expansão geográfica • Fusões e aquisições 	<p>Oportunidade de gerenciar a direção da mudança cultural</p>	<p>Mudança planejada e desenvolvimento organizacional favorecem o questionamento de modelos Sedução tecnológica prioriza as questões comportamentais A explosão dos mitos acorda a empresa quanto a lideranças manipulativas.</p>

<p>3.Maturidade Organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maturidade dos mercados • Estagnação ou estabilidade Interna • Falta de motivação para mudar • Opção de Transformação • Opção de Destruição <p>Falência e Reorganização</p> <p>Takeover e Reorganização</p>	<p>A cultura torna-se restritiva à inovação.</p> <p>A cultura preserva as glórias do passado e portanto é valorizada como uma fonte de auto-estima e defesa.</p> <p>A mudança cultural é necessária e inevitável, mas nem todos os elementos da cultura podem ou devem ser mudados. Os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados.</p> <p>A mudança cultural é possível</p> <p>A cultura muda em níveis básicos. através da substituição das pessoas chaves.</p>	<p>Organização totalmente impermeável e fechada para modismos gerenciais</p> <p>A reorganização, destruição e renascimento são situações potenciais para busca da identidade e valorização de soluções domésticas .</p> <p>Temos um novo ciclo de modismos com espaço para líderes sedutores</p>
--	---	--

VI. TIPOLOGIAS DE CULTURAIS E A IMPERMEABILIDADE DOS MODISMOS GERENCIAIS

Para melhor compreendermos esta relação de permeabilidade entre a cultura organizacional e o modismo gerencial utilizaremos diferentes modelos de tipologias culturais:

1. Modelo de Sethia e Glinow

Através de uma tipologia de culturas e sistemas de recompensa, as autoras lembram que dois critérios básicos definem a orientação de uma empresa em termos de política de Recursos Humanos - se voltada para pessoas ou para desempenho. Desta forma, dependendo do nivelamento da orientação alta ou baixa tanto para pessoas quanto para desempenho, chega-se a quatro tipos básicos de tipos de cultura organizacional, os quais foram correlacionados com modismos gerenciais na Tabela II.

2. Modelo de Handy

Os trabalhos de ideologia e caráter organizacional desenvolvidos por Roger Harrison servem de referencial para outra tipologia cultural, elaborada por Charles Handy, que analisa como os canais de poder são refletidos em determinadas estruturas e sistemas. Utilizaremos esse modelo para a

análise da impermeabilidade à sedução dos modismos gerenciais na cultura organizacional (ver Tabela III).

3. Modelo de Deal & Kennedy

Segundo os autores, a cultura organizacional sofre influência do ambiente de negócios e incorpora dois fatores de mercado: o grau de risco associado às atividades gerenciais e a velocidade no processo de comunicação descendente das decisões e estratégias bem-sucedidas.

A partir dessas premissas, os autores desenvolveram uma tipologia cultural composta de quatro modelos de tribos corporativas, que serão analisadas segundo sua impermeabilidade a modismos na Tabela IV.

4. Modelo de Donnelly

Neste modelo a cultura organizacional é relacionada com o planejamento e fortemente influenciada pela personalidade dos dirigentes. Segundo o autor podemos identificar três tipos culturais:

- uma **cultura excelente**, em que o planejamento é respeitado pela maioria dos membros da organização e permeia o processo decisório. Introduzem-se modismos gerenciais em geral são introduzidos quando são justificados através de instrumentos como o *benchmarking*. Neste caso, sua temporalidade é diretamente proporcional aos retornos mensurados em constantes avaliações inseridas na metodologia do planejamento.
- uma **cultura vaga**, em que a estagnação ou estabilidade interna decorrente da alta regulamentação empresarial e/ou da fase de maturidade organizacional, gera em seus dirigentes falta de motivação para mudar. A impermeabilidade à sedução dos modismos neste tipo de cultura é semelhante à impermeabilidade na combinação da cultura cuidadosa e apática do modelo de Sethia e Glinow apresentado na tabela II, e da cultura do poder e de papéis do modelo de Handy apresentado na tabela III.
- uma **cultura horrível**, caracterizada pela situação de “apagar incêndios” em que todo o processo decisório baseia-se em ensaio e erro, e a personalização do poder confunde-se com a personificação do poder e o fanatismo. A impermeabilidade à sedução dos modismos neste tipo

de cultura é semelhante à impermeabilidade na cultura da pessoa do modelo de Handy apresentado na tabela III, e na combinação da cultura macho e da cultura trabalho duro/diverte muito do modelo de Deal & Kennedy apresentado na tabela IV.

Tabela II: cultura organizacional e modismos gerenciais segundo modelo de Sethia e Glinow

TIPO CULTURA	ORIENTAÇÃO DE DESEMPENHO	MODISMOS GERENCIAIS
Cultura cuidadora (Caring)	<p>Cuida do bem estar dos seus membros sem impor uma alto padrão de desempenho.</p> <p>Normalmente é a expressão de uma cultura paternalista.</p>	<p>A sedução dos modismos é impermeabilizada pela postura tradicional, pela gestão com ênfase num planejamento conservador, sem grandes pressões.</p> <p>São introduzidos apenas programas que reforçam no imaginário coletivo a manutenção do <i>status quo</i>.</p>
Cultura apática (Apathetic)	<p>Falta de interesse pelas pessoas e indiferença quanto ao seu desempenho.</p> <p>Liderança inepta e alienada, refletindo ou sendo reflexo de um estado geral de desmoralização e cinismo na empresa.</p>	<p>A atmosfera de contendas e desconfianças reforça a crença da existência de favoritismo e total sedução por modismos gerenciais introduzidos sem entusiasmo, em geral por razões pessoais não vinculadas ao compromisso com o seu sucesso e sem assumir riscos de penalização</p>
Cultura integrativa (Integrative)	<p>Alto interesse pelas pessoas, combinado com alta expectativa de desempenho.</p> <p>Caracteriza-se por valorizar as pessoas e conseguir extrair delas o melhor através de desafios significativos.</p>	<p>Os modismos são introduzidos apenas quando os membros da organização se convencem de que são capazes de contribuir significativamente não no processo individual, mas com o grupo e a empresa como um todo.</p> <p>O líder sedutor é fundamental no processo de introdução de modismos</p>

Cultura exigente (Exacting)	<p>Forte ênfase no desempenho.</p> <p>Geralmente as recompensas são elevadas e realizadas basicamente na forma de bônus e outros tipos de incentivo com base em desempenho, sendo por isto extremamente variável.</p>	<p>A introdução de modismos é vinculada a seus retornos quantitativos.</p> <p>Em geral este tipo de organização não se deixa seduzir por propostas comportamentais que não possam justificar vantagens mercadológicas e competitivas de curto prazo.</p>
------------------------------------	---	--

Tabela III: cultura organizacional e modismos gerenciais segundo modelo de Handy

TIPO DE CULTURA	CARACTERÍSTICAS	IMPERMEABILIDADE MODISMOS
Cultura do poder	<p>Encontrada em pequenas organizações.</p> <p>Representada por teia.</p> <p>Existem poucas regras e procedimentos.</p> <p>São orgulhosas e fortes.</p> <p>Deposita muita fé no indivíduo.</p> <p>Julga por resultados</p> <p>Reage rapidamente às ameaças ambientais</p>	<p>*em geral estas organizações são tolerantes em relações aos meios, e sofrem de baixo moral e alta rotatividade nas camadas médias.</p> <p>*os modismos gerenciais são introduzidos com facilidade quando representam uma promessa ilusória, principalmente por líderes altamente políticos que os utilizam como instrumentos de angariar poder</p>
Cultura de papéis	<p>Estereotipada de burocracia</p> <p>Lógica e racional.</p> <p>Representada por templo grego.</p> <p>Caracterizada por procedimentos e regras.</p> <p>Poder pessoal é desdenhado.</p> <p>Cultura lenta tanto em perceber quanto efetuar mudanças.</p>	<p>Não são tão fortemente seduzidos por modismos, já que:</p> <p>*o poder do líder é esvaziado por regulamentos e normas, e</p> <p>*o poder dos peritos e consultores é tolerado apenas em seu lugar adequado.</p> <p>Os modismos só têm espaço quando respeitam as economias de escala e o grau de especialização da organização</p>
Cultura da tarefa	<p>Orientada para o trabalho ou projeto</p> <p>Estrutura representada por rede</p> <p>Baseia-se prioritariamente no poder do perito.</p> <p>Trabalho em equipe estimulado</p> <p>Cultura extremamente adaptável</p> <p>Controle difícil.</p>	<p>Os modismos gerenciais são instrumentos que a alta gerência utiliza a fim de competir pelos recursos disponíveis para a realização de projetos.</p> <p>Modismos gerenciais ajudam a</p>

		alta gerência no controle organizacional
Cultura da pessoa	O indivíduo é o ponto central Estrutura representada por uma galáxia de estrelas individuais	São as mais receptivas a um líder sedutor, em que os modismos podem ser utilizados como símbolos da personalização do poder em nome de uma causa, com riscos de fanatismo

Tabela IV: cultura organizacional e modismos gerenciais segundo modelo de Deal & Kennedy

TIPO CULTURA	CARACTERÍSTICAS	IMPERMEABILIDADE MODISMOS
Cultura Macho (<i>Tough Guy/Macho Culture</i>) (combina alto risco e rápida velocidade de <i>feedback</i>)	A cultura tende a ser jovem Ênfase na velocidade e não na resistência ao tempo Os heróis são aqueles capazes de tomar decisões rápidas e aceitar o risco Competição interna é dura Não existe recompensas em ser só parte do time, o objetivo dos membros da organização é ser estrela	A introdução ou não de modismos gerenciais depende do poder do líder sedutor e de seu espaço como estrela dentro da organização Os modismos são utilizados nestes casos como instrumento para diferenciar e personalizar os seus líderes, para os quais estar na moda é fundamental
Cultura Trabalho duro Diverte muito (<i>Work Hard Play Hard</i>) (combina baixo risco e rápida velocidade de <i>feedback</i>)	A cultura enfatiza o valor de sua atividade pelo volume O nível individual têm pouca importância As equipes são mais comprometidas com as ações que com a companhia Tendência à perspectiva de curto prazo	Os modismos gerenciais são introduzidos por supervisores que não estão preocupados com a qualidade do programa, mas com o seu potencial como instrumento de persuasão e conquista de clientes
Cultura apostar em sua Companhia (<i>Bet-Your-Company</i>) (combina alto risco e lenta velocidade de <i>feedback</i>)	Os valores enfocam o futuro e envolvem decisões de longo prazo com um grande volume de pesquisas, As pessoas são em geral autogeridas e mostram resistência para suportar a ambiguidade de conviver com pouco ou nenhum <i>feedback</i> Respeitam-se a autoridade, a competência técnica e o conhecimento compartilhado.	Os modismos são instrumentos de gerenciamento de conflitos e vulnerabilidades das companhias no curto prazo, Modismos são fantasiados de “modelos clássicos” para tranquilizar os gerentes com o apoio psicológico necessário para esperar os retornos financeiros das decisões
Cultura de processo (<i>The Process Culture</i>)	O impacto de fazer ou deixar de fazer uma transação é praticamente inexistente.	A cultura conservadora reforça os conformismos, e os modismos são vistos com

(combina baixo risco com lento <i>feedback</i>)	Eventos triviais podem assumir grande importância. Perfeição técnica é representativa neste tipo de organização Busca de proteção e integridade do sistema. Rituais privilegiam os padrões e procedimentos.	desconfiança e rejeitados, se não forem muito bem respaldados por títulos e formalidades. Caso seja introduzido algum programa, todo o cerimonial reforçará a cultura vigente
---	--	--

V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das análises realizadas, podemos concluir que a “auditoria” de modismos gerenciais nas organizações deve ser um processo sistemático que desenvolva uma cultura de aprendizagem e ajude os gerentes e os líderes na identificação, compreensão e controle das possíveis disfuncionalidades introduzidas pelos programas.

Conforme coloca Senge: *“As organizações só aprendem através de indivíduos que aprendem. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional”*.

As empresas que sobrevivem são as que têm capacidade de aprendizagem. As empresas que têm êxito são as que prevêm a mudança e desenvolvem antecipadamente as suas estratégias. Isso recompensa certas qualidades de organização, em particular a adaptabilidade, a flexibilidade, a decisão e a rapidez.

Somente em organizações em que se tem espaço para aprendizagem é que é possível desenvolver uma cultura em que se aprimorem o senso crítico e a sensibilidade gerencial a modelos de mudança.

Portanto, se no processo de planejamento estratégico, ou no constante gerenciamento da cultura organizacional, os indivíduos e as organizações se propuserem a questionar os modelos mentais e sistemas de crenças utilizados para a introdução de modelos e programas de mudança, desenvolverão seu filtro crítico, o qual aumentará a impermeabilidade à sedução dos modismos.

Isto inclui:

- **Posicionamento organizacional diante da valorização da novidade, da criatividade e do “estar na moda”:**

O excesso e a supervalorização da inovação induzem a opção por modelos de criatividade e modernidade apenas por seus aspectos “novidadescos” e por sua aparência de nova roupagem. O posicionamento da organização diante da valorização da novidade, da criatividade e do “estar na moda” limita as possibilidades de que os modismos sejam uma mera preferência pessoal de um grupo ou de um líder. Ele ajuda na definição de critérios comuns embasados na cultura e contingencialidade organizacional.

- **Posicionamento organizacional diante da superficialidade, temporalidade, ilusionismo e validade universal dos modismos gerenciais**

Precisamos ter cautela com propostas de inovação projetadas de forma universal fora do contexto da cultura organizacional. É preciso questionar as utopias dos modelos idealizados e sua promessa ilusionista de perfeição, de equilíbrio e harmonia total, duradoura e infalível.

Para que seja possível identificar qual o modelo que melhor se adapta para aquele momento de vida daquela cultura organizacional, é preciso reconhecer, com clareza fraquezas, imperfeições e limites de cada programa, assim como suas vantagens e complementaridades. Somente através destes conhecimentos as organizações poderão desenvolver uma cultura de aprendizagem que enriqueça suas opções futuras.

- **Interpretação da cultura organizacional**

A cultura organizacional é a maior facilitadora ou o maior obstáculo para a adoção e a disseminação de modismos. Portanto, através da auditoria da cultura podemos identificar a posição de cada organização diante de modelos de mudança.

São inúmeros os trabalhos que buscam encontrar caminhos metodológicos para análise da cultura organizacional, e embora existam diversas “estruturas de interpretação” propostas na literatura, algumas dimensões tem sido colocadas com maior frequência universalmente:

(1) Identificação do clima organizacional, a partir de diagnósticos e levantamentos periódicos de opiniões e percepções dos membros das organizações;

- (2) Identificação das manifestações da cultura através de ritos; artefatos, cenários, contos, símbolos, sagas, ideologias; da análise de artefatos visíveis; de aspectos históricos; de aspectos externos e do processo de comunicação.
- (3) Processos e estratégias de socialização de novos membros da organização;
- (4) Identificação de mitos, heróis e histórias organizacionais

Dentre essas dimensões, podemos destacar três, que são fundamentais na auditoria da impermeabilidade aos modismos gerenciais: (a) mitos e heróis (b) histórias organizacionais, e, (c) o fenômeno da comunicação.

Através de modismos gerenciais as organizações podem cometer o erro de criar mitos e heróis temporários, que à medida que são destruídos fracionam de forma maniqueísta a cultura da organização.

A história da organização nos informa como o ciclo de modismos é absorvido pela organização, e seu rastro de frustrações e desgaste.

E, por fim, o fenômeno de comunicação, enquanto processo, permite a formação de uma rede de papéis informais que funcionam como formadores de opinião, amarrando os diferentes membros da organização, independente de seu nível de autoridade ou posição hierárquica. Esta rede, não apenas transmite informações, como também interpreta o seu significado para os demais. Caso não seja trabalhada pode ser o maior aliado na adoção e reprodução de modismos gerenciais.

Conclui-se que nem sempre programas “de prateleira” são a solução. As empresas com culturas mais forte e mais criativas têm menos propensão a adotar programas gerenciais que estejam em moda, preferindo soluções “caseiras”. E essas soluções certamente serão de mais fácil adaptação, uma vez que foram fruto de uma maior participação gerencial, e não sofrem portanto tantas resistências como os programas que já vêm com fórmulas preconcebidas. Fica a idéia de que fórmulas prontas, quando aplicadas a empresas, geralmente têm sucesso temporário e limitado. Entretanto, quando se adaptam à empresa modelos externos à sua realidade, ou quando se desenvolvem soluções internamente, o sucesso e o comprometimento organizacional são muito mais prováveis.

Por fim, empresas flexíveis, holográficas e criativas, preocupadas com resultados e com a integração dos indivíduos a longo prazo, tem menos propensão a adotar programas gerenciais - apenas como “maria vai com as outras” - preferindo soluções “caseiras”, que se harmonizem com as suas crenças e valores e com as necessidades identificadas em constantes pesquisas organizacionais.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ABRAHAMSON, E. “Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations”, *Academy of Management Review*, EUA, vol. 18, p. 487-517.

DEAL, T. & KENNEDY, A. “Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life”. Massachusetts, Addison- Wesley, 1982

DICHTER, Ernest. “Why we dress the way we do”. In *The Psychology of Fashion*, Graduate School of Business Administration, Lexington NYU - Books, 1985.

DONNELLY, R. “The Interrelationship of Planning with Corporate Culture on the Creation of Shared values”, *Managerial Planning*, vol. 32, May-Juin, 1984

FLEURY, M.T. & FISCHER, R. “Cultura e Poder nas Organizações”, Atlas, S.P. 1989.

HANDY, C. “Como compreender as Organizações”, Rio de Janeiro, Zahar., 1978

HARRISON, R. “Understanding Your Organization’s Character”, *Harvard Business Review*, May-Juin. 1972

KENNEDY, C. “Managing with the Gurus: Top Level Guidance on Twenty Management Techniques”, Londres, 1994

LIPOVETSKY, Gilles. *O império do efêmero*. São Paulo, Cia. das Letras, 1991.

LIPTON, M. e TOMEI, P.A., “Dressing for Success: The Influence of Clothing Symbolism and Fashion on The Management of Organization Culture”, XIII ENANPAD, 1989

McCRACKEN, Grant D. “The Trickle-Down Theory Rehabilitated.” in *The Psychology of Fashion*. Graduate School of Business Administration, Lexington NYU Books, 1985.

MICKLETHWAIT, J. & WOOLDRIDGE, A. “The Witch Doctors”, Times Books, New York, 1996
Op. Cit. 17

Op. Cit. 5

Op.cit. 6, 7, 8, 9.

PETTIGREW, A..M. "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly* 24(4):570-81,1979.

SCHEIN, E."Organizational culture and leadership", São Francisco, Jossey-Bass, 1985

SENGE,P. "The Fifth Discipline" Doubleday Dell Publishing Group, Inc., 1990

SETHIA, N & VON GLINOW,M.A. "Arriving at Four Cultures by managing the Reward System", in: Kilmann et alii. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco,Jossey Bass,1985

SIMON-MILLER, F.."Commentary: Signs and Cycles" in the Fashion System. *The Psychology of Fashion*. Graduate School of Business Administration, Lexington NYU - Books, 1985.

SPROLES,G. B. "Behavioral Science and Theories of Fashion" in. *The Psychology of Fashion*, Graduate School of Business Administration, Lexington NYU - Books, 1985.

TARDE, G." Le Lois de L'Imitation", Felix Alcan, Paris, 1890

TOMEI, P. & BRAUNSTEIN,M. "Cultura e Privatização", Ed.Makron Books, 1991

TOMEI,P. A . & ADELSON, A . L. "Sedução dos Modismos", Makron Books, 1998

TOMEI,P.A.& ADELSON, A L., A."Modismos em Administração",XX ENANPAd, sept/1997