

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA - UNIARA

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO

MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO AMBIENTE

**MODISMOS GERENCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A ADOÇÃO DE SISTEMAS ERP**

Aquiles Fiamengue Neto

*Dissertação apresentada ao Centro
Universitário de Araraquara, como
parte das exigências para obtenção
do título de Mestre em
Desenvolvimento Regional e Meio
Ambiente.*

**ARARAQUARA-SP
2004**

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE ARARAQUARA - UNIARA

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO

MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E MEIO AMBIENTE

**MODISMOS GERENCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO
SOBRE A ADOÇÃO DE SISTEMAS ERP**

Aquiles Fiamengue Neto

ORIENTADOR: Prof. Dr. José Luís Garcia Hermosilla

*Dissertação apresentada ao Centro
Universitário de Araraquara, como
parte das exigências para obtenção
do título de Mestre em
Desenvolvimento Regional e Meio
Ambiente.*

**ARARAQUARA-SP
2004**

(1) FIAMENGUE Neto, Aquiles

(2) Modismos Gerenciais e Cultura Organizacional: **(3)** Um Estudo de Caso Sobre a Adoção de Sistemas ERP. **(4)** Aquiles Fiamengue Neto. **(5)** Araraquara, **(6)** 2004.

(7) Dissertação de Mestrado – Centro Universitário de Araraquara – UNIARA.

(8) Área de concentração: Dinâmica Regional e Alternativas de Sustentabilidade.

(9) Orientador : Hermosilla, José Luís Garcia.

(10) 1. Modas e modismos gerenciais. 2. Cultura organizacional. 3. Sistemas de informação. 4. Sistemas integrados de gestão. 5. ERP.

BANCA DE DEFESA

Prof. Dra. Rosemeire Aparecida Scopinho
Universidade Federal de São Carlos

Prof. Dra. Ethel Cristina Chiari da Silva
Centro Universitário de Araraquara - UNIARA

Prof. Dr. José Luís Garcia Hermosilla
Centro Universitário de Araraquara - UNIARA

À memória de meus pais, Pedro e Lydia, meus primeiros professores.

“... eis o que se chama ordinariamente o *bom senso*. É o bom senso que faz rejeitar todas as idéias inesperadas, novas; é o bom senso que regula a nossa conduta e dirige as nossas opiniões. De fato! Esse bom senso de que o mundo se orgulha tanto não é mais do que uma rotina da inteligência. O bom senso de hoje não é o bom senso de há duzentos anos, nem o bom senso de há dois mil anos. O bom senso de há dois mil anos era crer que o Sol andava em torno da terra e se deitava todas as tardes no Oceano”.

Charles Richet

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer à Fátima, esposa e companheira, pelo carinho, dedicação e paciência ao longo de todos estes anos. Estou tentando, ainda que com lentos progressos, deixar de ser tão impaciente. Fátima, continue me alertando sempre, para que eu tente me controlar.

Ao meu filho Pedro Octávio (desta vez não esqueci de citar a segunda parte do nome, viu Fátima?), pela compreensão em relação às poucas horas que tivemos em função da realização deste trabalho.

Ao mestre Hermosilla, pela competência, profissionalismo e por aceitar embarcar em um “trem que já estava andando”. Sua orientação foi muito eficiente e proveitosa, servindo para me reconduzir de volta ao rumo quando eu me desviava.

Às amigas Ivani e Adriana, obrigado pela eficiência e dedicação na Secretaria do Mestrado.

Gostaria de destacar que, apesar de todos aqueles já citados, sou o único responsável por qualquer erro ou incorreção que possa existir neste trabalho.

E, finalmente, mas não menos importante, agradeço àqueles que tenham o interesse ou a obrigação de ler este trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE QUADROS	ii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT	vi
I. INTRODUÇÃO	1
I.1. Apresentação	1
I.2. Problemática.....	5
I.3. Objetivos	12
I.4. Hipóteses	12
I.5. Justificativas	13
II. MODAS E MODISMOS GERENCIAIS	15
II.1. Diferença Entre Modismo Gerencial e Modismo Estético.....	17
II.2. Definição de Modismo Gerencial	19
II.3. Uma Teoria de Modismo Gerencial.....	21
II.4. Produção das Inovações Gerenciais.....	28
II.5. Forças que Influenciam a Demanda por Modismos Gerenciais	38
II.6. Modismos Gerenciais e os Sistemas ERP.....	46
III. CULTURA ORGANIZACIONAL	52
III.1. Uma Definição de Cultura Organizacional.....	53
III.2. Metodologia para Desvendar a Cultura Organizacional.....	64
III.3. Relação entre Cultura Organizacional e Modismos Gerenciais	70
III.4. Definições para a Pesquisa	76
IV. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	77
IV.1. Definição de Conceitos: Sistema, Informação, Eficácia e Eficiência	77
IV.2. Ciclo de Obtenção da Informação	82
IV.3. Sistema de Informação Baseado em Computador.....	84
IV.4. Sistemas ERP (Enterprise Resources Planning ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial).....	88
IV.5. Sistemas ERP e a Estratégia Competitiva	92
V. METODOLOGIA	98
V.1. Estrutura Metodológica.....	98

SUMÁRIO

VI. RESULTADOS	103
VI.1. Histórico da Empresa	103
VI.2. Escolha do Sistema ERP	103
VI.3. Resumos e Observações das Entrevistas	104
VI.4. Respostas do Teste de 20 Enunciados	112
VI.5. Análise do Teste de 20 Enunciados.....	115
VII. CONCLUSÕES	119
VII.1. Escolha e Implantação do Sistema ERP.....	119
VII.2. Resultados do Sistema ERP	120
VII.3. A Cultura Organizacional mediando o processo.....	121
VII.4. Um Modelo das Forças que Atuam no Mercado dos Modismos Gerenciais	124
ANEXOS	127
Anexo A - Categorias Utilizadas na Pesquisa de Locatelli & West.....	127
Anexo B - Impactos do ERP sobre as variáveis estratégicas.....	130
Anexo C - Modelo de roteiro: Entrevista com Executivo.....	132
Anexo D - Modelo de roteiro: Entrevista com Funcionário (Usuário intensivo do Sistema ERP)	137
Anexo E - Formulário para o Teste de 20 enunciados.....	140
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	142
GLOSSÁRIO.....	149

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 - Perspectiva Multidimensional do Fenômeno de Difusão dos Sistemas ERP</i>	49
<i>Figura 2 - Dimensões de cultura e tipologia de Sethia e Glinow</i>	74
<i>Figura 3 - Ciclo de Obtenção da Informação</i>	83
<i>Figura 4 - Componentes de um Sistema de Informação baseado em computador</i>	85
<i>Figura 5 - Evolução da Idade da Informação</i>	86
<i>Figura 6 - Estrutura típica de funcionamento de um sistema ERP</i>	90
<i>Figura 7 - Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria</i>	92
<i>Figura 8 - Forças que influenciam a demanda por modismos gerenciais</i>	125

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1 - Resultados da comparação de três métodos de pesquisa</i>	<i>69</i>
<i>Quadro 2 - Cultura organizacional e modismos gerenciais, segundo modelo de Sethia e Glinow.....</i>	<i>73</i>
<i>Quadro 3 - Cultura organizacional e modismos gerenciais, segundo modelo de Handy.....</i>	<i>75</i>
<i>Quadro 4 - Categorização das respostas obtidas no Teste de 20 Enunciados</i>	<i>117</i>

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	<i>Chief Executive Officer.</i> O Principal executivo de uma empresa.
CEP	Controle Estatístico de Processo.
EDI	<i>Electronic Data Interchange.</i> Troca Eletrônica de Dados.
ERP	<i>Enterprise Resources Planning.</i> Planejamento de Recursos do Negócio.
MRP	<i>Material Resources Planning.</i> Planejamento de Recursos Materiais.
MRP II	<i>Manufacturing Resources Planning.</i> Planejamento dos Recursos da Manufatura.
ONG	Organizações não governamentais.
PWC	PriceWaterhouse-Coopers. Empresa de auditoria norte-americana.
SEC	<i>Securities and Exchange Commission.</i> Comissão de Títulos e Câmbio norte-americana, equivalente norte americana da brasileira Comissão de Valores Mobiliários.
TQM	<i>Total Quality Management.</i> Gerenciamento da Qualidade Total

RESUMO

FIAMENGUE Neto, Aquiles. **Modismos gerenciais e cultura organizacional: um estudo de caso sobre a adoção de sistemas ERP**. Araraquara, 2004.

Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário de Araraquara - UNIARA.

A adoção e a popularidade de técnicas gerenciais por parte das organizações tem se caracterizado como sendo fenômenos cíclicos, semelhantes aos processos de modismo estético. Porém, o conhecimento de quais fatores regem este processo ainda é bastante limitado. Os sistemas de informação ERP não fogem a esta característica.

Considerando as características do modismo estético, sua adaptação às técnicas gerenciais revela-se um modelo valioso no esclarecimento do processo de adoção das mesmas; no entanto, há necessidade de se levar em conta também os fatores específicos do contexto organizacional, em especial a cultura organizacional.

Os modismos gerenciais são caracterizados como ondas cíclicas de interesse e perda de interesse em determinada técnica gerencial. Partindo da definição de modismo gerencial como sendo a crença coletiva de que uma determinada técnica gerencial leve ao progresso, pretende-se delinear quais os principais atores e fatores que influenciam na criação e disseminação de um modismo desta natureza, considerando também outras forças que moldam este processo, em especial a cultura da organização que adota a nova técnica.

Toda nova técnica implica em mudanças na organização, que se refletem, em maior ou menor grau, na cultura organizacional. O entendimento deste processo de mudança é importante na medida em que podem ocorrer resistências às mudanças, devido à diversos fatores. Tais resistências podem, como demonstram diversos exemplos, comprometer de maneira significativa o sucesso da adoção da nova técnica, com consequentes impactos motivacionais e financeiros.

Baseada na literatura existente e nas características da cultura organizacional predominante, a pesquisa tem por objetivo desenvolver um modelo para a compreensão dos modismos gerenciais, e que também possa ser utilizado como referencial teórico nas investigações que tratam de tais fenômenos.

Uma contribuição adicional desta pesquisa é o teste de uma ferramenta, simples e prática, para a identificação dos aspectos predominantes da cultura organizacional. Tal ferramenta, denominada de “Teste de 20 enunciados”, mostrou-se eficiente e eficaz no levantamento deste tipo de informação.

O estudo de caso conduzido confirmou diversas hipóteses do trabalho, levando a crer que o modelo proposto é, no mínimo, um bom começo para a explicação e compreensão do fenômeno dos modismos gerenciais. Diversas forças que atuam na disseminação dos modismos gerenciais, de acordo com o modelo teórico, também ficaram explícitas no estudo de caso, bem como a atuação dos aspectos da cultura organizacional, mediando este processo.

Palavras-chave: modas e modismos gerenciais; cultura organizacional; sistemas de informação; sistemas integrados de gestão, ERP.

ABSTRACT

FIAMENGUE Neto, Aquiles. **Management fads and organizational culture: a case study about ERP systems adoption.** Araraquara, 2004.

Dissertação (Mestrado) - Centro Universitário de Araraquara - UNIARA.

The popularity and the adoption of management techniques by organizations have been characterized as cyclical phenomena, similar to the process of the aesthetics fads. However, the knowledge about the factors that drives this process is still very limited. The ERP information systems have the same characteristics.

Taking into account the characteristics of an aesthetic fad, its adjustment to the management techniques reveals a valuable model to the understanding of the adoption process of the techniques themselves; but it is also necessary to take into account specific factors of the organizational settings too, more specifically the organizational culture.

The management fads are characterized as cyclical waves of interest and lost of interest in a specific management technique. Starting from the definition of the management fad like the collective belief that a certain management technique leads to progress, the objective is to delineate the main agents that influence the creation and dissemination of such fad, also taking into account other forces that delineate this process, specially the culture of organization that adopts this new technique.

All new technique implies changes in organization, that are reflected, in lower or greater degree, in organizational culture. The understanding about this changing process is very important, because will do oppositions against changes, due to many causes. Such oppositions can disturb the success of new technique, with motivation and financial effects.

Based on the literature and on the characteristics of predominant organizational culture, the survey has the objective of developing a model to understand management fads, and that too can be used as theoretical reference in the studies related to this kind of investigation.

An additional contribution of this research is the test of a simple and practical tool, for the identification of the predominant organizational culture characteristics . Such tool, denominated “Twenty Statement Test”, was proved to be efficient and effective on the rising of this kind of information.

The case study led has confirmed several work hypotheses, taking to believe that the proposed model is, at least, a good beginning for explanation and the understanding of the management fads. Several forces that act in dissemination of management fads, according to theoretical model, were also explicit in the case study, as well as the action of the culture organization aspects mediating this process.

Key-words: *management fads and fashions; organizational culture; information systems; enterprise resources planning; ERP.*

I. INTRODUÇÃO

I.1. Apresentação

As mudanças tecnológicas e na organização do trabalho têm ocorrido de maneira cada vez mais rápida com o passar do tempo. Tais mudanças têm impactado diversos aspectos, dentre eles o desenvolvimento e uso de sistemas de informação.

De maneira resumida podemos definir um sistema de informação como um procedimento de, pelo menos, 3 etapas:

- ❖ coleta de dados: os dados podem ser coletados de diversas formas, tais como pesquisa, observação, dados oriundos de outros sistemas, etc.;
- ❖ processamento: que pode ser uma organização, ordenamento, ou cálculos com estes dados;
- ❖ resultados: os resultados devem estar disponíveis ao usuário deste sistema.

De acordo com esta definição podemos considerar como sistemas de informação a apuração dos censos populacionais ocorridos a mais de dois mil anos, pois as contagens foram listadas em tábuas, seus valores somados e o total apresentado à autoridade responsável.

Atualmente os sistemas de informação estão presentes diariamente em nossas vidas, seja no trabalho, numa consulta ao saldo bancário, no uso do cartão de crédito e em tantas outras ações. Muito mais que na vida do cidadão comum, também nas empresas tais sistemas de informação fazem sentir sua presença. Assim, os

computadores e os sistemas de informação estão constantemente transformando a maneira como as empresas conduzem seus negócios.

A própria informação tem valor e o comércio, muitas vezes, envolve mais a troca de informação do que exatamente a de bens tangíveis. Como exemplos deste comércio de informações pode-se citar os serviços de proteção ao crédito, que fornecem informações a seus associados a respeito da situação de crédito de determinado consumidor mediante o pagamento de uma taxa, e também a Bloomberg, empresa milionária, cujo produto ou produtos são unicamente informações de amplo espectro: mercado financeiro mundial, situação política e econômica de países e empresas específicas, além de análises exclusivas a respeito destas informações.

Esta importância da informação no mundo moderno tem estreita relação com o capitalismo globalizado. Os sistemas de informação permitem a circulação muito mais rápida do dinheiro, que é a mercadoria básica do capitalismo. São inúmeros os exemplos de crises financeiras em países subdesenvolvidos provocadas por ataques especulativos de investidores internacionais. A circulação destes investimentos ao redor do mundo não se dá com a movimentação física destes capitais, mas sim por sistemas de informação.

“Trilhões de dólares são movimentados diariamente por grandes especuladores que os transferem de um país a outro - o famoso hot money - aplicando-os em diferentes bolsas de valores ao redor do planeta, sem que concretamente esse dinheiro seja carregado por alguém através dos mares ou dos ares. As operações financeiras são, nesses casos pura ficção, garantidas por gigantesca rede informática.” (WHITAKER, 1997)

Sistemas de informação não são exclusivamente sistemas computadorizados. Por exemplo, um procedimento que colete determinados dados em um formulário, faça cálculos com eles e gere resultados pode ser considerado um sistema de informação. Entretanto, o atual uso dos sistemas de informação só foi possível devido ao desenvolvimento da capacidade de processamento dos computadores. Os sistemas de informação baseados em computadores estão sendo cada vez mais usados como um meio de criar, armazenar e transferir informação.

Sendo assim, quando se fizer referência a sistemas de informação, neste trabalho, será com relação aos baseados em computador.

Além da melhoria da qualidade da decisão, os sistemas de informação têm, de uma forma geral, influenciado positivamente as empresas em termos de eficácia e eficiência. De maneira resumida, pode-se dizer que eficácia diz respeito a atingir objetivos e eficiência é em relação à quantidade de recursos dispendidos para conseguir atingir tais objetivos.

A aplicação dos sistemas de informação tem crescido e atingido diversas áreas, empresariais ou não, tais como: administração financeira, controle de estoques, desenvolvimento de novos bens e serviços, melhores opções de distribuição/entrega, reservas de assentos em vôos, análise de investimentos, análise de crédito, serviços de emergência (polícia, ambulâncias).

Os sistemas ERP (*Enterprise Resources Planning*) são uma evolução de alguns tipos específicos de sistemas de informação. Este processo se originou com os sistemas MRP (*Material Resources Planning*), cujo escopo é o planejamento das necessidades de matérias-primas e insumos para a produção. O desenvolvimento dos sistemas MRP resultou no MRP II (*Manufacturing Resources Planning*), que tem como abrangência o planejamento das necessidades de mão-de-obra e máquinas, além das necessidades de matérias-primas e insumos, típicas do MRP. Como as siglas para os dois sistemas seriam as mesmas (MRP) foi convencionado para o segundo tipo de sistemas a sigla MRP II.

Além do planejamento das necessidades cobertas pelo MRP II, os sistemas ERP têm como função o planejamento de todas as necessidades da organização. São o resultado de uma série de evoluções tecnológicas e conceitos de gestão. Os sistemas ERP se propõem não apenas à gestão de algum setor ou processo, mas da empresa como um todo, por isso é também denominado de Sistema Integrado de Gestão Empresarial. Os Sistemas ERP, serão descritos mais detalhadamente no capítulo IV.

Uma outra questão de grande importância para o entendimento desta pesquisa é com relação às modas e modismos e sua influência no comportamento individual e empresarial.

Modas e modismos frequentemente influenciam muitos aspectos de nossas vidas. Qual roupa vestir, para onde viajar, qual música escutar, para citar poucos exemplos, são alguns dos aspectos fortemente influenciados pelas modas e modismos. Sob este aspecto pode-se entender moda ou modismo como a ascensão na popularidade de um determinado tipo de roupa ou música, por exemplo, e os reflexos desta popularidade ou preferência: maiores vendas e uso da roupa, ou maiores vendas de discos e disseminação através de rádios ou casas noturnas, no caso da música.

No campo das tecnologias ou técnicas gerenciais ocorre também uma oscilação na popularidade das mesmas, com algumas se tornando mais usadas e discutidas e outras perdendo popularidade, ou seja, apresentando um comportamento que pode ser descrito como moda ou modismo. Mas, as modas e modismos gerenciais apresentam diferenças significativas com relação à moda no sentido estético, como no caso do vestuário. Enquanto que a moda no sentido estético visa atender apenas a uma necessidade psicológica (estar de acordo com um padrão social de vestuário, por exemplo), as técnicas gerenciais visam, além de necessidades psicológicas, atender a necessidades mensuráveis e específicas, como por exemplo redução de custos, maior controle ou disponibilidade de informações, entre outras. Estas diferenças serão abordadas mais profundamente no capítulo II (página 15), bem como a conceituação de modas e modismos.

Deve ser levado em conta, também, como as decisões de adoção de novas tecnologias, em especial dos sistemas ERP, são efetuadas dentro das empresas. Observa-se, na prática, que em muitos casos a adoção de novas técnicas ou tecnologias não se dá somente por critérios técnicos e necessidades tangíveis, tais como redução de custos ou maior controle sobre operações, por exemplo, mas é também baseada em aspectos intangíveis, como exigência de clientes, *status* da nova aplicação ou ainda imitação dos concorrentes, de acordo com ESCRIVÃO & MENDES (2000).

Dentro do processo de adoção de uma nova técnica ou tecnologia, acredita-se que a cultura organizacional também desempenha papel fundamental dentro da empresa, na aceitação ou rejeição de determinadas tecnologias ou técnicas gerenciais. CORREIA et al. (1999) cita como fatores de sucesso na implantação de

sistemas ERP, entre outros, o comprometimento da alta administração, divulgando uma mensagem clara de prioridades para a organização e a preocupação explícita em identificar resistências e resolver rapidamente os problemas.

Os aspectos culturais, portanto, também devem ser levados em conta a fim de entender quais são os motivos que levam uma empresa a adotar uma nova tecnologia ou técnica gerencial, bem como o sucesso na utilização desta nova tecnologia. Será foco do estudo empírico empresas que tenham adotado um sistema ERP, estudando o processo de adoção de tal sistema sob a ótica dos modismos gerenciais, sem esquecer de levar em conta os aspectos da cultura organizacional nas empresas estudadas.

I.2. Problemática

A implantação de um sistema ERP, além dos altos custos que implica, envolve o redesenho dos processos, mudança ou extinção de funções, ou ainda, criação de novas funções para suporte do novo sistema. Todas essas mudanças podem, e normalmente geram, um impacto muito grande na empresa, especialmente nos funcionários.

Estas mudanças não são vistas da mesma forma por todas as pessoas envolvidas, pois a estrutura emocional, desejos, necessidades e uma série de outras características são peculiares a cada um e a reação diante de determinada situação de trabalho pode variar muito de pessoa para pessoa, de acordo com BIO (1985). Assim, pode-se ter desde funcionários entusiasmados com um novo sistema até outros que chegam a boicotar ou sabotar, em razão de temores, que podem ser reais ou não, tais como perda de emprego, sofrer maior controle ou descoberta de ineficiências. Por esta razão, o fator humano dentro da adoção de novas tecnologias ou técnicas gerenciais tem vital importância, mesmo porque são as pessoas, ou o “fator humano”, que aplica e implementa essas mudanças.

Segundo DEJOURS (1997: 13), o termo “fator humano” é uma expressão utilizada por engenheiros, projetistas, engenheiros de segurança e outros profissionais para designar o comportamento de homens e mulheres no trabalho; em

geral a noção de fator humano está relacionada à idéia de falha, erro ou falta cometida pelos operadores. Esta concepção pejorativa do homem se apóia tanto em confiança absoluta na ciência e técnica como em certo desconhecimento das ciências humanas e do trabalho.

Os aspectos culturais, mais exatamente da cultura organizacional, que são, grosso modo, um conjunto de valores de uma determinada coletividade, e que exercem influência sobre o comportamento dos indivíduos, determinam o quanto uma empresa está preparada ou não para as mudanças decorrentes da adoção de novas tecnologias ou técnicas gerenciais, bem como o processo pelo qual essa mudança é conduzida.

Neste ponto deve-se definir a diferença entre tecnologia e técnica, buscando deixar o texto mais fluente. De forma geral, pode-se entender a técnica como um conjunto de procedimentos, instruções ou forma de se executar determinada tarefa. Tecnologia está relacionada mais estreitamente ao uso de equipamentos ou máquinas. Por exemplo, o gerenciamento por objetivos pode ser classificado como uma técnica, enquanto que o uso de sistemas de troca eletrônica de informações, conhecidos por EDI (*Electronic Data Interchange*), está classificado como tecnologia. Obviamente técnica e tecnologia não são excludentes. Na adoção de uma nova tecnologia, como a substituição das máquinas de escrever por microcomputadores, é necessário o aprendizado de novas técnicas que possibilitem o uso adequado da nova tecnologia. Neste trabalho o termo “técnicas gerenciais” será usado tanto para o significado de técnica ou tecnologia gerencial.

Alguns autores enfatizam que o resultado da implantação de uma nova técnica gerencial não depende tanto da técnica em si, mas da condução do processo de mudança.

“Management "fads" can work, and sometimes they do. But the ratio of successes to failures can and should be dramatically improved. The first step requires recognition that change itself is the most basic element of such efforts and that

effectively managing that change is the essential element for success.” (DREILINGER, 1994)¹

Um outro aspecto importante a ser observado é o tempo disponível para o aprendizado e implantação de uma nova técnica gerencial. Segundo artigo publicado no jornal *Financial Times*, uma pesquisa realizada por acadêmicos da Universidade de Louisiana mostrou que as técnicas gerenciais mais antigas eram mais simples de serem entendidas e implantadas, em relação às atuais, além de haver um maior tempo disponível para a avaliação da viabilidade desta técnica ser empregada com sucesso pela empresa.

“The fashions of the 1950s, 1960s and even 1970s were simple to understand and to implement. Their life cycle from birth to fashion status was, on average, 15 years. There was less urgency and more time to debate value and to choose what suited the company.

“But by the end of the 20th century, life cycles of management theories had dropped to three years. They were also more difficult to implement. And companies would adopt, exploit and abandon fashions faster than they had 30 years earlier. By the 1990s chief executives were exploiting and rejecting fashions within three to four years. More recently, chief executives have become a fashion accessory themselves, with many lasting only two years in the job.” (HUNT, 2001)²

¹ “Modismos gerenciais podem funcionar, e algumas vezes eles funcionam. Mas a taxa de sucesso em relação às falhas pode ser dramaticamente melhorada. O primeiro passo requer o reconhecimento de que a própria mudança é o mais básico elemento dos esforços e que efetivamente gerenciar esta mudança é o elemento essencial para o sucesso.” (DREILINGER, 1994)

² “Os modismos dos anos 50, 60 e mesmo dos anos 70 eram simples de entender e implementar. Seu ciclo de vida desde o nascimento até se tornarem modismos era, em média, 15 anos. Existia menos urgência e mais tempo para debater o valor e escolher o que satisfazia à companhia.

“Mas no final do século 20, o ciclo de vida das teorias gerenciais tem caído para três anos. Elas são também mais difíceis de serem implementadas. E companhias podem adotar, explorar e abandonar modismos mais rapidamente que faziam há 30 anos atrás. Nos anos 90 os executivos principais estão explorando e rejeitando modismos dentro de três ou quatro anos. Mais recentemente, estes executivos principais têm trazido um modismo como acessório próprio, com muitos permanecendo somente dois anos no emprego.” (HUNT, 2001)

É provável que em razão da maior competitividade existente atualmente as empresas não têm tido tempo suficiente para avaliar adequadamente a utilidade e viabilidade de uma nova técnica. Muitas vezes, parece que a adoção de determinada técnica é feita sem haver uma avaliação profunda de sua aplicabilidade ao caso específico da empresa e da viabilidade de sucesso na adoção.

Além do menor tempo para aprendizagem e da maior complexidade das novas técnicas gerenciais, existem ainda os riscos de prejuízos que podem ser provocados por um modismo gerencial. Especialmente as novas tecnologias relacionadas à sistemas de informação apresentam um grande potencial de prejuízos e danos em função dos altos investimentos e das mudanças que provocam. Em princípio pode-se supor os seguintes riscos:

- ❖ Perdas financeiras decorrentes dos custos de aquisição e consultoria de implantação da nova técnica, quando a implantação não é bem sucedida e a técnica é abandonada;
- ❖ Perdas financeiras provocadas pelo funcionamento inadequado ou falhas de funcionamento da nova técnica: negócios adiados ou perdidos, erros de faturamento, informações processadas com atraso ou perdidas, etc;
- ❖ Danos à imagem empresarial provocados pelo funcionamento inadequado da nova técnica: atrasos nas entregas, cobranças erradas dos clientes, etc;
- ❖ Diminuição da motivação entre os funcionários. Quando novas técnicas são adotadas e descartadas sem maiores explicações ou justificativas pode ser criado entre os funcionários um clima de apatia e cinismo em relação às mudanças adotadas;
- ❖ Riscos estratégicos. Um novo sistema de informação, por exemplo, pode fazer com que determinadas informações de interesse estratégico sejam perdidas ou se tornem inacessíveis. Ainda pode haver uma maior facilidade de que este sistema seja acessado por pessoas não autorizadas (tanto de dentro como de fora da empresa), conseguindo desta forma informações sigilosas, tais como projetos de produtos, planos de expansão e outras.

A implantação de sistemas ERP oferece, se não em sua totalidade, a maiorias destes riscos. Os maiores parecem ser riscos referentes às perdas financeiras decorrentes de abandono da implantação. De acordo com uma pesquisa divulgada no Estados Unidos pelo *Standish Group*, feita com empresas com faturamento superior a 500 milhões de dólares e que investiram em projetos ERP, apenas 10% dos projetos de implementação terminaram no tempo e prazo estimados, 55% estouraram prazos e orçamento e 35% foram cancelados, de acordo com TOURION (1999). Vale lembrar que os custos de aquisição e implantação de um sistema ERP, em muitos casos, ficam na ordem de milhões de dólares e com prazos de implantação superiores a dois anos.

Além dos aspectos financeiros envolvidos na adoção de um modismo existem os aspectos humanos. A chamada reengenharia, por exemplo, fez com que muitas organizações cortassem um grande número de empregos ao redor de todo o mundo, esperando melhorar a eficiência e conseqüentemente os lucros. Mas o resultado não foi o esperado para um grande número delas.

“Fewer and fewer projects produced the desired results, and many pioneering companies found they were left with processes that were more difficult to manage than the old structures, with increased costs and alienated and demoralised workforces.” (MUMFORD et al., 1996)³

Ou seja, além de não produzir os resultados esperados em muitos casos, a reengenharia teve como efeito secundário a desmoralização e alienação dos trabalhadores que restaram na empresa.

Uma série de suposições podem ser levantadas em relação aos fatores que determinam a adoção de um sistema ERP, entre elas:

❖ Tendência de copiar os outros em épocas de incerteza?

Em tempos de incerteza, as organizações tendem a copiar as ações das outras, como forma de se sentirem seguras. De acordo com MUNFORD et al. (1996),

³ “Menos e menos projetos produziram os resultados desejados, e muitas companhias pioneiras se viram abandonadas com processos que estavam mais

(Continua)

dados da *The American Management Association* indicam que quase metade dos processos de *downsizing* nada teve a ver com a recessão. As companhias foram influenciadas pelas escolas de negócios e consultorias à buscarem redução de custos de forma obsessiva.

❖ Necessidade de parecer usar técnicas modernas e eficientes?

ABRAHAMSON (1996) argumenta que o uso de técnicas gerenciais é determinado, entre outros fatores, pela necessidade que os gerentes têm de usarem, ou pelo menos aparentar usar, técnicas eficientes para atingir importantes fins, e ainda, de que tais técnicas sejam melhores em relação às adotadas anteriormente. Esta questão será abordada mais detalhadamente no capítulo II.

❖ Necessidade dos gerentes de se diferenciarem de outros gerentes, através do uso de novas técnicas?

“(...) suggests that managers demand management fashions to appear individualistic and novel, relative to the mass of managers who are out of fashion. They maintain some measure of conformity and traditionalism, however, by using techniques used by other managers who are in fashion. However, what is new and individualistic ineluctably becomes old and common with the passage of time and with the growing number of adherents to a fashion. This explanation suggests, therefore, that management fashions will always be in demand to feed managers' insatiable appetites for individuality and novelty”. (ABRAHAMSON, 1996)⁴

❖ Pressão de clientes ou de fornecedores?

difíceis de gerenciar que as velhas estruturas, com aumento de custos e trabalhadores alienados e desmoralizados” (MUMFORD et al., 1996)

⁴ “ (...) sugere que gerentes necessitam de modismos gerenciais para aparentar individualidade e modernidade, em relação aos outros gerentes que estão fora do modismo. Eles mantêm alguma medida de conformidade e tradicionalismo, de qualquer forma, usando técnicas usadas também pelos outros gerentes no modismo. De qualquer forma, o que é novo e restrito inevitavelmente se torna velho e comum com a passagem do tempo e o crescimento do número daqueles que aderem ao modismo. Esta explicação sugere, então, que os modismos gerenciais podem sempre estar atendendo à demanda de um apetite insaciável dos gerentes por individualidade e novidade” (ABRAHAMSON, 1996)

Muitas vezes determinadas técnicas são adotadas para cumprir uma exigência de clientes ou fornecedores. No início da década de 90 os fabricantes de autopeças brasileiros tiveram que se adequar às exigências das montadoras, não só em relação aos requisitos de qualidade, mas também em relação à implantação de técnicas específicas no processo produtivo, como por exemplo o controle estatístico de processo (CEP). Mais recentemente, diversas empresas têm buscado a certificação em uma das normas ISO 9000, como forma de atender às exigências de grandes clientes nacionais ou como forma de ter acesso ao mercado internacional. As normas ISO 9000 são uma série de normas relativas à garantia da qualidade.

❖ Necessidade de reduções de custo e melhorias de eficiência?

Segundo CALDAS & WOOD (2000), com uma melhor integração das informações várias melhorias podem ser possíveis, com reduções de tempos e custos de produção, diminuição do nível de estoques e outras.

❖ Uso da nova técnica como instrumento de poder?

Como mencionado anteriormente, a implementação de um sistema ERP pode resultar em profundas mudanças na forma de trabalho, estrutura organizacional e conseqüentemente na divisão de poder interno. Segundo CALDAS & WOOD (2000), podem existir então disputas internas entre grupos, buscando controlar o projeto e expandir sua autoridade e influência.

Em resumo, questiona-se sob quais critérios é baseada a adoção de novas técnicas gerenciais:

- ❖ Critérios técnicos, como necessidade de redução de custos, maior controle sobre operações, etc.?
- ❖ Aspectos intangíveis e subjetivos, como exigências de clientes, *status* da nova aplicação, imitação de concorrentes, influência da mídia, etc.?
- ❖ Ou uma combinação das duas categorias anteriores?

I.3. Objetivos

Esse trabalho tem por objetivo principal desenvolver um modelo representativo do processo de adoção de novas técnicas para o meio empresarial. O trabalho terá como complemento um estudo de caso envolvendo a implantação de um sistema de informações ERP.

A teoria a respeito de modas e modismos gerenciais será utilizada como base conceitual para caracterizar o processo de adoção e implementação de novas técnicas gerenciais.

Deseja-se conhecer quais os fatores que determinam a adoção de um sistema ERP. Se estes fatores possuem relação com necessidades claramente definidas ou se a decisão de adoção foi baseada em aspectos subjetivos e sem critérios de desempenho.

Pretende-se conhecer também as características básicas da cultura organizacional da empresa estudada e a influência das mesmas na adoção de uma nova técnica gerencial, bem como sua relação com a condução do processo de mudança.

I.4. Hipóteses

Como hipótese fundamental acredita-se que os sistemas de informação ERP têm sido adotados mais em função de aspectos subjetivos e intangíveis que da necessidade real e definida de melhora nos sistemas de informação.

Acredita-se também que, na empresa a ser estudada, não tenha havido uma clara definição de objetivos de desempenho, economia e melhoria nos processos, esperados do novo sistema, desde o início do processo de implantação.

Espera-se também que a empresa tenha contado com serviços de consultoria para a implantação. Em relação ao processo de implantação, acredita-se que o mesmo tenha sido conduzido pela área de informática da empresa, sem maior envolvimento de outras áreas ou departamentos.

Acredita-se também que houve um processo de reengenharia (com consequente redução de empregados), conduzido antes ou ao longo do processo de implementação do sistema ERP.

Uma outra hipótese diz respeito ao cumprimento de orçamentos e prazos. Espera-se que os prazos e orçamentos de implantação tenham sido extrapolados, caso a empresa já tenha terminado o processo de implantação ou esteja na fase final do mesmo.

No caso de encontrar-se abandono ou uma alta resistência da organização à implantação do sistema espera-se que os fatores culturais sejam predominantes, com destaque para questões de disputa de poder dentro da organização.

A partir da análise da empresa selecionada, a pesquisa irá testar a validade das hipóteses, verificando como a implantação de tais sistemas realmente ocorrem.

I.5. Justificativas

O impacto dos sistemas de informação na forma de atuação das empresas tem sido muito significativo nos últimos anos. A correta implementação e uso de um sistema de informações pode significar melhor qualidade das decisões gerenciais, vantagem competitiva, redução de custos, agilidade para responder ou se antecipar às mudanças de mercado, dentre outros benefícios.

Em contrapartida, problemas na escolha e implementação de um sistema de informação podem ocasionar altos prejuízos financeiros, bem como outros problemas de ordem estratégica e de motivação entre os funcionários.

A carência de estudos abordando a dinâmica dos processos de adoção e implantação de sistemas ERP, especialmente sob a ótica de modas e modismos gerenciais, é então uma importante justificativa para a realização desta pesquisa, para verificar como esse processo realmente ocorre, pois acredita-se que na maioria das vezes as decisões de adoção e implementação são baseadas mais em aspectos subjetivos e intangíveis, ou seja, atendendo a necessidades difusas, do que em razão

de uma necessidade clara e definida de melhoria de desempenho em relação ao sistema de informação utilizado anteriormente pela empresa.

Uma outra ordem de justificativas está relacionada à contribuição desta pesquisa em relação ao conhecimento dos processos de tomada de decisão que envolvem a adoção de sistemas de informação. Como justificativa final tem-se o aprofundamento do conhecimento a respeito dos estágios e processos de adoção e implantação de sistemas de informação em empresas regionais de origem nacional, as quais são o *locus* deste trabalho.

II. MODAS E MODISMOS GERENCIAIS

Normalmente quando se faz referência à modas e modismos tem-se uma primeira impressão de que se trata exclusivamente de aspectos superficiais e triviais de vários segmentos, como tipo de roupa que está ganhando destaque em determinada estação do ano, cor com a qual estão sendo tingidos os cabelos, novos (ou não tão novos assim) brinquedos que estão ganhando a atenção das crianças e muitos outros. De acordo com esta primeira impressão, modas e modismos estão ligados somente a fatores estéticos ou que atendam a necessidades triviais e/ou de caráter psicológico.

Mas esta primeira impressão apresenta um viés significativo, pois as modas e modismos podem também influenciar aspectos importantes de nossa vida, como por exemplo a escolha de determinada carreira profissional. Esta influência das modas e modismos pode ser sentida também no comportamento empresarial, onde a adoção de novas técnicas gerenciais, muitas vezes, parece ser influenciada por outros fatores, além de aspectos tecnológicos e econômicos.

No plano das técnicas e atitudes gerenciais observa-se que algumas delas ganham popularidade, enquanto que outras perdem, como por exemplo as ondas cíclicas de Centralização versus Descentralização dos processos administrativos, técnicas como os CCQ (Círculos de Controle da Qualidade), TQM, o processo de Reengenharia e a norma ISO 9000, para citar algumas.

Deve ficar claro que quando aborda-se modas e modismos gerenciais não se está com a intenção de caracterizar como trivial ou superficial as mudanças ocorridas na popularidade e ascensão das técnicas gerenciais. Segundo ABRAHAMSON & FAIRCHILD (1999) estas oscilações na popularidade das técnicas gerenciais ocorrem desde o início do século passado, ou seja, desde o início do que conhecemos

por gerenciamento científico. Pretende-se entender quais os fatores que influenciam a popularidade e ascensão de determinada técnica e quais forças moldam este comportamento.

Muitas vezes uma determinada técnica não produz os resultados prometidos, gerando desconfiança, de uma maneira geral, sobre a utilidade de qualquer nova técnica que possa ser proposta.

*“Among the fiercest critics of this merry-go-round of ideas is Richard Pascale, author of *Managing on the Edge*. ‘It’s like the practice of medicine in the Middle Ages. A leech under the armpit, and one to the groin, with no understanding of bacteria, viruses or how the body worked, there were lots of prescriptions...But cures were largely the product of random chance. A parallel holds today. Lots of remedies but few examples of authentic transformation. Organisations chum through one technique after another and at best get incremental improvement on top of business as usual. At worst, these efforts waste resources and evoke cynicism and resignation.’” (CRAINER, 1996)⁵*

Segundo ABRAHAMSON (1996) palavras como moda e modismo, devido ao seu prévio uso no sentido estético, conotam algo trivial e sem importância. Mas os pesquisadores precisam estar abertos à possibilidade de que praticamente todas as áreas do conhecimento, como marketing, finanças, produção e outras estão sujeitas aos modismos, com as técnicas específicas a cada uma destas áreas tendo oscilações de popularidade entre os profissionais das mesmas.

⁵ “Entre os mais ferozes críticos deste carrossel de idéias está Richard Pascale, autor de *Managing on the Edge*. ‘É como a prática da medicina na Idade Média. Uma sanguessuga sob a axila, uma na virilha, com nenhum entendimento de bactérias, vírus ou como o corpo trabalha, com muitas prescrições... Mas a cura é grandemente o produto de causas aleatórias. Um paralelo acontece hoje. Muitos remédios, mas poucos exemplos de transformação autêntica. Organizações adotam uma técnica após outra e na melhor das hipóteses conseguem pequenas melhorias incrementais sobre os negócios, como é comum. Na pior das hipóteses, estes esforços gastam recursos e evocam cinismo e resignação.’” (CRAINER, 1996)

II.1. Diferença Entre Modismo Gerencial e Modismo Estético

Predominantemente, o conceito de moda e modismo está ligado a aspectos estéticos. Segundo TOMEI (2001), a idéia de moda como uma sequência de variações constantes, de caráter coercitivo, é empregada em diferentes sentidos, de acordo com a área de conhecimento que estuda o fenômeno, tal como a Sociologia, Psicologia ou Estética.

Uma outra característica da moda diz respeito à sua relação com aquilo que já está estabelecido.

“Pode-se dizer também que a moda se encontra em oposição aos costumes. Tarde 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.” (TOMEI, 2001)

Existem várias definições de moda, mas uma que apresenta de forma bastante clara a influência do ambiente social é apresentada no artigo de Tomei.

“ 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.” (TOMEI, 2001)

Esta definição abrange vários aspectos importantes:

1. a transitoriedade da moda, ou seja, o comportamento definido como moda é temporário;
2. o número daqueles que adotam determinado comportamento, ou seja, é um comportamento adotado por uma parcela identificável de um grupo social;
3. o julgamento de adequação, ou seja, este comportamento adotado é percebido como apropriado (para um determinado período e situação).

ABRAHAMSON (1996) argumenta que as teorias a respeito de modas e modismos têm um foco quase que exclusivo na dimensão estética. Esta limitação, segundo o mesmo autor, tem duas implicações:

1. Limita os estudos sobre modas e modismos a temas considerados triviais ou aspectos tradicionalmente associados com mulheres e crianças, tais como roupas, *design* de interiores, nomes de crianças e brinquedos;
2. As teorias sobre modas e modismos baseadas na dimensão estética são usadas sem nenhuma modificação para explicar os modismos de ordem técnica, tais como os modismos gerenciais.

Ou seja, estas teorias sugerem que as necessidades de melhoria de desempenho das organizações, demandadas por mudanças ambientais e tecnológicas (entenda-se mudanças ambientais como aquelas de caráter econômico, político, sociais, etc.), não afetam a demanda por modismos gerenciais; somente os aspectos sócio-psicológicos têm efeito sobre esta demanda.

Segundo ABRAHAMSON (1996), os modismos gerenciais diferem dos modismos estéticos em, pelo menos, duas dimensões importantes:

1. Primeiro, enquanto que modismos estéticos têm por necessidade parecer bonitos e modernos, modismos gerenciais têm que aparentar ser, conjuntamente, racionais (meios eficientes para fins importantes) e progressivos (novos e melhores que antigas técnicas gerenciais);
2. Segundo, enquanto que forças sócio-psicológicas moldam a demanda para modismos estéticos, tais forças competem com forças técnicas e econômicas em relação aos modismos gerenciais. Ou seja, gerentes não adotam modismos gerenciais somente em razão de forças sócio-psicológicas; eles adotam estes modismos também com o objetivo de aprender sobre técnicas que possam ajudá-los a superar as necessidades de melhoria de desempenho, ocasionadas por mudanças no ambiente competitivo, mudanças técnicas e econômicas. Portanto a adoção de modismos gerenciais pode ser útil como um processo de aprendizagem técnica para muitos gerentes.

II.2. Definição de Modismo Gerencial

Pode-se definir modismo gerencial como uma rápida ascensão de popularidade de uma determinada técnica gerencial. Esta descrição isolada, entretanto, não serve como definição, uma vez que uma variedade muito grande de fatores podem influenciar neste processo.

ABRAHAMSON (1996) argumenta que as oscilações de interesse em determinada técnica gerencial ocorrem quando normas de racionalidade e progresso governam o comportamento gerencial.

“Norms of managerial rationality are societal expectations that managers will use management techniques that are the most efficient means to important ends. Norms of managerial progress are societal expectations that, over time, managers will use new and improved management techniques. Together, norms of managerial rationality and progress create the need for a flow of management techniques that organizational stakeholders believe are rational, at the forefront of management progress, and that managers can adopt in order to appear in conformity with these norms.” (ABRAHAMSON, 1996)⁶

Esta necessidade de estar ou aparentar estar em conformidade com as normas de racionalidade e progresso tem relação direta com o grau de suporte que uma organização recebe de seus *stakeholders*. Por exemplo, uma organização pode ser percebida como inovadora ou antiquada, preocupada com valores humanos e meio ambiente ou não, entre uma série de características. Quanto melhor avaliada esta organização estiver, mais fácil para a mesma será conseguir clientes e fornecedores dispostos a atender suas necessidades e exigências, recrutar mão-de-obra ou ainda evitar sanções e controles dos órgãos públicos. Então, pode-se dizer

⁶ “Normas de racionalidade gerencial são expectativas da sociedade que os gerentes usem técnicas gerenciais que sejam os meios mais eficientes para fins importantes. Normas de progresso gerencial são expectativas da sociedade que, ao longo do tempo, os gerentes usem novas e melhores técnicas gerenciais. Juntas, normas de racionalidade e progresso gerencial criam a necessidade para um fluxo de técnicas gerenciais que os *stakeholders* acreditam ser racionais, na vanguarda do progresso gerencial, e que os gerentes podem adotar de forma a aparentar estar em conformidade com estas normas.” (ABRAHAMSON, 1996)

também que a adoção de determinadas técnicas têm também por objetivo a busca de suporte e reputação para a organização:

“Since organizational legitimacy constitutes ‘the degree of cultural support for an organization’ (Meyer and Scott, 1983: 201), significant changes in reputation may often be what drives the institutional basis of behavior.”(STAW, 2000)⁷

Pode-se argumentar que a adoção de um modismo gerencial é motivada, entre outros fatores, pela busca de suporte para os gerentes e para a organização. Adotar técnicas gerenciais que atendam às normas de racionalidade e progresso pode ser um meio eficiente de os gerentes garantirem o suporte para sua permanência na organização e a organização obter suporte na sociedade onde atua (de outra forma, obter reputação).

Surge um conceito interessante nesta etapa, o de formadores e seguidores de modismos. Segundo ABRAHAMSON (1996) o formador (do inglês *fashion setters*) é aquele que lança ou dissemina uma determinada técnica, de forma a torná-la um modismo, como organizações e indivíduos que se dedicam a produzir e disseminar conhecimento gerencial: consultorias, gurus e imprensa especializada, entre outros, e o seguidor (do inglês *fashion followers*) são as organizações que se utilizam das técnicas divulgadas pelos formadores de modismos.

As normas de racionalidade e progresso criam a necessidade de novas técnicas gerenciais, gerando um processo de formação de modismos. Neste processo os formadores de modismos continuamente redefinem, suas próprias crenças e as dos seguidores, sobre quais técnicas levam ao progresso gerencial.

“(...) I define management fashion setting as the process by which management fashion setters continuously redefine both theirs and fashion follower’s collective beliefs about wich

⁷ “Desde que a legitimidade organizacional constitui ‘o degrau de suporte cultural para uma organização’(Meyer and Scott, 1983: 201), mudanças significativas na reputação pode ser frequentemente o que dirige a base do comportamento institucional.” (STAW, 2000)

management techniques lead rational management progress.”
(ABRAHAMSON, 1996)⁸

De acordo ainda com ABRAHAMSON (1996), as crenças coletivas sobre quais técnicas levam ao progresso gerencial não podem permanecer estáveis por muito tempo, pois senão o progresso não poderá ocorrer. Colocando de outra forma, se houver uma longa estabilidade na crença de que determinadas técnicas são as mais eficientes e modernas, dificilmente novas técnicas serão aceitas e as possibilidades de melhoria nas técnicas gerenciais ficarão restritas.

Desta forma tem-se como definição de modismo gerencial:

“A management fashion, therefore, is a relatively transitory collective belief, disseminated by management fashion setters, that a management technique leads rational management progress.” (ABRAHAMSON, 1996)⁹

Esta definição sugere que os modismos gerenciais podem variar em escopo e duração. A quantidade daqueles (empresas e gerentes) que acreditam que uma determinada técnica seja um meio eficiente para atingir um fim importante (norma de racionalidade) e também seja melhor que as técnicas utilizadas anteriormente (norma de progresso), pode variar em quantidade. Esta crença pode também ser mais ou menos transitória.

II.3. Uma Teoria de Modismo Gerencial

Como já visto anteriormente, existe uma expectativa, por parte dos *stakeholders*, de que os gerentes administrem suas organizações e empregados de forma racional, ou seja, com os mais eficientes meios para atingir importantes fins.

⁸ “(...) Eu defino o ambiente de modismo gerencial como o processo pelo qual os formadores de modismos continuamente redefinem as crenças coletivas, suas próprias e dos seguidores, sobre quais técnicas gerenciais guiam o progresso gerencial racional” (ABRAHAMSON, 1996)

⁹ “Um modismo gerencial, então, é uma crença coletiva relativamente transitória, disseminada pelos formadores de modismos gerenciais, que uma técnica gerencial conduz ao progresso gerencial” (ABRAHAMSON, 1996)

Mas em muitos contextos, senão na maioria das situações, não está claro quais são os objetivos nem os meios adequados para atingí-los. Nesta situação os gerentes podem simplesmente buscar a aparência de estar em conformidade com as normas de racionalidade e progresso.

“Meyer and Rowan (1977) asserted that organizational stakeholders expect managers to manage their organizations and employees rationally - that is, by the most efficient means to important ends. In many contexts, however, it is ambiguous not only what constitutes important ends for managers to pursue, but also what are the most efficient means to pursue these ends (March & Olsen, 1976). Under these circumstances, managers must create the appearance that they are conforming to norms of rationality.” (ABRAHAMSON, 1996)¹⁰

Deve ser destacado o fato de que, mesmo buscando aparentar estar de acordo com as normas de racionalidade e progresso, não necessariamente uma organização esteja fazendo uso de técnicas ineficientes, pois

“..., as Scott (1995) pointed out, even if an organization pursues a policy or procedure for legitimacy reasons, this does not necessarily mean that there will be negative economic consequences.” (STAW, 2000)¹¹

Uma forma de estar de acordo com as normas de racionalidade é usar ou aparentar usar as técnicas de gerenciamento que tenham a crença dos *stakeholders* de serem as mais adequadas, em um determinado contexto.

“Meyer and Rowan (1977) suggested that managers create the appearance of rationality by using or appearing to use management techniques that generally are believed by

¹⁰ “Meyer and Rowan (1977) afirmam que os *stakeholders* esperam que os gerentes gerenciem suas organizações e empregados racionalmente - isto é, através dos meios mais eficientes para atingir importantes fins. Em muitos contextos, entretanto, é ambíguo não só o que constitui importantes fins a serem perseguidos pelos gerentes, mas também quais são os mais eficientes meios para atingir estes fins (March & Olsen, 1976). Sob estas circunstâncias, os gerentes devem criar a aparência de estar em conformidade com as normas de racionalidade” (ABRAHAMSON, 1996)

¹¹ “..., como Scott (1995) apontou, mesmo se uma organização segue uma política ou procedimento por razões de legitimidade, isto não necessariamente significa que poderão existir consequências econômicas negativas.” (STAW, 2000)

organizational stakeholders in a specific context to be rational ways of managing organizations and employees. (ABRAHAMSON, 1996)¹²

“Since corporate reputations are an aggregation of judgments, appearances can also count as much or more than reality” (STAW, 2000)¹³

De acordo com ABRAHAMSON (1996), técnicas racionais de gerenciamento atendem à necessidade da norma de racionalidade. Estas técnicas, então, se traduzem em objetivos que devem ser perseguidos pelos gerentes, bem como os meios pelos quais estes objetivos serão atingidos de maneira mais eficiente.

“In other words, rational management techniques are labels that denote for organizational stakeholders both certain managerial goals that effective managers should pursue, as well as the means to pursue these goals efficiently. The label quality circle, for example, denotes both the pursuit of product quality as a goal of paramount importance, and the means to attain this goal efficiently: organizing meetings of workers during which they discuss among themselves ways of enhancing product quality.” (ABRAHAMSON, 1996)¹⁴

Como exemplo adicional, pode-se citar o modismo denominado reengenharia. Os conceitos da reengenharia foram propagados inicialmente através de livros por Tom Davenport em 1992 e Mychal Hammer e James Champy em 1993, de acordo com MUNFORD et al. (1996).

¹² “Meyer and Rowan (1977) sugerem que os gerentes criam a aparência de racionalidade pelo uso ou aparentando usar técnicas gerenciais que geralmente têm a crença dos *stakeholders* da organização, em um contexto específico, de serem meios racionais de gerenciar a organização e os empregados” (ABRAHAMSON, 1996)

¹³ “Desde que as reputações corporativas são uma agregação de julgamentos, as aparências podem contar muito mais que a realidade.” (STAW, 2000)

¹⁴ “Em outras palavras, técnicas racionais de gerenciamento são rótulos que denotam, para os *stakeholders* da organização, certos objetivos gerenciais que gerentes efetivos devem perseguir, e também os meios pelos quais estes objetivos são alcançados eficientemente. O rótulo círculo da qualidade, por exemplo, denota o objetivo da qualidade do produto como de suprema importância, e os meios para atingir este objetivo eficientemente: organizando encontros de trabalhadores durante os quais são discutidos, entre os mesmos, meios de aumentar a qualidade do produto” (ABRAHAMSON, 1996)

A reengenharia parte do princípio que as antigas estruturas organizacionais são muito difíceis de serem mudadas, e que o ambiente competitivo atual não pode esperar pelas mudanças, ou seja, se faz necessário reformular totalmente os processos produtivos e administrativos, ao invés de promover reformas gradativas.

Embora os resultados obtidos pela reengenharia e seus reais objetivos possam ser questionados, seus objetivos principais declarados, pelo menos na maioria dos casos conhecidos, devem ser um melhor desempenho organizacional e a redução de custos, e os meios adequados a atingir estes objetivos são o redesenho dos processos e o enxugamento de quadros.

ABRAHAMSON (1996) faz uma ressalva em seu artigo, colocando que não é uma conclusão direta que o comportamento gerencial é governado pelas normas de racionalidade e progresso, mas:

- a) Sob condições de ambigüidade, normas de racionalidade forçam os gerentes a usarem técnicas gerenciais acreditadas como racionais, de forma a manter a aparência de gerenciar a organização de maneira racional e evitar sanções dos *stakeholders*, e;
- b) Sob condições de ambigüidade, normas de progresso podem forçar os gerentes a adotarem técnicas que acreditam ser progressivas, de forma a criar a aparência de progresso gerencial e também evitar sanções dos *stakeholders*.

Uma nova técnica gerencial não é, necessariamente, melhor do que aquelas utilizadas anteriormente. Portanto, nem toda a inovação significa uma melhoria em relação ao que havia anteriormente.

Segundo ABRAHAMSON (1996), o termo progresso significa inovação e melhoria, julgados por um conjunto de critérios, que evolui ao longo do tempo. Significa que existe uma expectativa de melhoria contínua nas técnicas gerenciais (normas de progresso) e o julgamento a respeito da validade de determinada técnica é feito por critérios que não são fixos, evoluem ao longo do tempo e são repetidamente redefinidos.

“(...) norms of management progress create an expectation of ever-improved techniques for managing organizations and individuals, judged by ever-improving criteria for judging what constitutes managerial improvements. These

criteria, be they quality, flexibility, profits, speed, client satisfaction, or risk reduction, are inherently subjective and are neither absolute, fixed, nor universal (Granovetter, 1979)” (ABRAHAMSON, 1996)¹⁵

Provavelmente, as normas de progresso não sejam universais, ou seja, o que é considerado progresso em uma sociedade pode não ser em outra. Um fato que confirma esta suposição é que a duração e frequência dos modismos gerenciais varia de país para país. Como exemplo pode-se citar novamente os CCQ, usados por um breve período no Brasil, mas com uma maior duração no Japão. ABRAHAMSON (1996) argumenta que, se as normas de racionalidade e progresso dirigem o mercado de modismos gerenciais, então os modismos gerenciais tendem a ser mais frequentes e com menor tempo de vida em países que possuem, em relação aos outros países, normas de progresso gerencial mais fortes.

“There will tend to be more frequent and shorter lived management fashions in nations that have relatively stronger norms of rational management progress.” (ABRAHAMSON, 1996)¹⁶

Esta variação na frequência e duração nos modismos gerenciais pode ser entendida além da variação entre países. Alguns setores econômicos, dentro de um mesmo país, podem apresentar uma incidência muito maior de modismos do que outros, de forma que pode-se supor também que as normas de progresso variam de acordo com o tipo de atividade. É de se esperar que uma determinada organização que opere em um ambiente muito competitivo esteja mais influenciada por modismos do que outra que opere em um ambiente sujeito a pouca competição. Os modismos, neste caso, servem também para satisfazer as necessidades de melhoria de

¹⁵“(...) normas de progresso gerencial criam a expectativa de técnicas sempre melhores para o gerenciamento de organizações e indivíduos, julgadas por critérios, que também evoluem, que definem o que é melhoria gerencial. Estes critérios podem ser qualidade, flexibilidade, lucro, velocidade, satisfação do cliente ou redução do risco, são inerentemente subjetivos, não absolutos, não fixos, e também não universais. (GRANOVETTER, 1979)” (ABRAHAMSON, 1996)

¹⁶ “ Podem tender a ser mais frequentes e com tempo de vida menor os modismos gerenciais em nações que possuem normas de progresso gerencial relativamente mais fortes” (ABRAHAMSON, 1996)

desempenho demandadas pela competição. Este fenômeno ficou bastante claro no Brasil, no início da década de 90, quando a abertura do mercado e a conseqüente concorrência dos produtos importados forçou muitas empresas brasileiras a buscarem a melhoria da qualidade através de técnicas como o CCQ (Círculos de Controle da Qualidade) e o TQM (*Total Quality Management*).

Com relação às normas de racionalidade e progresso, um questionamento deve ser levantado: como uma técnica gerencial pode ser considerada racional e progressiva ao invés de irracional e regressiva, ou seja, uma violação das regras do gerenciamento racional?

Segundo ABRAHAMSON (1996), a suposição é que os formadores de modismos geram crenças coletivas transitórias de que determinadas técnicas gerenciais são racionais e estão na linha de frente do progresso gerencial, ou seja, estas técnicas atendem às normas de racionalidade e progresso.

“If norms of progress call for a flow of apparently rational and progressive techniques to sustain the appearance of continuing rational progress, then how do organizational stakeholders come to perceive these techniques as rational and progressive rather than as irrational and retrogressive?”

“My answer is that there is a management-fashion-setting community populated by management fashion setters. It is this management-fashion-setting community that shapes transitory collective beliefs among management fashion followers that certain management techniques are rational and at the forefront of management progress.” (ABRAHAMSON, 1996)¹⁷

Segundo esta suposição, existe então um mercado consumidor para os modismos gerenciais, que é formado pelos seguidores, e existem os fornecedores que atendem a este mercado. Os fornecedores (*fashion setters*) através de livros, artigos

¹⁷ “Se normas de progresso criam a necessidade de um fluxo de técnicas aparentemente racionais e progressivas para manter a aparência de progresso racional contínuo, então como os *stakeholders* entendem estas técnicas como racionais e progressivas ao invés de irracionais e regressivas?”

“Minha resposta é que há uma comunidade de formadores de modismos. É esta comunidade que molda as crenças coletivas transitórias, entre os seguidores, de que certas técnicas gerenciais são racionais e estão na vanguarda do progresso gerencial” (ABRAHAMSON, 1996)

em revistas especializadas ou não, palestras e outros meios, propagam seu discurso a respeito da utilidade e eficiência de uma determinada técnica gerencial, formando e influenciando a opinião dos seguidores em relação a esta técnica. Desta forma podemos responder em parte à pergunta sobre a adequação de uma determinada técnica em relação às normas de racionalidade e progresso. O julgamento sobre a adequação ou não de uma técnica é fortemente influenciado pelos formadores. Pode-se supor que qualquer técnica que não conte com o apoio de uma grande parte dos formadores dificilmente se torna um modismo.

A idéia de um mercado consumidor de modismos é também explicitada por CRAINER (1996). Existem grandes interesses daqueles que lucram com este mercado – especialmente os chamados gurus gerenciais, descritos também como formadores de modismos – pois os valores envolvidos são muito altos.

“The people behind the ideas, the management gurus, mine a highly lucrative and truly global business. The bestsellers may be purely decorative, but the management guru industry is big business. The leaders in the field demand daily fees in tens of thousands of pounds. A prominent Harvard professor can command \$90,000 for two days work with a company-such figures are no longer unusual among the top-ranking gurus. They travel the world from auditorium to corporate headquarters preaching their particular brand of managerial wisdom. Expectant managers hang on their every word. Peters on empowering your people; Michael Porter on competitive advantage; Richard Pascale on corporate transformation; James Champy on re-engineering.”
(CRAINER, 1996)¹⁸

¹⁸ “As pessoas por trás das idéias, os gurus gerenciais, exploram um negócio altamente lucrativo e verdadeiramente global. Os *bestsellers* podem ser puramente decorativos, mas a indústria dos gurus gerenciais é um grande negócio. Os líderes neste campo exigem pagamentos diários de dezenas de milhares de libras. Um professor proeminente de Harvard pode receber \$90.000 por dois dias de trabalho com uma companhia - tais figuras não são improváveis entre os gurus de topo. Eles viajam o mundo, de auditórios para quartéis gerais corporativos, pregando seu tipo particular de conhecimento gerencial. Gerentes esperançosos aguardam por eles em todo o mundo. Peters dando poder ao seu pessoal; Michael Porter na vantagem competitiva, Richard Pascale em transformação corporativa; James Champy em reengenharia.” (CRAINER, 1996)

Reforçando a existência dos formadores de modismos e sua importância, ABRAHAMSON (1996) afirma que os modismos não emergem espontaneamente como resultado do comportamento inventivo dos gerentes.

“(...) management fashions do not emerge spontaneously as a result of the inventive behaviors of managers. They are cultural commodities deliberately produced by fashion setters in order to be marketed to fashion followers.” (ABRAHAMSON, 1996)¹⁹

Isto não significa que nenhuma inovação gerencial seja produzida dentro das organizações. Significa que para se tornar um modismo esta inovação necessita ser disseminada pelos formadores. O processo de produção dos modismos será descrito a seguir.

II.4. Produção das Inovações Gerenciais

Para explicar como se dá o processo de produção das inovações gerenciais que serão comercializadas dos formadores para os seguidores, será feito um paralelo com a produção e disseminação de novidades na chamada indústria cultural. Como indústria cultural entenda-se as empresas que processam e disseminam bens culturais, como literatura, música e cinema.

Na indústria cultural existem intermediários entre os artistas que produzem as novidades culturais e os consumidores destas novidades. Muitas empresas ficam entre os artistas que produzem as inovações no campo cultural (como por exemplo livros e músicas) e o público que adquire estes produtos quando alcançam a preferência das massas, ou em outras palavras, quando se tornam modismos. Como exemplos de organizações que fazem este papel de intermediários pode-se citar as gravadoras e editoras de livros.

¹⁹ “... modismos gerenciais não emergem espontaneamente como resultado do comportamento inventivo dos gerentes. Eles são produtos culturais deliberadamente produzidos pelos formadores de modismos para serem comercializados com os seguidores” (ABRAHAMSON, 1996)

O processo de formação dos modismos no campo cultural pode ser descrito em 4 etapas, de acordo com HIRSCH²⁰ (1972) apud ABRAHAMSON (1996).

Primeiro as inovações culturais são criadas em círculos artísticos, mais restritos; um compositor prepara uma nova canção ou um escritor produz um novo romance. A seguir, as empresas que são intermediárias entre os artistas e o público consumidor se valem de agentes para descobrir novos talentos e inovações. Estes agentes selecionam um pequeno número, dentre a grande quantidade de inovações produzidas (músicas ou manuscritos, por exemplo). A terceira etapa será o processamento destas inovações, de forma a adequá-las ao mercado ao qual se destinam; os manuscritos são revisados, editados e publicados, as músicas são refinadas, arranjadas e gravadas. A quarta etapa é a divulgação destas inovações, seja através de propaganda explícita ou do uso de mídia indireta (programas de auditório, críticas favoráveis em jornais e revistas, etc.) de forma a promover as mesmas junto ao público consumidor, de acordo com ABRAHAMSON (1996).

As 4 etapas descritas neste processo são: criação, seleção, processamento e disseminação. Neste processo a indústria cultural fornece ao público consumidor um pequeno número de novidades que podem vir a se tornar sucessos, ou seja, ganhar a preferência das massas consumidoras e se tornar um modismo. As chances destas novidades se tornarem modismos dependem da demanda para as mesmas.

“As a result of this four-fold process (creation, selection, processing, and dissemination), fashion-setting industries supply mass audiences with a limited set of innovations that are candidates for becoming mass fashions. These innovations may or may not become mass fashions, depending on fashion followers' demand for these innovations (Blumer, 1968, 1969; DiMaggio & Hirsch, 1976). Members of organizations that set fashions, therefore, either thrive or falter, depending on their ability to sense

²⁰ HIRSCH, P. M. 1972. Processing fads and fashions: An organization set analysis of cultural industry systems. **American Journal of Sociology**, 77: 639-659 apud ABRAHAMSON, Eric. Management fashion. (management fads). **Academy of Management Review**, Jan 1996 v21 n1 p254(32).

and satiate incipient preferences shaping fashion demand for cultural innovations.” (ABRAHAMSON, 1996)²¹

Este esquema, utilizado para descrever a formação de modismos culturais, pode ser utilizado para a descrição dos modismos gerenciais, ou pelo menos, montar-se um modelo que ajude a raciocinar sobre este processo.

Criação

Segundo ABRAHAMSON (1996), em princípio podemos ter duas fontes básicas de criação de um modismo gerencial: gerentes inventivos podem criar novas técnicas e formas de organização do trabalho, que podem vir a se tornar um modismo, ou os formadores de modismos podem inventar, redescobrir ou reinventar técnicas com o objetivo de lançá-las no mercado para serem comercializadas com os seguidores.

Mas, além destas duas fontes básicas de criação, um modismo gerencial pode ser originado por um ator externo a este contexto. O objeto deste estudo, os sistemas ERP, não foram descobertos ou inventados por gerentes criativos durante seu trabalho prático ou tiveram sua criação e desenvolvimento efetuados por formadores de modismos, como consultorias, imprensa especializada ou gurus gerenciais. Os sistemas ERP são uma evolução de informática e conceitos de gestão, desenvolvidos de forma a integrar o processo de gestão. Seu desenvolvimento se deu através de empresas de informática, fornecedoras de *software*.

Qualquer que seja o caso de criação de um modismo, os formadores de modismos produzem crenças coletivas de que certas técnicas são inovadoras e melhores que as técnicas atualmente em uso. Estas crenças podem ser verdadeiras,

²¹ Como resultado deste processo de 4 etapas (criação, seleção, processamento e disseminação), a indústria de formadores de modismos fornece à audiência de massa um limitado conjunto de inovações que são candidatas a se tornarem modismos de massa. Estas inovações podem ou não se tornarem modismos de massa, dependendo da demanda dos seguidores em relação às mesmas (Blumer, 1968, 1969; DiMaggio & Hirsch, 1976). Membros das organizações que formam os modismos (indústria cultural), então, podem ser

(Continua)

ou seja, tais técnicas são de fato inovadoras e melhores que as atuais. Mas também pode ser que tais técnicas não sejam inovadoras ou melhores que as atuais. Elas também podem ser simplesmente uma reinvenção de técnicas já produzidas anteriormente e esquecidas.

“Management fashion setters produce the collective beliefs that certain management techniques are both innovations and improvements relative to the state of the art. These beliefs may be accurate. In such cases, fashion creation involves the invention of a management innovation that is also an improvement over the state of the art in management. Alternatively, the belief that a management technique is either innovative or an improvement may be inaccurate. In such cases, fashion creation may involve either inventing management techniques that only appear to be improvements or rediscovering/reinventing old management techniques that were invented previously and forgotten. Many critics have noted this “old wine in new bottles” phenomenon (e.g., Kimberly, 1981).” (ABRAHAMSON, 1996)²²

MAZZA (2000) também destaca que as “novas” teorias gerenciais não são necessariamente tão novas assim.

“The management theories created are not necessarily new, they are often a recycling of old theories that are updated and re-contextualized.”(MAZZA, 2000)²³

bem ou mal sucedidos, dependendo de sua habilidade em sentir e atender a demanda incipiente para as inovações culturais.” (ABRAHAMSON, 1996)

²² “ Os formadores de modismos gerenciais produzem crenças coletivas de que certas técnicas gerenciais são inovações e melhorias em relação ao estado da arte. Estas crenças podem ser verdadeiras. Em tais casos, a criação de modismos envolve a invenção de uma inovação gerencial que é também uma melhoria em relação ao estado da arte em gerenciamento. Alternativamente, a crença que uma técnica gerencial é uma inovação ou uma melhoria pode ser inexata. Em tais casos, a criação de modismos pode envolver a criação de uma técnica gerencial que somente aparenta ser uma melhoria, ou a redescoberta / reinvenção de técnicas antigas já inventadas e esquecidas. Muitos críticos têm notado o fenômeno “vinho velho em novas garrafas (e.g., Kimberly, 1981).” (ABRAHAMSON, 1996)

²³ “As teorias gerenciais criadas não são necessariamente novas, elas são frequentemente uma reciclagem de velhas teorias que são atualizadas e recontextualizadas.”(MAZZA, 2000)

Seleção

Pouco se sabe sobre o processo de seleção de inovações gerenciais. Segundo ABRAHAMSON (1996), pode ser assumido que dois processos distintos de seleção podem atuar, dependendo do criador da inovação gerencial.

O primeiro processo é muito parecido com o estágio de seleção das inovações culturais. Agentes dos formadores de modismos gerenciais selecionam, dentre várias inovações que são produzidas dentro das organizações, algumas para serem processadas e disseminadas. Inovações gerenciais podem ser inventadas pelos gerentes e selecionadas pelos formadores de modismos que estão em contato com estes gerentes, como os consultores de empresas e gurus gerenciais.

O segundo processo ocorre quando os formadores de modismos criam ou reinventam velhas e esquecidas técnicas, de forma a atender uma demanda que exista ou que os mesmos supõem que possa existir por parte dos seguidores. Os formadores de modismos então selecionam, entre estas técnicas criadas ou reinventadas, algumas para serem lançadas como modismo junto ao mercado dos seguidores. Outros formadores de modismos podem imitar estas decisões de seleção.

Cabe uma observação a respeito das técnicas geradas por atores de fora do contexto de formadores de modismos ou gerentes. Estas técnicas normalmente têm por objetivo atender à uma necessidade de melhoria de desempenho, e são adotadas por algumas empresas com o objetivo específico de melhorar seu desempenho. Neste caso a seleção pode ocorrer sem a intermediação dos formadores de modismos, mas isto somente nas fases iniciais da formação do modismo. Com o aumento do número de empresas que passam a adotar a nova técnica, e seu relativo sucesso, algum ou vários dos formadores de modismos passam a divulgar a mesma, pois muitas vezes possuem interesses, seja na comercialização da novidade (consultorias e empresas especializadas), no apoio e suporte através de consultoria para implantar a mesma (consultorias e gurus empresariais) ou ainda com o objetivo de liderar a disseminação do conhecimento gerencial (gurus e imprensa especializada). Esta divulgação promove a nova técnica, aumentando o número de seguidores que adotam a mesma e fará com que haja um maior impulso na fase de disseminação, que veremos a seguir.

Um ponto importante a ser discutido é como se dá o processo de seleção entre as técnicas. Por que determinadas técnicas são selecionadas e outras não?

Os formadores de modismos não só avaliam e suprem a demanda inicial para novos modismos gerenciais, se utilizando de técnicas inventadas ou redescobertas, mas também moldam e focam a demanda dos outros seguidores com as técnicas preferidas pelos seguidores iniciais, de acordo com ABRAHAMSON (1996).

ABRAHAMSON (1996) argumenta que forças sócio-psicológicas e tecno-econômicas, externas ao mercado de formação de modismos, criam novas demandas para tipos específicos de técnicas gerenciais. Por exemplo, os consumidores têm se tornado mais exigentes em termos de qualidade do produto; então os gerentes procuram por novas técnicas que possam ajudá-los a superar a diferença entre o desempenho desejado e o desempenho real de suas organizações. Inicialmente, os formadores de modismos avaliam esta demanda incipiente, e procuram então selecionar quais técnicas podem atender a esta mesma demanda.

Quando os formadores de modismos selecionam e disseminam estas novas técnicas, algumas delas ganham a preferência dos seguidores e se tornam modismos, moldando a preferência dos próximos seguidores. Estes modismos também podem guiar quais serão os próximos modismos a serem lançados, pois parece haver uma relação entre os modismos atuais e os novos lançamentos.

ABRAHAMSON (1996) cita como exemplo uma inovação não gerencial para ilustrar este processo: quando foram lançados carros com *design* arredondado na década de 80 alguns consumidores responderam positivamente, comprando os veículos. Esta resposta influenciou o gosto de outros consumidores por carros com este novo *design*, influenciando também outros fabricantes e projetistas, precipitando a tendência de carros com *design* mais arredondado. Como no caso dos veículos, técnicas gerenciais que se tornam modismos podem influenciar a preferência futura dos gerentes por novas técnicas relacionadas com o modismo atual. Por exemplo, os círculos de controle da qualidade (CCQ) podem ser vistos como precursores de

outros modismos, chegando até aquele conhecido como TQM (*Total Quality Management*), de acordo com DEAN & BOWEN²⁴ (1994) apud ABRAHAMSON (1996). O próprio ERP é uma evolução de dois outros sistemas de controle, o MRP e o MRP II.

Um outro aspecto a ser considerado é a imitação. Quando existe informação limitada para a tomada de decisão, as pessoas tendem a imitar escolhas já efetuadas e que aparentam ser bem sucedidas. Um artigo na revista Fortune aborda o tema da imitação do comportamento pessoal:

“People with limited information on a choice of actions tend to imitate others, starting a chain reaction. Better information leads to the end of the fad.” (WELCH; BIKHCHANDANI; HIRSHLEIFER, 1996)²⁵

Neste artigo os autores usam o conceito de moda como algo trivial e supérfluo, conceito totalmente diferente do adotado neste trabalho de pesquisa. Mas, a característica de imitação do comportamento é muito interessante e não poderia deixar de ser abordada, pois as decisões empresariais são tomadas por pessoas, dentro das empresas.

Staw também aborda a imitação de comportamentos entre organizações:

“(...) when technologies are poorly understood and organizations face problems with ambiguous causes and unclear solutions, copying other organizations (and their executives) may simply be a low-cost heuristic for finding useful solutions.” (STAW, 2000)²⁶

²⁴ DEAN, J. W., & BOWEN, D. E. Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. **Academy of Management Review**, 19: 392-418, 1994 apud ABRAHAMSON, Eric. Management fashion. (management fads). **Academy of Management Review**, v21 n1 p254(32), Jan 1996.

²⁵ “Alguém com informações limitadas para a escolha de ações tende a imitar outras, iniciando uma reação em cadeia. Melhor informação leva ao fim da moda.” (WELCH; BIKHCHANDANI; HIRSHLEIFER, 1996)

²⁶ “(...) quando as tecnologias são pobremente entendidas e as organizações se defrontam com problemas de causas ambíguas e soluções que não são evidentes, copiar outras organizações (e seus executivos) pode simplesmente ser uma heurística de baixo custo para encontrar soluções úteis.” (STAW, 2000)

Portanto, a seleção de um modismo gerencial pode também se dar em função da escolha de outras empresas, especialmente quando estas aparentam estar sendo bem sucedidas com a adoção de um determinado modismo. Este parece ser um comportamento bastante usual no meio empresarial.

Processamento

Segundo ABRAHAMSON (1996), o processamento de um modismo gerencial envolve a elaboração de um discurso ou retórica que convença os seguidores que determinada técnica seja racional e também na vanguarda do conhecimento gerencial.

Normalmente esta retórica destaca aspectos que se acreditam ser deficiências de desempenho entre o que se deseja e o que realmente a empresa consegue atingir. O discurso elaborado na fase de processamento pode funcionar de diferentes formas.

Uma das formas, de acordo com ABRAHAMSON (1996), é apresentar uma deficiência de desempenho em relação à um determinado aspecto, como qualidade do produto, por exemplo, com grande drama e destaque, de forma a demonstrar que a melhora no desempenho é um objetivo gerencial válido. Esta retórica apresenta as ameaças se a deficiência for ignorada e as oportunidades de sucesso quando a mesma é superada.

Outros discursos, também segundo ABRAHAMSON (1996), apresentam determinada técnica como os mais eficientes meios para atingir um importante fim (normas de racionalidade e progresso). Os argumentos presentes neste discurso variam desde descrições de como tal técnica tem sido bem sucedida em determinadas empresas e que seu uso será eficiente em todas as outras empresas (os círculos da qualidade foram responsáveis pelo milagre japonês; logo, implantando-os em todas as empresas norte americanas o milagre também ocorrerá), passando por argumentos pseudo-teóricos de como a técnica auxilia na melhoria do desempenho (citações e comentários vindos das universidades e faculdades de administração) e chegando a discursos baseados em teorias científicas e testadas empiricamente a respeito da

técnica em questão (o modismo enriquecimento de tarefas - *job enrichment* - foi suportado por pesquisas científicas).

Este discurso ou retórica deve, portanto, demonstrar que uma determinada técnica gerencial auxilia os gerentes a atingir um importante objetivo, de forma eficiente, ou seja, de acordo com as normas de racionalidade e progresso.

Disseminação

Segundo ABRAHAMSON (1996), a disseminação dos modismos gerenciais é feita basicamente através dos meios de comunicação de massa, especialmente da mídia impressa, através de revistas especializadas, jornais e livros. Mas pouco se sabe sobre como este processo ocorre de fato.

Uma grande variedade de publicações podem contribuir para a disseminação de modismos gerenciais. Algumas delas são controladas diretamente por formadores de modismos, tal como publicações periódicas e livros.

“Diverse groups of fashion setters, for example, have developed their own publication to disseminate their rhetorics: McKenzie Quarterly (consultants), Business Week (journalists), Academy of Management Executive (academics). The Academy of Management Executive, in particular, has a "Research Translations" section in each issue, in which the academic rhetoric of academic studies is translated into a rhetoric understandable to practitioners. Management gurus, moreover, use the book-publishing industry to disseminate their rhetorics (Huczynski, 1993), as do management educators use the textbook industry to disseminate their rhetorics.” (ABRAHAMSON, 1996)²⁷

²⁷ Diversos grupos de formadores de modismos, por exemplo, têm desenvolvido suas próprias publicações para disseminar sua retórica: *MacKenzie Quarterly* (consultores), *Business Week* (jornalistas), *Academy of Management Executive* (acadêmicos). A *Academy of Management Executive*, em particular, tem uma seção "Research Translations" em cada edição, na qual a retórica de estudos acadêmicos é traduzida em uma retórica que possa ser entendida pelos executivos. Os gurus gerenciais, além disso, usam a publicação de livros para disseminar suas retóricas (Huczynski, 1993), como os educadores usam a indústria de livros texto para disseminar suas retóricas. (ABRAHAMSON, 1996)

Também os formadores de modismos podem disseminar suas retóricas através de publicações que eles não controlam, quando as mesmas se dispõem a divulgar determinadas técnicas, de acordo com ABRAHAMSON (1996). Neste caso temos as publicações não acadêmicas, voltadas para disseminação do conhecimento gerencial e que não são controladas especificamente por nenhum dos formadores de modismos.

Acredita-se que a mídia popular tenha uma maior influência na disseminação e também na criação de novidades no campo das técnicas gerenciais, em relação à academia.

“Moreover, newspapers and magazines not only concur with academic institutions in defining the state-of-the-art of management theories, but also set the topic for academic institutions to follow suit.” (MAZZA, 2000)²⁸

As oscilações econômicas têm questionado a eficácia das técnicas gerenciais acadêmicas, abrindo espaço para que novas técnicas sejam adotadas, mesmo que estas novas técnicas gerenciais não tenham um *status* ou embasamento científico. No processo de disseminação destas novas técnicas a mídia de massa tem um papel fundamental, segundo MAZZA (2000).

“(...) the popular press has been occupying the area between academia and end-users by taking advantage of the redefinition of the role of university and higher education within society at large (Riesman 1998). Consistent with this process and with the growing influence of mass media on socio-economic issues, newspapers and magazines have begun to produce and recycle knowledge on their own. Although they lack academic and scientific status, ideas are endorsed in newspapers and magazines by 'maitres a penser', politicians, successful entrepreneurs, etc. As recurrent waves of economic crises and bonanza have been progressively delegitimizing the role of formal knowledge in management, managers appear to look increasingly outside

²⁸ “Além disso, jornais e revistas não somente concorrem com instituições acadêmicas na definição do estado da arte das teorias gerenciais, mas também definem o assunto para as instituições acadêmicas seguirem.” (MAZZA, 2000)

academia for alternative sources of practical knowledge on which to base and justify their actions.” (MAZZA, 2000)²⁹

Mas além do efeito da mídia, deve-se considerar outros fatores, como relações entre empresas, proximidade geográfica, aspectos culturais e políticos, entre outros, que possam ter influência na disseminação dos modismos gerenciais, e cujo efeito sobre esta disseminação é ainda muito pouco conhecido.

II.5. Forças que Influenciam a Demanda por Modismos Gerenciais

Como comentado anteriormente, as normas de racionalidade e progresso geram uma necessidade de novas técnicas gerenciais, que sejam meios eficientes de atingir fins importantes e que também sejam melhores do que aquelas utilizadas anteriormente, ou seja, a própria dinâmica gerencial gera a necessidade de novas técnicas que sirvam para melhor gerenciar uma organização e/ou criar a aparência de que seus gerentes estejam atuando com eficácia e eficiência.

Existem também uma série de outros fatores que influenciam na demanda por modismos gerenciais. Segundo a argumentação de Abrahamson, existem 2 grupos de forças que exercem influência na demanda por modismos gerenciais: forças sócio-psicológicas e forças tecno-econômicas. Além destes dois grupos de forças pode-se propor um terceiro grupo: forças organizacionais.

²⁹ “(...) a imprensa popular está ocupando a área entre a academia e usuários finais aproveitando-se da redefinição do papel da universidade e do ensino superior dentro da sociedade de forma geral (Riesman 1998). Consistente com este processo e com o crescimento da influência da mídia de massa em assuntos sócio-econômicos, jornais e revistas têm começado a produzir e reciclar conhecimento por si só. Ainda que elas tenham carência de status científico, idéias são endossadas em jornais e revistas por ‘*maitres* do pensamento’, políticos, empreendedores de sucesso, etc. Como recorrentes ondas de crises econômicas e bonanzas têm progressivamente tirado a legitimidade do papel do conhecimento formal no gerenciamento, os gerentes aparentam olhar mais e mais para fora da academia para fontes alternativas de conhecimento prático, sobre os quais basear e justificar suas ações.” (MAZZA, 2000)

II.5.1 Forças Sócio-Psicológicas

Dentro do grupo de forças sócio-psicológicas, uma das explicações sugere que os modismos são demandados para satisfazer necessidades psicológicas individuais.

“A classic article by Sapir (1937) provided a dated, yet outstanding and succinct, example of this type of explanation that may be particularly useful in explaining management fashion demand. He suggested that fashions gratify competing psychological drives for individuality and novelty, on one hand, and conformity and traditionalism, on the other. Applying this explanation to the realm of management fashion suggests that managers demand management fashions to appear individualistic and novel, relative to the mass of managers who are out of fashion. They maintain some measure of conformity and traditionalism, however, by using techniques used by other managers who are in fashion. However, what is new and individualistic ineluctably becomes old and common with the passage of time and with the growing number of adherents to a fashion.” (ABRAHAMSON, 1996)³⁰

Pode-se então propor que os modismos gerenciais servem, entre outros motivos, para saciar a necessidade dos gerentes aparentarem ser diferenciados e atualizados em relação à outros gerentes que não estejam no modismo, sem no entanto correr o risco de parecer serem irracionais, fora de norma ou usando técnicas antiquadas (retrógrados). Neste caso está claro o ciclo de vida do modismo, pois com o aumento no número de adotantes a diferenciação provida pelo modismo diminui, fazendo com que os gerentes que desejam a aparência de diferenciação e atualização

³⁰ Um artigo clássico de Sapir (1937) fornece um antiquado, mas excelente e sucinto, exemplo deste tipo de explicação que pode ser particularmente útil na explicação da demanda por modismos gerenciais. Ele sugere que na satisfação dos modismos competem fatores psicológicos de individualidade e novidade, de um lado, e conformidade e tradicionalismo, de outro. A aplicação desta explicação para o mundo dos modismos gerenciais sugere que os gerentes demandam modismos gerenciais para aparentarem individualismo e novidade, em relação à massa de gerentes que estão fora do modismo. Eles mantêm alguma medida de conformidade e tradicionalismo, entretanto, através do uso de técnicas usadas pelos outros gerentes que estão no modismo. Entretanto, o que é novo e individual inevitavelmente se torna velho

(Continua)

busquem novos modismos. Neste caso os modismos funcionam como bens que conferem distinção e *status*. A distinção provida por um bem deste tipo é inversamente proporcional ao número daqueles que o possuem: com o aumento do número de possuidores do bem a distinção provida pelo mesmo diminui.

“Positional goods convey distinction, but the larger the number of people who claim it, the less distinction it confers.” (COELHO & McCLURE, 1993)³¹

Abrahamson sugere ainda mais um motivo, este de ordem mais sociológica, que influencia na adoção dos modismos gerenciais.

“A classical article by Simmel (1957) suggested a third, more sociological explanation bearing on fashion demand. It suggests that fashions serve not only to reveal who is in fashion, but also to distinguish high-status from low-status individuals. This explanation, when extended to management fashion, suggested what Abrahamson and Fombrun (1994) called a trickle-down fashion process. The managers of higher reputation organizations adopt management fashions to distinguish their organizations from lower reputation organizations. The more the managers of lower reputation organizations adopt fashionable techniques to make their organizations look like higher reputation organizations, however, the more both higher and lower reputation organizations look alike; hence, the greater the pressure on the managers of higher reputation organizations to adopt a new fashion that will redistinguish their organizations from lower reputation organizations.” (ABRAHAMSON, 1996)³²

e comum com a passagem do tempo e com o crescimento do número de adotantes do modismo. (ABRAHAMSON, 1996)

³¹ “Bens de posição trazem distinção, mas quanto maior o número de pessoas que declaram tê-lo, menor a distinção que o mesmo confere” (COELHO & McCLURE, 1993)

³² “O artigo clássico de Simmel (1957) sugere uma terceira explicação, mais sociológica, sobre o comportamento da demanda por modismos. O artigo sugere que modismos servem não somente para mostrar quem está no modismo, mas também para distinguir entre indivíduos de alto e baixo status. Esta explicação, quando estendida para os modismos gerenciais, sugere o que Abrahamson and Fombrun (1994) chamaram de fluxo de processo de modismo. Os gerentes de organizações com maior reputação adotam modismos para distinguir suas organizações daquelas com menor reputação. Quanto mais os gerentes das organizações de menor reputação adotam técnicas que sejam modismos para fazer suas organizações se parecerem com as de maior reputação, portanto, mais as organização de maior e menor reputação se tornam

(Continua)

De acordo com este argumento, pode-se propor que os modismos gerenciais sejam adotados também com a intenção de diferenciar as organizações de maior reputação daquelas de menor reputação, em um mecanismo bastante parecido com a busca de diferenciação pessoal. Também neste caso o ciclo de vida de um modismo é determinado pela velocidade com que cresce o número de organizações que adotam o modismo, forçando assim que algumas organizações busquem novos modismos como forma de diferenciação.

Um outro motivo de adoção dos modismos gerenciais, com base sócio-psicológica, sugere que situações de frustração e desespero podem tornar os indivíduos vulneráveis a soluções irrealis e milagrosas, e que devido à sua ineficácia, geram um novo ciclo de frustração e desespero, abrindo novamente espaço para a entrada de novas soluções mágicas, segundo ABRAHAMSON (1996); TOMEI (2001). De acordo com este argumento, pode-se então esperar que haja um aumento na quantidade de modismos gerenciais durante períodos de crises e dificuldades, como se verificou no Brasil no início da abertura às importações a partir de 1990. Devido à exposição a uma maior competição, diversas empresas passaram a se utilizar dos CCQ e TQM como uma solução milagrosa, na esperança de resolver todos os seus problemas.

Um outro fator que pode influenciar na adoção de um modismo diz respeito à necessidade de segurança. O uso de técnicas já utilizadas por outras organizações ou recomendadas pelos maiores especialistas (os gurus gerenciais) é um meio de proceder com menores probabilidades de receber críticas.

Um outro motivo relacionado à adoção de um modismo gerencial, mas dificilmente declarado como tal, é a influência na promoção da carreira dos executivos que adotam os modismos gerenciais. A aparência de modernidade e diferenciação fornecida pelo modismo é um forte impulsionador de carreiras. Mas, um fato interessante, de acordo com CRAINER (1996), é que os executivos de alto

parecidas; então, aumenta a pressão sobre os gerentes das organizações de maior reputação para que adotem novos modismos que possam novamente

(Continua)

escalão são menos influenciados pelos modismos e idéias disseminadas pelos gurus do que os gerentes em grau hierárquico inferior.

“The second irresistible lure is that latching onto the latest great idea may serve to advance your career. It is notable that the higher you progress up corporate hierarchies the less influential the gurus appear to become. ‘Managing directors and chief executives tend to be confident in their own methods and are sceptical of gurus. In contrast, aspiring managers cast around for recipes for success and ideas which can distinguish them from the crowd,’ says Sharrock.” (CRAINER, 1996)³³

Também existe a influência da questão salarial. Impulsos na carreira correspondem a aumentos salariais. No caso dos CEO (*Chief Executive Officer* – funcionário executivo com maior grau hierárquico) a adoção dos modismos gerenciais, mesmo que indiretamente, influencia positivamente no pagamento dos CEO.

“The results of this research showed not only that popular management techniques led to improved corporate reputation but that CEO pay (salary and bonus) was also positively influenced.” (STAW, 2000)³⁴

Segundo CRAINER (1996), a pressão no ambiente de trabalho em relação à atualização dos gerentes sobre as mais modernas técnicas também pode forçar à adoção de um modismo. Quando questionado sobre quais providências está tomando em relação à área sob sua responsabilidade, especialmente no caso de problemas, um executivo deseja poder dar uma resposta que denote o conhecimento e uso das

distinguir suas organizações daquelas de menor reputação.” (ABRAHAMSON, 1996)

³³ “A segunda sedução irresistível é que juntar-se à última idéia pode servir para avançar sua carreira. É notável que quanto maior é o seu progresso na hierarquia corporativa menos influentes os gurus aparentam ser. ‘Diretores e chefes executivos tendem a ser confiantes em seus próprios métodos e são céticos com os gurus. Em contraste, gerentes aspirantes atiram-se ao redor de receitas de sucesso e idéias que podem distingui-los da multidão,’ diz Sharrock.” (CRAINER, 1996)

³⁴ “Os resultados desta pesquisa mostraram não somente que técnicas gerenciais populares levam ao aumento da reputação corporativa mas que o pagamento dos CEO (salário e bônus) foi também positivamente influenciado.” (STAW, 2000)

técnicas mais modernas. O uso de um modismo pode ser então uma resposta segura, pois o mesmo está sendo usado por outras organizações e executivos.

II.5.2 Forças Tecno-Econômicas

Já as forças tecno-econômicas, que podem ser de diferentes tipos, tais como mudanças macro-econômicas, na base tecnológica e de mercado, entre outras, influenciam na adoção de modismos gerenciais na medida em que mudanças provocadas por estas forças fazem com que ocorra um aumento da distância entre o desempenho desejado e aquele que a organização atinge de fato, segundo ABRAHAMSON (1996). Em outras palavras, as forças tecno-econômicas são aquelas que mudam algum ou vários dos parâmetros pelos quais o desempenho de uma organização é avaliado. Assim, o desempenho atual pode se tornar insuficiente frente aos novos parâmetros de avaliação. Como exemplo deste efeito, pode-se citar novamente a abertura às importações à partir de 1990. Com a facilidade de entrada de produtos importados de diversos tipos, os produtos nacionais passaram a ser confrontados com novos parâmetros de qualidade e preço, entre outros aspectos, crescendo portanto a exigência dos consumidores em relação a estes itens.

Apesar de que os modismos gerenciais podem ser demandados por mudanças de caráter tecno-econômico, não existe a certeza de que um modismo gerencial criado em função desta necessidade de melhoria de desempenho seja eficiente do ponto de vista técnico, ou colocando de outra forma, seja capaz de auxiliar a organização na melhoria de desempenho desejada.

As mudanças de caráter tecno-econômico podem criar uma necessidade de melhoria de desempenho, e a partir daí uma necessidade (e também uma preferência inicial) por um modismo, que possa ajudar na melhoria de desempenho demandada pela mudança nos parâmetros competitivos. Mas deve ser levado em conta o poder da retórica dos formadores de modismos na condução da preferência dos seguidores.

“(...) technical and economic environmental changes create incipient preferences among fashion followers for certain types of management techniques that they find useful in narrowing performance gaps opened up by these environmental changes. However, as was noted previously in the section on the selection of management fashions, fashion setters not only sense and satiate

incipient demand for new types of management fashions, but they also shape this demand by articulating for fashion followers that particular technique which matches the type they prefer.” (ABRAHAMSON, 1996)³⁵

Existe uma grande variedade de forças tecno-econômicas. Na maioria das vezes não existe a ação de uma única, e sim de várias ao mesmo tempo. Pode-se supor, já que não existem pesquisas suficientes para estabelecer uma relação de causa e efeito, alguns dos efeitos das forças tecno-econômicas na demanda por modismos gerenciais:

- ❖ Mudanças de caráter econômico, ou melhor, macro econômico, como por exemplo as épocas de recessão, tendem a ocasionar uma demanda por técnicas gerenciais que visem à redução de custos, com um melhor aproveitamento dos fatores de produção. Muitas vezes implicando em redução da força de trabalho, como no caso da reengenharia. Já nos períodos de expansão da economia a demanda por modismos volta-se para técnicas que visem a conquista dos mercados em expansão.
- ❖ Mudanças de caráter tecnológico em relação ao processo produtivo, com maior complexidade dos mesmos, tendem a gerar uma demanda por técnicas gerenciais que propiciem melhores meios de gerenciar os novos processos, que se tornam mais dinâmicos e flexíveis.
- ❖ Mudanças na estrutura organizacional, como fusões e aquisições de empresas, tendem a gerar uma demanda por técnicas que visem meios de obter melhor controle e produtividade sobre as novas empresas. Nestes casos pode-se citar a centralização das atividades de apoio, tais

³⁵ “(...) mudanças ambientais técnicas e econômicas criam preferências iniciais entre os seguidores de modismos por certos tipos de técnicas gerenciais que eles acham úteis para a diminuição das diferenças de desempenho ocasionadas pelas mudanças ambientais. De qualquer forma, como foi apontado anteriormente na seção sobre a seleção de modismos gerenciais, os formadores de modismos não somente compreendem e saciam a demanda inicial por novos tipos de modismos gerenciais, mas eles também moldam esta demanda através da afirmação, para os seguidores de modismos, de que uma técnica em particular atende às preferências dos mesmos”. (ABRAHAMSON, 1996)

como finanças, marketing e outras, e adoção de técnicas que permitam controlar com maior precisão o desempenho e resultados da empresa adquirida.

- ❖ Mudanças nas relações de trabalho, como por exemplo o crescimento das expectativas, por parte da força de trabalho, de uma maior realização e satisfação no ambiente de trabalho, criam uma demanda por técnicas que visem maior motivação destes trabalhadores, tais como o enriquecimento de cargos e o *empowerment*.

II.5.3 Forças Organizacionais

Há ainda fatores organizacionais, além das forças sócio-psicológicas e tecno-econômicas, que influenciam na demanda por modismos gerenciais.

A imagem de uma organização está relacionada com o uso de técnicas consideradas modernas e inovadoras e muitas vezes uma organização depende de uma boa imagem para operar sem interferências indesejadas de outros atores sociais, tais como governo, Ong's, grupos sociais e outros. Nesta situação a adoção de um modismo gerencial pode ser um meio fácil de obter uma boa imagem, independente de seus resultados no desempenho da organização, e assim se proteger. Como exemplo deste tipo, pode-se citar uma empresa que tenha atividades poluidoras. Adotando uma determinada norma de proteção ambiental ou criando áreas de conservação ambiental, mesmo que as atividades poluidoras não acabem, esta empresa estará mais preparada para enfrentar pressões de grupos ambientalistas, da sociedade e também as intervenções governamentais.

A adoção de um modismo gerencial pode também se relacionar com a imagem (e o conseqüente apoio de seus *stakeholders*) que a organização deseja ter.

“By adopting fashionable management techniques (e.g., TQM, empowerment, or teams), organizations may thus be able to improve their corporate reputations directly, regardless of economic performance.”

“Even though we did not find significant performance effects, the influence of popular management techniques on corporate reputation was quite consistent. Analyses showed that companies were more admired, seen as being more innovative, and

rated as having higher-quality management when they followed management trends such as quality, teams, and empowerment.” (STAW, 2000)³⁶

II.6. Modismos Gerenciais e os Sistemas ERP

Em uma abordagem bastante interessante CALDAS & WOOD (2000) tratam da adoção de sistemas ERP sob uma perspectiva ampla, considerando vários fatores que influenciam na adoção de um sistema deste tipo.

Nesta abordagem os autores propõem a existência de 3 grupos de fatores que influenciam na adoção de um sistema ERP: fatores substantivos, políticos e institucionais.

Fatores Substantivos

São os fatores reais, problemas e oportunidades para os quais um sistema ERP é uma resposta adequada, segundo CALDAS & WOOD (2000). Como exemplos pode-se citar:

- ❖ Necessidade de integração e controle das operações, especialmente em conglomerados multinacionais, que possuem diversas unidades e onde a rapidez no acesso e a padronização das informações promove uma melhor integração e coordenação de atividades.

³⁶ “Através da adoção de técnicas gerenciais da moda (i.e. TQM, *empowerment*, ou times), as organizações podem desta forma ser capazes de aumentar sua reputação corporativa diretamente, sem levar em conta o desempenho econômico.”

“Mesmo que nós não encontramos efeitos de desempenho significantes, a influência das técnicas populares de gerenciamento na reputação das corporações foi totalmente consistente. Análises mostraram que as companhias são mais admiradas, vistas como sendo mais inovadoras, e avaliadas como tendo gerenciamento de alta qualidade quando elas seguem as tendências de gerenciamento, tais como qualidade, times ou *empowerment*.” (STAW, 2000)

- ❖ Necessidade de redução de custos e melhora de eficiência, através da redução de tempo e custos de produção, redução de custos de estoque e de logística, entre outros.

Os fatores Substantivos têm relação direta com o grupo de forças tecno-econômicas abordado anteriormente. Mas não pode-se deixar de considerar que a adoção de um modismo está fortemente condicionada pelo discurso formulado pelos formadores de modismos e pela forma como este discurso é disseminado pela mídia.

Fatores Institucionais

Estes fatores são relacionados à forças externas que pressionam a organização pela adoção de um sistema ERP, de acordo com CALDAS & WOOD (2000). São os modismos gerenciais, tratados de forma mais detalhada anteriormente. Como exemplos de fatores Institucionais, os autores citam a existência de dois grupos:

- ❖ Agentes primários de difusão, ou seja, aqueles que sobrevivem diretamente da difusão desta técnica. Estes agentes estão diretamente interessados, pois lucram com a ascensão da técnica que estejam promovendo. Como exemplos de componentes deste grupo podem ser relacionados os vendedores de hardware e *software* relacionados ao ERP e as firmas de consultoria que atuam na implementação destes sistemas.
- ❖ Agentes secundários de difusão, sendo aqueles que estão lucrando indiretamente com o mercado criado pelos agentes primários. Neste grupo se incluem a mídia técnica e de negócios que vende seus informes, revistas e jornais, os gurus gerenciais e editoras de livros, para os quais o tema ERP é bastante atrativo, e as escolas de administração e negócios, através de seminários, treinamentos e pós graduação relacionados ao tema.

Estes dois grupos de agentes de difusão foram descritos anteriormente neste trabalho como formadores de modismos. Esta classificação em dois grupos, de acordo a relação de interesse com os sistemas ERP é bastante interessante e útil na compreensão do fenômeno de adoção destes sistemas.

Mas nesta abordagem são considerados somente os agentes de difusão, não sendo consideradas, ou melhor, explicitadas, as forças sócio-psicológicas que influenciam na adoção de um modismo.

Fatores Políticos

De acordo com CALDAS & WOOD (2000), os fatores Políticos estão relacionados com o balanço de poder dentro da organização, ou seja, os interesses de grupos que lutam pelo poder.

Embora os sistemas ERP possam ser adequados para solucionar problemas de ordem substantiva, eles também podem ser utilizados de forma a atender a interesses políticos destes grupos.

Os fatores Políticos mais comuns, de acordo com CALDAS & WOOD (2000), são:

- ❖ Interesse de centralização: sistemas ERP podem ser utilizados como forma de centralizar decisões e aumentar o controle sobre subsidiárias e filiais.
- ❖ Interesse de padronização e concentração: sistemas ERP podem facilitar a padronização de processos e operações, e potencialmente a concentração de decisões deste tipo em um nível superior, ao invés de que estas decisões permaneçam no nível das subsidiárias.
- ❖ Interesses de grupos de poder e coalizões: como comentado anteriormente a implantação de um sistema ERP envolve o redesenho de processos e mudanças na forma de trabalho. Estas mudanças alteram as relações de poder, e o controle da implementação pode ser disputado como forma de aumentar a influência e o poder do grupo que obtém este controle.
- ❖ Interesse da função Tecnologia da Informação (ou mais comumente o Departamento de Informática) de ganhar poder e influência: nos últimos anos a função TI (Tecnologia da Informação) tem perdido influência e poder em razão de mudanças tecnológicas que promovem uma drástica redução no uso dos computadores de grande porte, e assim o usuário

final passa a ser mais independente da função TI. Também esta perda de influência se deve aos movimentos de terceirização que têm atingido a função TI. Os sistemas ERP podem significar uma forma de reconquistar a influência e autoridade perdidas.

Juntos, os fatores Substantivos, Institucionais e Políticos influenciam na adoção de sistemas ERP. A inter-relação entre eles é demonstrada na figura a seguir.

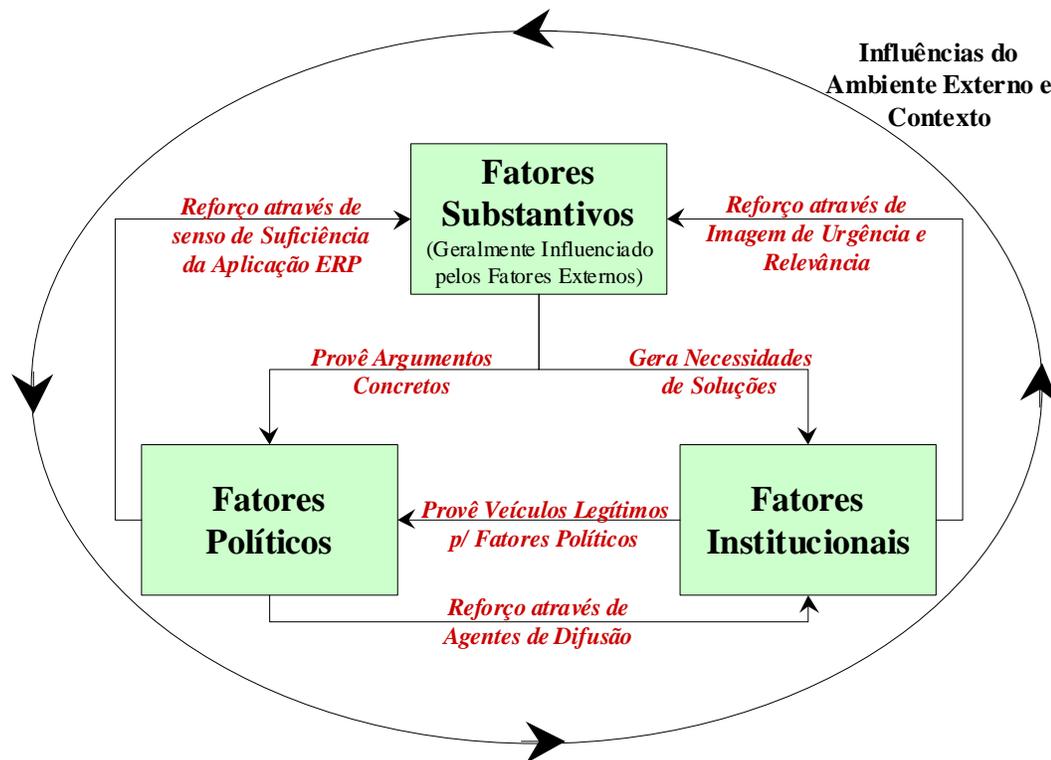


Figura 1 - Perspectiva Multidimensional do Fenômeno de Difusão dos Sistemas ERP

Elaborada a partir de CALDAS & WOOD (2000)

A inter-relação entre os fatores Políticos, Institucionais e Substantivos é bastante complexa e dinâmica. Como a empresa é um sistema aberto, influenciando e sendo influenciada pelo ambiente externo, cada um destes grupos de fatores recebe influências do ambiente externo, influência esta que varia de acordo com o tipo de organização e de mercado em que a mesma opera. Também cada um dos fatores listados influencia e é influenciado pelos demais.

Fatores Substantivos, como já comentado, são as reais necessidades de soluções demandadas por mudanças no ambiente competitivo. Em relação à um sistema ERP os fatores substantivos são relacionados a controle e desempenho. Os fatores substantivos são fortemente influenciados pelo ambiente externo, pois mudanças ambientais em termos de competição, economia e tecnologia geram uma necessidade de melhoria de desempenho que mantenha a competitividade da organização.

Os fatores Substantivos influenciam os fatores políticos na medida em que fornecem argumentos concretos (necessidade de melhoria de desempenho) que justificam os fatores políticos, de acordo com CALDAS & WOOD (2000). Por exemplo, a necessidade de melhor controle do orçamento justifica a implantação de um sistema ERP que poderá ser utilizado como instrumento político no aumento do controle e centralização de departamentos e subsidiárias. Por outro lado, estas necessidades de melhoria de desempenho (dentro dos fatores Substantivos) são atentamente acompanhadas pelos formadores de modismos, que são definidos como agentes de difusão por CALDAS & WOOD (2000), e podem ser respondidas por discursos enfatizando uma determinada técnica gerencial. Ou seja, os formadores de modismos respondem às necessidades de melhoria de desempenho das organizações promovendo uma determinada técnica que consideram adequada (ou que seja mais interessante para si próprios). Por exemplo, o discurso promovendo os sistemas ERP destaca as possibilidades de integração, melhor controle e melhoria de desempenho proporcionadas pelo mesmo.

Os fatores Institucionais dizem respeito às forças externas à organização, que influenciam a mesma na adoção de um sistema ERP, de acordo com CALDAS & WOOD (2000). Esta influência se dá através de um discurso e uma argumentação em favor de uma determinada técnica que pode fazer face aos problemas organizacionais. Esta argumentação geralmente é feita de forma dramática e carregada de senso de urgência, de acordo com ABRAHAMSON (1996); CALDAS & WOOD (2000). Este senso de urgência coloca em relevância os problemas organizacionais, destacando estes problemas para os membros da organização. O discurso que promove os sistemas ERP destaca, com a devida urgência, a

necessidade de se resolverem os problemas de integração e controle, que prejudicam a competitividade no ambiente atual, não deixando também de afirmar que um sistema ERP é a resposta adequada a estes problemas.

Os fatores Institucionais, por outro lado, também fornecem veículos legítimos para os fatores políticos, justificando o uso de um sistema ERP, de acordo com CALDAS & WOOD (2000). Desta forma, um grupo que irá ganhar poder e/ou *status* com a implantação do sistema ERP pode se utilizar do discurso que justifica o uso deste sistema como argumento em favor do mesmo, defendendo interesses particulares.

Os fatores Políticos dizem respeito aos interesses de grupos de poder dentro da organização, de acordo com CALDAS & WOOD (2000). Tais fatores fornecem um reforço através da argumentação de que o sistema ERP é suficiente para a satisfação das necessidades demandadas pelos fatores substantivos (melhoria de desempenho), ou seja, os grupos de poder promovem internamente a crença de que o sistema ERP é, por si só, suficiente para satisfazer as necessidades de melhor desempenho e controle.

Por outro lado, a influência dos fatores Políticos em relação aos fatores Institucionais se dá pela ação dos grupos de poder que têm interesses na adoção do sistema, transmitindo a crença de que a adoção do sistema ERP é inevitável, de acordo com CALDAS & WOOD (2000). Esta crença é transmitida pelos canais de comunicação (formais ou não) controlados por estes grupos ou simpáticos a eles.

III. CULTURA ORGANIZACIONAL

Em função da necessidade e importância da transformação organizacional ocasionada pela implantação de um sistema ERP, a temática cultura organizacional será abordada nesta etapa do trabalho.

A transformação organizacional ocasionada pela implantação de um sistema ERP está claramente apontada no livro de CORREIA et al. (1999) onde, em relação às mudanças organizacionais, é assinalado que

“... a implantação, além de não negligenciada, tem de ser vista como um grande projeto de mudança organizacional pelo qual a empresa vai passar, merecendo todo o cuidado e diligente gerenciamento que qualquer mudança organizacional requer.”
(CORREIA et al., 1999)

Esta mudança organizacional vai provocar mudanças nas relações de poder dentro da organização, sendo natural que existam resistências de pessoas e setores que estejam, ou se sintam, perdendo parte de seu poder. Por exemplo, na implantação de um sistema ERP as pessoas ou setores que estiverem à frente da mesma terão um maior volume de recursos financeiros à sua disposição, bem como maior visibilidade e força para impor suas prioridades e objetivos (desde que os mesmos possam ser justificados pela implantação do ERP), podendo desencadear resistências de pessoas ou setores. Segundo CORREIA et al. (1999), o gerenciamento adequado deste processo de mudança deve identificar estas possíveis resistências e lidar adequadamente com elas, mas os autores não são precisos em como seria a forma adequada de lidar com estas resistências.

Para que seja duradoura, ou seja, se torne a prática estabelecida e não se reverta depois de um breve período, a mudança organizacional deve estar ancorada em mudanças dos pressupostos básicos compartilhados pelos membros desta

organização. De forma resumida, pressupostos básicos são a forma de sentir, perceber e interpretar o mundo e o ambiente que cerca a organização. Uma definição mais precisa de pressupostos básicos será apresentada junto com a definição de cultura organizacional.

Segundo TOMEI (2001), a adoção de uma nova técnica gerencial não causa, por si só, mudanças na cultura organizacional. Mudanças na cultura organizacional só acontecem quando esta cultura se altera para a implantação da nova técnica adotada.

Se os pressupostos básicos não se alteram, as mudanças pelas quais a organização passa são somente superficiais, ou, de outra forma, é somente feita uma maquiagem, onde a organização aparenta haver mudado, mas sua cultura não foi alterada. Consequentemente, a implantação e o uso eficiente de um sistema ERP podem ser seriamente comprometidos, pois as mudanças comportamentais necessárias não ocorreram de fato.

Segundo TOMEI (2001), as características da cultura organizacional influenciam de forma decisiva na adoção de uma nova técnica gerencial, ou seja, de um modismo, pois de acordo com a definição de ABRAHANSON (1996) um modismo gerencial é uma crença coletiva e transitória de que uma determinada técnica gerencial leva ao progresso gerencial.

“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.” (TOMEI, 2001)

III.1. Uma Definição de Cultura Organizacional

De acordo com a definição de Schein sobre cultura, os pressupostos básicos constituem o núcleo da cultura de um determinado grupo, pois

“A cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao

aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas” (SCHEIN³⁷ apud FLEURY & FLEURY (1997))

De outra forma, estes pressupostos básicos podem ser descritos também como paradigmas, ou seja, formas de sentir e perceber o ambiente ou ainda o mundo que cerca este grupo.

Como uma organização é formada por um grupo ou grupos de indivíduos, pode-se falar então em cultura organizacional pois, segundo HOFSTEDE (1998), a cultura é uma característica coletiva, não individual.

“Culture is a characteristic of the organization, not of individuals, but it is manifested in and measured from the verbal and/or nonverbal behaviour of individuals - aggregated to the level of their organizational unit” (HOFSTEDE, 1998)³⁸

Segundo FLEURY & FLEURY (1997), a cultura organizacional diz respeito aos valores profundos de uma organização, que foram desenvolvidos e assimilados pelo grupo ao longo da história da organização, frutos de um processo de aprendizagem ao lidar com a solução de problemas. O que estes autores chamam de valores, SCHEIN³⁹ apud YOUNG (2000) define como pressupostos básicos. Estes valores ou pressupostos básicos, muitas vezes, fazem parte de um nível quase inconsciente da vida organizacional, sinalizando a maneira correta de agir, pensar e sentir em relação à diversas situações.

Voltando à definição de cultura de Schein, o mesmo propõe um modelo teórico onde existem três níveis de cultura. O correto gerenciamento do terceiro nível

³⁷ SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, ed. rev. 1992 apud FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional. As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

³⁸ “ Cultura é uma característica da organização, não de indivíduos, mas ela se manifesta e é medida através do comportamento verbal e/ou não verbal dos indivíduos - agregados ao nível de sua unidade organizacional” (HOFSTEDE, 1998)

³⁹ SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992 apud YOUNG, David W. The six levers for managing organizational culture. **Business Horizons**, Sept 2000 v43 i5 p19.

é o mais importante para que uma mudança organizacional seja efetiva, pois envolve os pressupostos básicos do grupo, que é o núcleo da própria definição de cultura de Schein. Segundo o autor, este nível também é o mais difícil de compreender e transformar.

“Schein describes three levels of culture: artifacts; shared values; and shared basic assumptions.

** Artifacts are visible, audible, tactile manifestations of underlying cultural assumptions, such as behavior patterns, rituals, physical environment, dress codes, stories, and myths. They are relatively easy to understand. For example, many firms have dress codes, such as uniforms or proper business attire, that are indicative of some underlying culture. (...)*

** Shared values, also quite easily understood, are the espoused reasons why things should be as they are, such as norms, codes of ethics, company value statements, and so on. For example, many firms have goal or mission statements boldly emblazoned in their reception areas for all to see, informing both their customers and their employees what the firm stands for, and saying something about the espoused culture as well. (...)*

** Basic assumptions are somewhat more difficult to define and examine. They comprise the invisible but identifiable reasons why group members perceive, think, and feel the way they do about external survival and internal operational issues, such as a mission, means of problem solving, relationships, time, and space. They can be viewed most easily in terms of behavior that one would find totally unacceptable, as well as, of course, its counterpart: highly desirable behavior. The importance of "saving face" (especially in Asia), the relevance of financial rewards as performance motivators, and a subordinate's ability to question a supervisor's decisions are all examples of these basic assumptions.” (SCHEIN apud YOUNG, 2000)⁴⁰*

⁴⁰ “Schein descreve três níveis de cultura: artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos.

* Artefatos são visíveis, audíveis, palpáveis manifestações das bases de pressupostos básicos, como padrões de comportamento, rituais, ambiente físico, códigos de vestimenta, estórias e mitos. Eles são relativamente fáceis de entender. Por exemplo, muitas firmas possuem códigos de vestimenta, como uniformes ou roupas corretas para negócios, que são indicativas de alguma cultura básica (...)

(Continua)

Em relação ao nível de valores compartilhados, pode-se comentar que a missão de uma organização ou o seu código de ética, por exemplo, somente se constituem em valores compartilhados quando são assumidos pelo grupo ou grupos que formam a organização, pois caso contrário, não passam de escrita sem fundamento na prática.

De acordo ainda com a definição de Schein, os pressupostos básicos se constituem nas razões pelas quais os membros de uma organização sentem, agem e pensam sobre os acontecimentos. Normalmente os pressupostos básicos são formados em um horizonte maior de tempo, dirigidos pelas experiências vividas pelos membros da organização. Por exemplo, se em uma organização na qual, em algum momento do passado, uma tentativa de mudança não foi bem sucedida e aqueles que estavam promovendo o processo de mudança foram “punidos”, pode ocorrer então a fixação de um pressuposto básico do tipo “mudanças são perigosas pois trazem o risco de punição”. Como resultado deste pressuposto básico os membros desta organização podem sentir qualquer processo de mudança como potencialmente perigoso, especialmente se for parecido com o processo que gerou a experiência negativa, e conseqüentemente serão geradas resistências a esta mudança.

* Valores compartilhados, também facilmente compreendidos, são as razões expostas do porque as coisas são como são, tais como normas, códigos de ética, enunciados de valores da companhia, e outros. Por exemplo, muitas firmas possuem objetivos ou enunciados de missão corajosamente embelezando suas áreas de recepção para todos verem, informando à seus clientes e empregados o que a firma espera, e dizendo algo sobre a cultura suportada também. (...)

* Pressupostos básicos são de certa forma mais difíceis de definir e examinar. Eles englobam as razões invisíveis mas identificáveis por qual motivo os membros do grupo percebem, pensam e sentem e de que forma eles agem em relação à sobrevivência externa e assuntos operacionais internos, tais como a missão, meios de resolução de problemas, relacionamentos, tempo, e espaço. Eles podem ser vistos mais facilmente em termos de comportamento que alguém poderia achar totalmente inaceitável, tão bem como, naturalmente, sua contrapartida: comportamento altamente desejável. A importância de “salvar a honra” (especialmente na Ásia), a relevância de recompensas financeiras como motivadoras de desempenho, e a habilidade de um subordinado em questionar a decisão de um supervisor são todos exemplos destes pressupostos básicos.” (SCHEIN apud YOUNG, 2000)

Outras definições de cultura são bastante próximas daquela usada por Schein, mesmo usando modelos e palavras diferentes. Por exemplo, CARROL & HARRISON (1998) apresentam uma definição de cultura organizacional onde o modelo proposto é de dois níveis: crenças e práticas.

“Organizational culture is generally regarded as consisting of both beliefs and social practices, including communication, socialization, and shared experience. For example, Trice and Beyer (1993: 2) defined organizational culture as collective phenomena of two general types: “The first is the substance of a culture - shared, emotionally charged belief systems that we call ideologies. The second is cultural forms - observable entities, including actions, through which members of culture express, affirm, and communicate the substance of their culture to one another.””(CARROL & HARRISON, 1998)⁴¹

Esta definição é bastante próxima da apresentada por Schein, pois nos três níveis de cultura propostos pelo autor estão incluídas as práticas e crenças da primeira parte da definição de CARROL & HARRISON. O primeiro dos tipos de fenômenos culturais propostos por TRICE & BEYER⁴² apud CARROL & HARRISON (1998) , que são chamados de ideologias, podem ser facilmente comparados aos dois níveis mais profundos propostos por Schein, os pressupostos básicos e valores compartilhados. O segundo tipo proposto por TRICE & BEYER está diretamente relacionado ao nível de artefatos proposto por Schein, que engloba as manifestações visíveis dos pressupostos básicos e valores, ou seja, das ideologias.

⁴¹ “Cultura organizacional é geralmente observada como consistindo de crenças e práticas sociais, incluindo comunicação, socialização, e experiência compartilhada. Por exemplo, Trice and Beyer (1993: 2) definiram cultura organizacional como um fenômeno coletivo de dois tipos gerais: “O primeiro é a substância da cultura - sistemas de crenças carregadas emocionalmente, compartilhadas, que nós chamamos ideologias. O segundo são as formas culturais - entidades observáveis, incluindo ações, através das quais os membros da cultura expressam, afirmam, e comunicam a substância de sua cultura para algum outro”” (CARROL & HARRISON, 1998)

⁴² TRICE, H.; BEYER, J. **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, N J: Prentice-Hall, 1993 apud CARROLL, Glenn R.; HARRISON, J. Richard. Organizational demography and culture: insights from a formal model and simulation. **Administrative Science Quarterly**, Sept 1998 v43 i3 p637(3).

A separação entre dois níveis de cultura definidos por Schein, valores compartilhados e pressupostos básicos, em muitos casos não é clara, de acordo com YOUNG (2000).

“The precise dividing line between shared values and basic assumptions is not always clear. (...)

Half of PWC's 2,700 U.S. partners owned stock in companies the firm audits, according to the report done by law firm Lankler Siffert & Wohl at the behest of the SEC. The report also revealed that 1,885 people at the firm -- 1 in every 20 employees -- committed violations, (...)

On the one hand, these ‘cultural problems’ were at the shared values level, representing a broken code of ethics that constituted grounds for dismissal. On the other hand, the shared basic assumptions--behavior patterns that one would find totally unacceptable--were also violated. Or more likely in Stein's view of culture, PWC had not adequately instilled the requisite shared basic assumptions in its employees, such that many did not consider owning client stock to be totally unacceptable.” (YOUNG, 2000)⁴³

Também, de acordo com YOUNG (2000), não existe um conjunto correto de pressupostos básicos para todas as organizações. Segundo o autor, não pode-se imaginar, por exemplo, as forças armadas sendo bem sucedidas com o mesmo conjunto de pressupostos básicos de uma universidade.

⁴³ “A linha precisa que divide valores compartilhados e pressupostos básicos não é sempre clara. (...)

Metade dos 2.700 sócios norte americanos da PWC são donos de ações de companhias que a firma audita, de acordo com o relatório feito pela firma de advocacia Lankler Siffert & Wohl para o comando da SEC (Comissão de títulos e câmbio americana). O relatório também revelou que 1.885 pessoas na firma -- 1 em cada 20 empregados -- cometeram transgressões, (...)

De um lado, estes “problemas culturais” no nível de valores compartilhados, representam uma quebra do código de ética, o que constitui fundamento para demissão. De outro lado, os pressupostos básicos -- padrões de comportamento que alguém possa julgar totalmente inaceitáveis -- foram também violados. Ou mais provavelmente na forma de ver a cultura de Stein, PWC não incutiu adequadamente os pressupostos básicos necessários em seus empregados, de forma que muitos deles não consideraram que ser proprietários de ações de seus clientes seja totalmente inaceitável.” (YOUNG, 2000)

FLEURY & FLEURY (1997) apresentam um modelo teórico derivado dos trabalhos de Schein, onde propõem que, através da análise das práticas organizacionais se possa desvendar a cultura de uma organização. Neste modelo são apresentados também três níveis para a cultura organizacional, sendo do mais externo para o mais interno:

- ❖ Produtos e comportamentos visíveis;
- ❖ Estórias, mitos e heróis;
- ❖ Valores.

Estes níveis têm relação direta com os propostos por Schein. São também três níveis, escritos com nova denominação, mas com um significado muito próximo daqueles do modelo de Schein.

Um enriquecimento da definição de cultura de Schein, adicionando a dimensão política, é proposto por FLEURY, M. T. apud FLEURY & FLEURY (1997).

“Cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.” (FLEURY, M. T.⁴⁴ apud FLEURY & FLEURY (1997))

Estas relações de dominação, que na maioria da vezes são de difícil entendimento e apreensão, são abordadas de maneira bastante detalhada e com profundidade na obra de PAGÈS (1987), que se baseia na análise da estrutura de poder e controle de uma grande empresa multinacional. Segundo PAGÈS, o sistema de poder e controle (que obviamente tem sua dimensão política) é bastante complexo na empresa moderna, envolvendo diversos mecanismos, tais como benefícios e privilégios, restrições e coerções, controles específicos, regras, culto da organização e manipulação do inconsciente, entre outros.

A formação da cultura organizacional se dá através da vivência e experiência do grupo ao lidar com problemas. Ou seja, se dá através do processo de aprendizagem necessário para a resolução destes problemas. Uma vez que certos padrões culturais são definidos e aceitos, eles se tornam, então, as formas corretas de pensar, agir e sentir para este grupo. Outras definições de cultura, uma delas apresentada por HAWKINS (1997), abordam o aspecto histórico na formação da cultura.

“Anthropologists provided definitional frames for analyzing cultures. Herskowitz (1948) viewed culture as: ‘a construct describing the total body of belief, behaviour, knowledge, sanctions, values, and goals that make up the way of life of a people.’ Geertz (1973) added to this in his description of culture as: ‘an historically transmitted pattern of meanings embodied in symbols, a system of inherited conceptions expressed in symbolic forms by means of which men communicate, perpetuate and develop their knowledge about and attitudes toward life.’” (HAWKINS, 1997)⁴⁵

Assim, após o estabelecimento destes padrões, a tendência natural na maioria das organizações seria a estabilidade destes padrões, e não a mudança, de acordo com FLEURY & FLEURY (1997). Portanto a própria existência de um padrão cultural já definido e aceito pelo grupo é por si só uma fonte de resistência a mudanças, especialmente mudanças que afetem os pressupostos básicos desta cultura organizacional.

Segundo FISCHER (1989), esta resistência pode ser um fator que inviabilize projetos de mudança cuja implantação altere os pressupostos básicos de

⁴⁴ FLEURY, M. T. apud FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional. As experiências de Japão, Coréia e Brasil.** 2^a. Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

⁴⁵ “Antropólogos fornecem quadros de referência para a análise de culturas. Herskowitz (1948) observa a cultura como: ‘uma montagem descrevendo o corpo total de crenças, comportamentos, conhecimentos, sanções, valores, e objetivos que constituem o modo de vida das pessoas.’ Geertz (1973) adicionou a isto em sua descrição de cultura como: “um padrão de significados transmitido historicamente, expressado em símbolos, um sistema de concepções hereditárias, expressas em formas simbólicas pelo meio das

(Continua)

uma organização, mesmo que a nova técnica a ser adotada seja comprovadamente eficaz e represente uma maneira eficiente de atingir objetivos necessários à organização.

“Portanto, não se pode tratar a resistência à mudança como uma questão genérica, um empecilho a mais nos projetos de desenvolvimento organizacional: porque se as premissas básicas da cultura da organização permanecem válidas, ou suficientemente internalizadas, mesmo as propostas de indiscutível qualidade técnica e de prioridade estratégica não se viabilizam. Os agentes organizacionais reagirão para evitar as transformações, que se lhes apresentam como uma ruptura dessa profunda identidade com a organização e uma negação de valores estabelecidos que lhes transmitiam o sentimento de segurança e coesão.” (FISCHER, 1989)

Como algumas definições de cultura organizacional se referem à práticas e valores, uma colocação interessante a respeito da relação entre as mesmas deve ser apontada. Segundo HOFSTEDE (1998), as práticas são seguidas, geralmente, por todos os membros de uma organização, mas nem todos estes membros compartilham dos mesmos valores.

“There is little doubt that practices are designed according to the values of the founders and, in later phases, of significant top managers of the organization in question, but this does not mean that all members of the organization share these values. A work organization is not a total institution. Members have to follow the practices if they want to remain members, but they do not have to confess to the values. Leaders' values become followers' practices.” (HOFSTEDE, 1998)⁴⁶

Esta separação entre os valores e as práticas é muito freqüente nas organizações. A expressão popular, “manda quem pode, obedece quem tem juízo”,

quais homens comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento sobre e atitudes voltadas para a vida.” (HAWKINS, 1997)

⁴⁶ “Existe pouca dúvida de que as práticas são determinadas de acordo com os valores dos fundadores e, nas fases posteriores, com os valores dos principais executivos da organização em questão, mas isso não significa que todos os membros da organização compartilham destes valores. Uma organização do trabalho não é uma instituição totalitária. Os membros têm que seguir as práticas se eles querem permanecer como membros, mas eles não

(Continua)

muitas vezes ouvida dentro das organizações, resume de maneira completa a afirmação de Hofstede a respeito da diferença de alcance das práticas e valores entre os membros organizacionais.

Muitos dos estudos de cultura organizacional não passam de um levantamento do clima organizacional. Como existem diferenças fundamentais entre clima e cultura organizacional, a pesquisa deve considerá-las, uma vez que poderá estar incorrendo em um simples levantamento do clima organizacional, que tem um caráter de avaliação, e não dos valores e pressupostos básicos da cultura, que são os elementos que fornecem os motivos de agir (pelos quais determinados comportamentos e atitudes são tomadas) e de sentir os acontecimentos.

Uma crítica levantada por HOFSTEDE (1998) diz respeito à forma como são realizados os estudos sobre cultura organizacional. Muitas vezes tais estudos se utilizam de ferramentas (na maioria da vezes questionários) que são muito parecidas com aquelas utilizadas em estudos de clima organizacional. Hofstede tem uma visão bastante clara a respeito das diferenças entre clima e cultura organizacional, que merece ser destacada. Segundo o autor,

*“*Climate derives from sociology, culture from anthropology, and this affects the methods by which they are studied;*

**Climate is more closely linked with individual motivation and behaviour than culture, which resides entirely at the organizational level;*

**Climate has an evaluative connotation and partly overlaps with satisfaction; cultures can be different without one being objectively better than the other. Peters and Waterman's (1982) claim that strong cultures are better than others has been sufficiently refuted (e.g. Soeters 1986). Strong cultures, in the sense of cohesive cultures which impose extensive and immutable mental programming, are, for that same reason, difficult to change and are likely to adapt less well to changing circumstances than weaker ones.*

precisam confessar estes valores. Os valores dos líderes se tornam a prática dos seguidores, ou funcionários.” (HOFSTEDE, 1998)

**Climate can fruitfully be seen as a sub-set of culture (Poole 1985: 84). Moran and Volkwein (1992), commenting on our Danish-Dutch organizational culture study, aptly conclude that our focus on practices means an overlap between the organizational culture and organizational climate constructs. The difference between practices and climate, as we see it, is that practices can be purely descriptive, while climate, as argued above, has an evaluative connotation.” (HOFSTEDE, 1998)⁴⁷*

Através da colocação de Hofstede, pode-se identificar a diferença fundamental entre clima e cultura. Clima diz respeito à satisfação e pode-se afirmar que existem organizações com melhor clima organizacional do que outras. Já em relação à cultura organizacional dificilmente pode-se dizer que um determinado tipo de cultura é melhor que outro sem levar em conta o tipo de organização e o ambiente no qual esta organização opera.

⁴⁷ “*Clima deriva da sociologia, cultura da antropologia, e isto afeta os métodos pelos quais eles são estudados;

*Clima é mais proximamente ligado a motivação individual e comportamento que cultura, a qual reside de forma geral no nível organizacional;

*Clima tem uma conotação de avaliação, e parcialmente se sobrepõe com satisfação; culturas podem ser diferentes sem uma delas ser objetivamente melhor ou pior que a outra. A declaração de Peters and Waterman (1982) que culturas fortes são melhores que outras foi suficientemente refutada (e.g. Soeters 1986). Culturas fortes, no sentido de culturas coesivas que impõe uma programação mental extensiva e imutável, são, pela mesma razão, difíceis de mudar e se adaptam menos bem às circunstâncias de mudança, que as fragilizam.

*Clima pode ser proveitosamente visto como um sub conjunto da cultura (Poole 1985: 84). Moran e Volkwein (1992), argumentando em nosso estudo de cultura organizacional Dinamarquês-Holandês, competentemente concluem que nosso foco em práticas significam uma sobreposição entre os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional. A diferença entre práticas e clima, como nós vemos, é que práticas podem ser puramente descritivas, enquanto clima, como argumentado acima, tem uma conotação de avaliação.” (HOFSTEDE, 1998)

III.2. Metodologia para Desvendar a Cultura Organizacional

Entender os pressupostos básicos, que se constituem na própria definição de cultura organizacional, é uma tarefa bastante difícil, pois somente ficam visíveis as práticas organizacionais, tais como as formas de organização do trabalho, treinamento, socialização de novos membros e relações com o ambiente externo, entre outras.

Além disso, existe toda uma complexidade, e muitas vezes o desejo de se ocultar as relações de poder e dominação, e desta forma ficam ocultos os verdadeiros pressupostos básicos da organização. Pode-se ter, então, uma boa idéia da dificuldade de entender e apreender com confiabilidade a cultura de uma organização.

Segundo a proposta feita por FLEURY & FLEURY (1997) o processo de desvendar a cultura organizacional se dá através da análise das práticas organizacionais, que são os elementos visíveis de uma cultura organizacional.

O tema cultura organizacional tem sido estudado, na maioria das vezes, através de estudos de caso, segundo HOFSTEDE (1998). Embora este método forneça profundos conhecimentos e percepções, ele é bastante subjetivo, e diferentes pesquisadores podem chegar a diferentes conclusões ao observar uma mesma organização.

Já a pesquisa através de questionários é, muitas vezes, pouco mais que uma pesquisa sobre as atitudes dos funcionários, segundo também HOFSTEDE (1998). Existem, portanto críticas às duas formas de abordagem. Segundo o mesmo autor, atitudes são como alguém se sente a respeito de determinada situação e valores dizem respeito à quais situações são preferidas.

A proposta de HOFSTEDE (1998) para o estudo da cultura organizacional se baseia em um caminho intermediário entre estudos de caso e o uso de questionários (pesquisas quantitativas).

“A prudent middle way is to say that organizational culture should neither be studied solely by case studies nor solely by questionnaires.” (HOFSTEDE, 1998)⁴⁸

LOCATELLI & WEST (1996) comparam o processo de desvendar a cultura organizacional com a estória a respeito de um elefante, descrito por cegos que o tocam. Como cada um dos cegos toca uma parte diferente, cada um expressa uma opinião a respeito do elefante, nenhuma delas errada em relação à parte descrita, mas todas incompletas para descrever o elefante como um todo. O mesmo processo pode ocorrer na descrição da cultura organizacional, pois como um pesquisador tem acesso à uma quantidade restrita de dados, a interpretação sobre a totalidade de características da cultura organizacional pode ser consideravelmente deficiente.

Os mesmos autores argumentam que o tipo de metodologia usada em uma pesquisa depende da definição operacional de cultura utilizada pelo pesquisador e do propósito da pesquisa.

“If organizational culture is defined as espoused beliefs and values, a myriad straightforward research tools are available for use from the human relations school. These include questionnaires, inventories and structured individual and group interviews, etc. If it is accepted that significant differences sometimes exist between espoused values and values in use (Argyris and Schon, 1978), then quantitative questionnaire approaches must be rejected. Instead qualitative research methods are called for.” (LOCATELLI & WEST, 1996)⁴⁹

⁴⁸ “Um caminho intermediário prudente é dizer que a cultura organizacional não deveria ser estudada somente através de estudos de caso ou somente através de questionários” (HOFSTEDE, 1998)

⁴⁹ “Se a cultura organizacional é definida com crenças e valores que possuem suporte, muitas ferramentas de pesquisa direta são disponíveis para o uso, da escola de relações humanas. Elas incluem questionários, contagem e entrevistas estruturadas -- individuais e coletivas --, etc. Se é aceito que diferenças significativas às vezes existem entre valores expostos e valores em uso (Argyris e Schon, 1978), então a abordagem através de questionários quantitativos deve ser rejeitada. Em seu lugar, métodos de pesquisa qualitativos devem ser utilizados.” (LOCATELLI & WEST, 1996)

III.2.1 Uma comparação de 3 diferentes métodos de pesquisa

LOCATELLI & WEST (1996) fazem uma comparação muito proveitosa a respeito de diferentes técnicas de pesquisa que têm por objetivo o levantamento das características da cultura organizacional. São comparadas três técnicas, com o objetivo de avaliar qual delas é a melhor em função de três critérios:

1. Nível de cultura desvendada, ou seja, quais níveis se tornam conhecidos, como os artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos;
2. Quantidade de informação obtida;
3. Facilidade de uso da técnica e tempo gasto para coleta de dados.

As técnicas de pesquisa comparadas no estudo são descritas a seguir:

❖ *Grade de repertório (Repertory grids)*

Esta técnica foi primeiramente aplicada em estudos de indivíduos, sendo proveniente da área de psicologia.

É uma entrevista estruturada, baseada na apresentação de uma lista de eventos ao entrevistado e solicitado ao mesmo que relacione a cada um dos eventos acontecimentos que sejam descritivos dos mesmos. Como exemplos de eventos podem ser citados: um evento surpreendente; um evento recorrente; um evento que dividiu os membros do departamento; etc. As respostas dos entrevistados são, então, agrupadas em categorias que descrevem aspectos da cultura organizacional, segundo LOCATELLI & WEST (1996).

❖ *Teste de 20 enunciados (Twenty statements test)*

Esta técnica foi utilizada originalmente para a coleta de dados de caráter pessoal, onde o indivíduo responde à pergunta “Quem eu sou?” em um formulário com 20 espaços em branco, com as instruções de preencher os espaços como se estivesse dando respostas a si mesmo, não a ninguém mais.

Para a utilização desta técnica como meio de desvendar a cultura organizacional, os funcionários de uma organização são convidados a preencher um formulário com 20 enunciados iniciados, por exemplo, com a frase “Este departamento é ...”, com o conteúdo que o entrevistado desejar.

Após o preenchimento as respostas são agrupadas em categorias que descrevem a cultura organizacional. As categorias utilizadas no estudo de LOCATELLI & WEST (1996) serão comentadas posteriormente.

❖ **Discussões de grupo (Group Discussions)**

Esta técnica se utiliza de uma reunião, onde os participantes são mediados pelo pesquisador, que é o encarregado de organizar a discussão. De forma geral, este mediador apresenta um tema e vai colhendo as opiniões manifestadas pelos participantes.

Para o levantamento de aspectos da cultura organizacional, as reuniões são iniciadas com a apresentação de uma definição de cultura organizacional e também uma definição de valores. Os participantes são, então, perguntados sobre quais são os valores dominantes no departamento. A informação obtida da discussão em grupo foi anotada em um quadro e os participantes preencheram uma folha com os dez mais importantes valores dentre todos os listados no quadro.

A pesquisa do trabalho de LOCATELLI & WEST (1996) foi conduzida em uma companhia do Reino Unido, em seu departamento de sistemas de informação. O departamento emprega aproximadamente 700 pessoas em várias unidades em todo o país. O estudo envolveu 158 indivíduos. Os questionários de 20 enunciados foram preenchidos por 132 pessoas, outras 15 participaram do método de grade de repertório e 11 outras das discussões em grupo. Todos foram selecionados aleatoriamente de uma lista de membros do departamento.

Categorias utilizadas para a classificação das respostas

No trabalho de LOCATELLI & WEST (1996), as respostas obtidas pelos três métodos comparados foram agrupadas em categorias baseadas nos níveis de cultura propostos por Schein. A partir do agrupamento foi efetuada a comparação do volume de resultados produzidos.

A seguir são apresentadas, resumidamente, as descrições das categorias, resumo baseado em LOCATELLI & WEST (1996). A descrição completa pode ser encontrada em ANEXOS, na página 127.

- ❖ A1 (Artefatos materiais) - estrutura organizacional, tecnologia, documentos, layout físico ou organização, mobília, padrões de comportamento ou códigos de vestimenta, etc.
- ❖ A2 (Artefatos não tangíveis) - linguagem organizacional, jargões, metáforas, mitos e piadas, etc.
- ❖ A3 (Práticas gerenciais) - práticas de recursos humanos, práticas de inovação, planejamento de curto versus longo prazo, relacionamentos internos e informação, relações com clientes, etc.
- ❖ A4 (Normas) - padrões de comportamento esperado e permitido, ou seja, aquilo que a organização permite e espera que seja feito.
- ❖ A5 (Hábitos, ritos e rituais) - rotinas da vida organizacional diária.
- ❖ V1 (Crenças) - pensamento consciente, visões cognitivas sobre a verdade e realidade que podem ser sobre quase tudo.
- ❖ V2 (Valores) - desejos afetivos e conscientes ou vontades. Coisas que são importantes para as pessoas, o que deveria, o que não deveria ocorrer para o melhor da vida organizacional. Podem estar associados também com quase qualquer coisa.
- ❖ V3 (Códigos éticos e morais) - sistemas compostos de crenças, valores e julgamentos morais. Sistemas de certo e errado.
- ❖ V4 (Ideologias) - crenças e valores maiores, expressadas pelos principais executivos que fornecem aos membros da organização um quadro de referência para a ação.
- ❖ B1 (Pressupostos básicos fundamentais) - estes se referem aos pressupostos admitidos como verdadeiros e usualmente inconscientes, que determinam as percepções, processos de pensamento, sentimentos e comportamento.
- ❖ M1 (Significados) - interpretação de eventos feita pelos membros da organização. O que os eventos contam às pessoas sobre a organização.

- ❖ O1 (Outros) - esta categoria pode incluir enunciados de efeito geral, e outros enunciados miscelâneos que não se encaixam em qualquer outra categoria.

Resultados

O quadro a seguir apresenta os resultados da comparação dos três métodos de pesquisa, com a média (Mean) de observações obtidas dentro de cada uma das categorias e o respectivo desvio padrão (SD).

Mean percentage of statements per category by method						
	Twenty statements		Repertory grids		Group discussions	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
A1	9.6	4.1	2.4	2.5	1.6	2.3
A2	1.6	1.8	6.8	14.1	0.0	0.0
A3	33.2	20.5	53.6	17.6	43.0	25.0
A4	10.0	7.2	26.8	19.0	19.8	8.3
A5	3.4	2.6	2.6	4.3	2.2	3.0
Subtotal	57.8		92.2		66.6	
V1	18.6	13.2	11.2	12.8	8.4	10.5
V2	18.0	18.8	29.8	31.2	27.4	22.0
V3	1.2	1.6	1.2	1.6	1.8	1.7
V4	1.6	2.2	2.8	5.7	0.2	0.4
Subtotal	39.4		45.0		37.8	
B1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
M1	27.0	27.5	21.4	27.9	11.0	14.0
O1	5.4	4.0	6.2	6.0	4.6	6.3

Quadro 1 - Resultados da comparação de três métodos de pesquisa (LOCATELLI & WEST, 1996)

A soma das percentagens expressas na tabela pode ser superior a 100% pois muitos dos enunciados elaborados pelos métodos foram classificados em mais de uma categoria.

Segundo LOCATELLI & WEST (1996), os resultados da tabela sugerem que os métodos Grade de repertórios e Teste de 20 enunciados produzem os melhores resultados em termos do critério 1, que diz respeito ao nível de cultura desvendada, pois fornecem uma maior percentagem de enunciados classificados como valores e significados.

Em relação aos critérios 2 (quantidade de informação obtida) e 3 (Facilidade de uso da técnica e tempo gasto na coleta de dados) o método de 20 enunciados fornece um meio mais rápido e eficaz, pois sua aplicação e análise é mais rápida e fácil que os outros 2 métodos, de acordo com LOCATELLI & WEST (1996).

Algumas categorias utilizadas para o agrupamento do enunciados tiveram pouca ou nenhuma frequência na tabela, o que não aparenta ser anormal.

“Interestingly, none of the methods produced many statements categorized as habits, rites and rituals (A5), ethical and moral codes (V3) or ideologies (V4). This suggests that either these methods are deficient in tapping these aspects of culture or (more probably) that these are not salient aspects of culture for people in this organization. It clearly raises the question of whether such aspects are generally salient for people in organizations. Finally, there were no statements assigned to the basic underlying assumptions category (B1) which Schein argues are anyway usually unconscious.” (LOCATELLI & WEST, 1996)⁵⁰

III.3. Relação entre Cultura Organizacional e Modismos Gerenciais

Partindo do pressuposto de que a mudança cultural é a parte mais difícil da mudança organizacional, e também que alguns tipos de cultura organizacional são mais propensos à adoção de modismos que outros, pode-se então estudar a relação entre cultura organizacional e modismos gerenciais. De forma resumida, pode-se definir como modismos as técnicas gerenciais sobre as quais há um aumento de interesse e de adoção por parte das organizações.

⁵⁰ “Interessantemente, nenhum dos métodos produziu muitos enunciados categorizados como hábitos, ritos e rituais (A5), códigos morais e éticos (V3) ou ideologias (V4). Isto sugere que, ou estes métodos são deficientes em levantar estes aspectos da cultura ou (mais provavelmente) que estes aspectos da cultura não são importantes para as pessoas nesta organização. Isto claramente levanta a questão de quais aspectos são geralmente importantes para as pessoas nas organizações. Finalmente, não existe nenhum enunciado associado à categoria pressupostos básicos fundamentais (B1) o qual Schein argumenta ser usualmente inconsciente.” (LOCATELLI & WEST, 1996)

Um ponto muito interessante destacado por TOMEI (2001) diz respeito à influência de um modismo gerencial sobre a cultura organizacional. Segundo a autora

“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 (TOMEI & ADELSON, 1998), 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.” (TOMEI, 2001)

Segundo também TOMEI (2001), empresas mais flexíveis e acostumadas à mudanças parecem ter uma maior disposição de absorver novos métodos de trabalho e técnicas, enquanto que organizações culturalmente mais fechadas, coesas e conservadoras têm maior resistência à adoção de modismos gerenciais.

Um aspecto importante diz respeito ao processo de implantação de um novo modismo gerencial. Através dos resultados de uma pesquisa de campo, TOMEI (2001) argumenta que um programa de adoção de um novo modismo não pode ser adotado de forma rígida e imutável, pois

“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.” (TOMEI, 2001)

Desta afirmação pode-se concluir que, muitas vezes, um modismo não é utilizado com o único propósito das melhorias que promete, mas também como forma de legitimar outras mudanças desejadas mas, não explícitas. Como exemplo pode-se citar o modismo denominado reengenharia. As melhorias que o mesmo promete dizem respeito à um melhor desempenho gerencial em razão de uma empresa mais enxuta, mas em diversas situações seu uso foi como forma de diminuir

a força de trabalho (e conseqüentemente o total de salários) e impor uma maior carga e ritmo de trabalho aos trabalhadores remanescentes.

A adoção de um modismo gerencial, segundo TOMEI (2001) se dá em função da busca de conformidade entre as organizações, ou seja, novas técnicas são adotadas porque outros já o fizeram. Esta colocação é simplificadora e apenas em parte verdadeira, pois não leva em conta diversos outros aspectos que influenciam na adoção de um modismo gerencial, tais como pressão de clientes e fornecedores, uso do modismo como instrumento de poder, e reais necessidades de melhoria para as quais um modismo pode ser a resposta adequada, entre outros. Mas a observação entre a relação da cultura organizacional e sua suscetibilidade aos modismos é adequada e de extrema importância.

“Mas reside na relação de permeabilidade entre a cultura organizacional e o modismo gerencial a chave do sucesso para a implementação da nova metodologia.”(TOMEI, 2001)

III.3.1 Tipos de cultura organizacional

TOMEI (2001) apresenta em seu artigo algumas tipologias de cultura organizacional, baseada em outros autores, e a relação entre cada um destes tipos de cultura com os modismos gerenciais.

O Quadro 2 apresenta a tipologia de Sethia e Glinow, baseada na orientação de uma empresa em termos de política de recursos humanos: se voltada para o desempenho ou para pessoas.

TIPO CULTURA	ORIENTAÇÃO DE DESEMPENHO	MODISMOS GERENCIAIS
Cultura cuidadora (<i>Caring</i>)	Cuida do bem estar dos seus membros sem impor uma alto padrão de desempenho. Normalmente é a expressão de uma cultura paternalista.	A sedução dos modismos é impermeabilizada pela postura tradicional, pela gestão com ênfase num planejamento conservador, sem grandes pressões. São introduzidos apenas programas que reforçam no imaginário coletivo a manutenção do <i>status quo</i> .
Cultura apática (<i>Apathetic</i>)	Falta de interesse pelas pessoas e indiferença quanto ao seu desempenho. Liderança inepta e alienada, refletindo ou sendo reflexo de um estado geral de desmoralização e cinismo na empresa.	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
Cultura integrativa (<i>Integrative</i>)	Alto interesse pelas pessoas, combinado com alta expectativa de desempenho. Caracteriza-se por valorizar as pessoas e conseguir extrair delas o melhor através de desafios significativos.	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. O líder sedutor é fundamental no processo de introdução de modismos
Cultura exigente (<i>Exacting</i>)	Forte ênfase no desempenho. 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.	A introdução de modismos é vinculada a seus retornos quantitativos. Em geral este tipo de organização não se deixa seduzir por propostas comportamentais que não possam justificar vantagens mercadológicas e competitivas de curto prazo.

Quadro 2 - Cultura organizacional e modismos gerenciais, segundo modelo de Sethia e Glinow. (TOMEI, 2001)

De acordo com a tabela, pode-se concluir que as culturas organizacionais que não tenham uma alta expectativa de desempenho estão mais sujeitas à adoção de modismos sem objetivos de desempenho explicitados pois, muitas vezes, a real utilidade e eficácia de um modismo não são avaliadas.

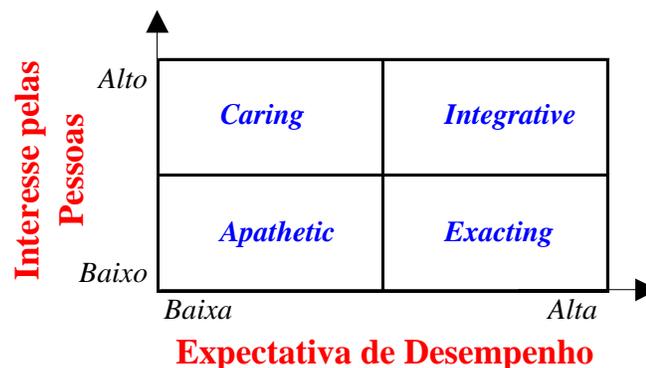
Em uma organização com uma cultura organizacional do tipo “*Caring*”, os modismos adotados são aqueles que reforçam a cultura organizacional, não sendo aceitos aqueles que representem quebras de paradigmas.

Já em organizações do tipo “*Apathetic*” pode-se prever que qualquer modismo está destinado ao fracasso na implantação ou à um desempenho medíocre, pois o envolvimento e compromisso dos funcionários será muito reduzido.

Uma cultura do tipo “*Integrative*” parece ser a mais desejada, pois combina alto interesse pelas pessoas e alta expectativa de desempenho. Em organizações com este tipo de cultura organizacional somente são aceitos modismos que promovam melhorias significativas, e detalhe importante, o julgamento sobre a validade ou não de um modismo é uma decisão compartilhada, e não individual, o que já é um fator de aceitação inicial do modismo.

A cultura organizacional do tipo “*Exacting*” parece ser aquela que faz uma avaliação mais detalhada a respeito da utilidade de um modismo e de seus possíveis resultados quantitativos.

Segundo esta tipologia, a cultura organizacional pode ser definida em função de duas variáveis relativas à política de recursos humanos: Expectativa de desempenho e Interesse pelas pessoas. Os 4 tipos apresentados podem, então, ser definidos em função destas duas variáveis, de acordo com o gráfico a seguir:



**Figura 2 - Dimensões de cultura e tipologia de Sethia e Glinow
Elaborada a partir de TOMEI (2001)**

Já o Quadro 3 apresenta a tipologia cultural elaborada por Charles Handy, a partir dos trabalhos de Roger Harrison. Esta tipologia tem por base a forma como o poder é exercido em uma organização.

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

**Quadro 3 - Cultura organizacional e modismos gerenciais, segundo modelo de Handy.
(TOMEI, 2001)**

A “cultura do poder”, pelas próprias características, é encontrada em pequenas organizações. A ausência de regras e procedimentos faz com que seja fácil a introdução de modismos, mas não que os mesmos sejam bem sucedidos. Baixo moral e alta rotatividade são relacionados diretamente com falta de motivação e compromisso.

Já a “cultura de papéis” é caracterizada pela burocracia, regras e procedimentos. Pode-se esperar que culturas deste tipo sejam mais suscetíveis a modismos fortemente baseados em regras e procedimentos, como por exemplo as normas ISO 9000.

A “cultura da tarefa” é presente em organizações onde o trabalho em equipe é estimulado, que é extremamente adaptável, mas que se apresenta de difícil controle, pelas próprias características. Neste tipo de cultura os modismos gerenciais servem para disputar recursos e poder.

A “cultura da pessoa” se caracteriza pela valorização de talentos individuais. Pode-se pressupor que o trabalho em grupo seja bastante limitado e deficiente em culturas deste tipo, em função do individualismo, valorizado em culturas deste tipo. Os modismos gerenciais podem ser utilizados por um líder sedutor como meios de controle e manutenção de seu poder.

III.4. Definições para a Pesquisa

A apresentação de ferramentas úteis para desvendar a cultura organizacional, bem como de algumas tipologias de cultura organizacional e sua relação com os modismos gerenciais se deve à importância do tema cultura na compreensão do fenômeno dos modismos gerenciais, e a conseqüente necessidade de compreender os diferentes aspectos da cultura organizacional nas empresas a serem estudadas, de forma a construir um quadro referencial que permita entender o processo de adoção dos modismos gerenciais.

Dentre as ferramentas avaliadas (Grade de repertório, Teste de 20 enunciados e Discussões de grupo) o Teste de 20 enunciados parece ser o melhor em termos de entendimento dos valores e significados de uma determinada cultura organizacional. Tal ferramenta também apresenta um bom volume de informação obtida, e além disso sua aplicação e análise é mais rápida e fácil que os outros dois métodos, conforme comentado em Resultados, na página 69.

Assim, pretende-se utilizar a ferramenta “Teste de 20 enunciados” para tentar compreender os diferentes aspectos da cultura organizacional presente nas empresas estudadas, e, através das respostas obtidas, classificar, se possível, a cultura organizacional de acordo com as tipologias apresentadas. Esta classificação servirá como forma de verificar e validar as respostas em relação ao processo de adoção de um modismo gerencial; neste caso os sistemas ERP.

IV. SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

De acordo com o tema deve-se definir com maior profundidade alguns dos conceitos que foram utilizados anteriormente.

IV.1. Definição de Conceitos: Sistema, Informação, Eficácia e Eficiência

A palavra sistema envolve amplo espectro de idéias. Pode-se pensar no sol e nos planetas em sua órbita como um sistema, ou também no corpo humano como um sistema. Diariamente depara-se com sistemas de transporte, sistemas de comunicação, sistemas biológicos, sistemas econômicos, etc. De acordo com Bio:

“Considera-se sistema um conjunto de elementos interdependentes, ou um todo organizado, ou ainda partes que interagem formando um todo unitário e complexo. Temos ainda que distinguir sistemas fechados, como as máquinas, o relógio, etc, dos sistemas abertos, como os sistemas biológicos e sociais.”
(BIO, 1985:18)

Esta definição apresenta uma das características dos sistemas, que podem ser abertos ou fechados. Segundo Bio, os sistemas fechados são aqueles que não interagem e não são influenciados por elementos externos a eles próprios. Fica difícil, do ponto de vista prático, pensar em um sistema fechado, de acordo com a descrição deste autor. Se pensarmos no relógio, o mesmo não pode funcionar sem receber corda ou uma bateria. Quando pensamos em uma máquina qualquer, a mesma não funciona se não receber energia de uma fonte externa, tendo necessidade em muitos casos também de um controle para que opere adequadamente.

O sistema aberto

“pode ser compreendido como um conjunto de partes em constante interação ..., constituindo um todo orientado para determinados fins e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo (influenciando e sendo influenciado por este ambiente).” (BIO, 1985:18)

Ou ainda, de acordo com STAIR (1998: 8), um sistema aberto interage com seu ambiente, tendo um fluxo de entradas e saídas pelos limites do sistema. Todas as empresas são sistemas abertos, pois matérias-primas, mão-de-obra e insumos fluem para dentro, são processados e retornam ao ambiente como produtos ou serviços. Além disso as empresas são influenciadas e influenciam o ambiente externo.

Desta definição pode-se concluir que, de uma forma ou de outra, todos os sistemas são abertos, variando o grau de abertura destes sistemas em relação ao ambiente externo.

Existem outras características dos sistemas que são utilizadas para uma classificação. Segundo STAIR (1998: 9), além da possibilidade de ser aberto ou fechado, um sistema pode ser:

- Estável vs dinâmico: estável é o sistema no qual as mudanças ambientais resultam em pouca ou nenhuma mudança no sistema. Dinâmico é o sistema que sofre mudanças rápidas e constantes devido à mudanças no seu ambiente, como por exemplo a indústria de informática;
- Adaptáveis vs não-adaptáveis: adaptável é o sistema que responde ao ambiente mutável e não adaptável é aquele que não muda de acordo com o ambiente mutável. Uma mudança significativa no ambiente pode levar um sistema de estável para dinâmico e testar sua capacidade de adaptação. Muitas empresas pequenas são bastante adaptáveis, devido ao seu tamanho, não possuem muita burocracia e formalidade, podendo então responder às mudanças de mercado com bastante agilidade. Algumas empresas maiores e mais antigas são menos adaptáveis. Em determinados negócios ser adaptável é vital para a sobrevivência e prosperidade.
- Permanente vs temporário: um sistema permanente é o que existe ou existirá por um longo período de tempo. Temporário é o oposto, como o caso de alguns negócios e fundos de investimentos.

Novamente cabe uma reflexão a respeito destas definições dicotômicas a respeito dos sistemas. Normalmente espera-se que qualquer sistema que se esteja considerando esteja em algum ponto intermediário dentro dos limites definidos anteriormente, não em um ou outro extremo. A classificação permanente versus temporário é muito subjetiva, especialmente em relação ao que é um longo período de tempo. Neste caso o melhor seria uma classificação que tivesse em seus extremos características como duração definida ou indefinida.

As empresas também podem ser descritas em termos do esquema de classificação de sistemas. Por exemplo, uma empresa que opere em um mercado instável em relação às preferências dos consumidores, sujeita a mudanças constantes regras de comercialização e nas taxas de juros, e que se adapte rapidamente a estas mudanças, pode ser classificada como: muito instável em relação aos produtos comercializados, altamente adaptável às mudanças ambientais e de duração indefinida.

Já a informação está baseada em dados. Podemos dizer que um dado é uma característica qualquer de determinado fenômeno, ou ainda um fato em sua forma primária. O dado não nos fornece nada de relevante para a tomada de decisões. Segundo Stair:

“Informação é um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si.”
(STAIR, 1998: 4)

Ou seja, a informação é obtida através da organização e arranjo dos dados de uma forma significativa.

“Regras e relações podem ser estabelecidas para organizar os dados em informação útil e valiosa.” (STAIR, 1998: 5)

Os dados, quando organizados e analisados geram informações que podem ser úteis ou não para uma determinada empresa ou setor dela.

Esta transformação de dados em informações é definida por Stair em um processo, ou uma série de tarefas logicamente relacionadas, que têm por objetivo atingir um resultado definido. A este processo de transformação de dados em informação Stair define por Conhecimento. Segundo ele:

“Conhecimento é o corpo ou as regras, diretrizes e procedimentos usados para selecionar, organizar e manipular os dados, para torná-los úteis para uma tarefa específica” (Idem, 1998: 5)

Com relação a este aspecto a definição de Silva para Conhecimento parece ser mais adequada, uma vez que duas pessoas podem analisar os mesmos dados e chegar a conclusões diferentes, de acordo com os critérios adotados para selecionar, organizar e manipular os dados. Ainda deve-se levar em conta que as conclusões, elaboradas após a análise das informações disponíveis, são influenciadas pelas experiências, conhecimentos, crenças e objetivos daquele que está fazendo a análise, dentre outros fatores. Segundo Silva:

“Conhecimento é a demonstração prática do que somos capazes de fazer com as informações de que dispomos. Noutras palavras, detemos uma quantidade enorme de informações e não sabemos o que fazer com elas; não temos conhecimento, temos informações e mais nada. É como o caso das enciclopédias, que armazenam informações e não conhecimentos, porque conhecer é um poder próprio dos homens. Isso já é o suficiente para analisarmos o poder que isso pode implicar para as organizações: quanto mais conhecimento, maiores as suas capacidades para superar obstáculos” (SILVA, 2000)

Segundo STAIR (1998: 6), a boa informação precisa possuir determinadas características:

- Precisa: a informação precisa não tem erros, o que é originado em muitos casos pela entrada de dados incorretos;
- Completa: a informação completa contém todos os fatos importantes;
- Econômica: deve existir um balanço do valor da informação e do custo de sua produção;
- Flexível: a informação flexível pode ser usada para diversas finalidades. Por exemplo, a informação sobre o volume de estoque de determinada empresa pode ser utilizada por um representante de vendas antes de confirmar uma venda, pelo gerente de produção para definir se mais estoque é necessário e também pela área financeira para apurar os custos com estoque;

- Confiável: a confiabilidade da informação depende da fonte da informação e do método de coleta dos dados;
- Relevante: a informação deve ser relevante para o tomador de decisões;
- Simples: informação sofisticada e detalhada em excesso pode não ser necessária. Informação em excesso pode causar sobrecarga de informações, quando um tomador de decisões tem informação demais e não consegue determinar o que é realmente importante;
- Em tempo: é a informação enviada quando necessário. Por exemplo, as vendas do fechamento semanal podem não ser úteis após mais de 5 dias;
- Verificável: isso significa que a informação pode ser checada para saber se está correta, talvez até verificando várias fontes da mesma informação.

Já a eficácia se refere a atingir objetivos, ou seja, uma ação eficaz é aquela que atinge os objetivos propostos.

“Eficácia diz respeito a resultados, a produtos decorrentes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determinado problema ou necessidade. A eficácia é definida pela relação entre resultados pretendidos / resultados obtidos. Uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade.” (BIO, 1985: 21)

Também segundo Bio (1985), considerando a empresa da perspectiva de um sistema, a eficácia pode ser entendida como a capacidade de atender a determinada necessidade do ambiente (mercado) quantitativa e qualitativamente.

A eficácia depende, além do acerto das decisões estratégicas, do nível de eficiência. Por exemplo, para atingir determinada participação de mercado (eficácia) uma empresa precisa ter preços competitivos, o que é afetado diretamente pela sua eficiência operacional.

Já a eficiência diz respeito à utilização de recursos, ao método, à forma de fazer as coisas. Uma empresa eficiente é aquela que consegue produzir seus bens e/ou serviços com o menor dispêndio possível de recursos.

“(...) é definida pela relação entre volumes produzidos / recursos consumidos. Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos.” (BIO, 1985: 21)

IV.2. Ciclo de Obtenção da Informação

É importante ainda analisar mais detalhadamente um dos principais objetivos esperados de um sistema ERP: a Informação de boa qualidade. Para atingir este objetivo é necessário analisar o ciclo de obtenção da informação e seu uso como vantagem competitiva. CORREIA et al. (1999: 385-399) define este ciclo em etapas, listadas a seguir:

- a) **Fatos físicos transformam-se em dados:** Todos os fatos físicos necessários ao sistema devem ser “apontados”. Por exemplo, um caminhão com matérias-primas chegando é um fato físico; o apontamento é a anotação deste fato no sistema, com todas as operações necessárias: contagem física dos materiais, possível digitação das quantidades, tipos, etc. O sistema vai se basear no dado e não no fato físico, ou seja, se a atividade de apontamento for realizada de forma falha o sistema de informações (ERP) vai considerar dados não condizentes com a realidade e a atividade de suporte de decisões será feita sobre bases incorretas. Outra fonte de dados que necessitam ser apontados no sistema são as previsões, que refletem um *status* futuro de alguns dados.
- b) **Dados transformam-se em informações:** O processo seguinte é a transformação da massa de dados, através de cálculos, ordenação, etc. com objetivo de mudar sua forma, para disponibilizá-los ao tomador de decisões de maneira adequada e útil. Diferentes sistemas de informação podem chegar a resultados diversos com base nos mesmos dados, uma vez que seus procedimentos (algoritmos) de transformação dos dados são diferentes. Por exemplo, dois sistemas de planejamento de produção podem, com base nos mesmos dados de demanda e estoque, chegar a planos de produção com cronogramas diferentes, caso os tempos de produção em seus algoritmos estejam registrados de forma diversa;
- c) **Informações transformam-se em decisões:** É necessário que o tomador de decisão saiba o que fazer para transformar a boa informação em boa decisão. Este tópico envolve dois aspectos: o grau de treinamento do

tomador de decisão e o comprometimento do mesmo em levar em conta a informação disponibilizada pelo sistema.

- d) **Decisões transformam-se em vantagem competitiva:** Para atingir esta etapa é necessário que a decisão adotada seja melhor que as decisões adotadas pelos concorrentes. Isto depende de as decisões serem tomadas tendo em perspectiva uma visão estratégica, de competitividade. Como a decisão depende do encadeamento dos processos descritos anteriormente é necessário que todos estes processos sejam executados de maneira melhor que a concorrência, ou seja, é preciso planejar melhor que a concorrência, apontar com mais eficiência, customizar e parametrizar (a transformação de dados em informações) melhor que a concorrência e por fim tomar decisões de forma melhor que a concorrência.

Um outro aspecto diz respeito às finalidades da informação para a organização. Segundo MORESI (2000) a finalidade da informação para uma organização pode variar de Crítica (Sobrevivência da Organização), passando por Mínima (Gestão da Organização), Potencial (Vantagem Competitiva), e chegando finalmente a Sem Interesse (Lixo). Esta argumentação tem por base o fato de que a busca e manutenção da informação dependem recursos, financeiros e de processamento, que normalmente são escassos. Desta forma, a organização pode concentrar os recursos disponíveis na busca e manutenção de informações que realmente terão utilidade. Não se deve esquecer que a aplicação deste princípio é bastante delicada, uma vez que a classificação de uma determinada informação em uma destas categorias é um problema prático de difícil solução. O ciclo de obtenção da informação é apresentado esquematicamente na Figura 3.

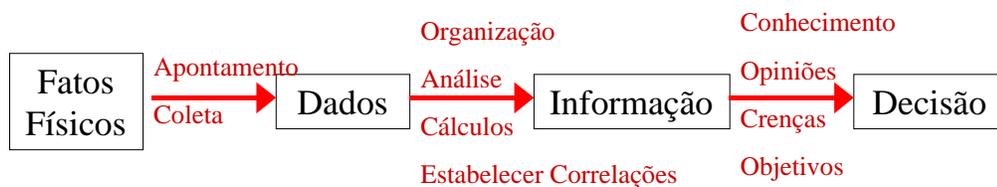


Figura 3 - Ciclo de Obtenção da Informação
(Figura elaborada a partir de CORREIA et al., 1999)

IV.3. Sistema de Informação Baseado em Computador

De acordo com a definição de Stair, um Sistema de Informação

“...é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback.” (STAIR, 1998: 11)

Segundo STAIR (1998), a entrada é a atividade de captar ou recolher os dados primários, que pode ser de muitas formas (manual, eletrônica, etc.). O processamento é a atividade de transformar, ordenar, fazer cálculos que transformam os dados primários em informação desejada. A saída é o resultado de processamento, que pode ser de diversas formas: relatórios, ordens de pagamento, etc., ou ainda as saídas de um sistema se transformam em entradas de outro. O *feedback* é uma saída utilizada para fazer ajustes ou modificações na entrada ou no processamento, quando se verifica a existência de erros.

Portanto, um Sistema de Informação Baseado em Computador é composto pelo *Hardware*, *Software*, Banco de Dados, Telecomunicações, Pessoas e Procedimentos que estão configurados para coletar, manipular, armazenar e processar dados em informação, de acordo com a Figura 4.

De acordo com STAIR (1998: 13), o *Hardware* consiste nos equipamentos, como computadores, teclado, unidade de disco, etc. O *Software* são os programas e instruções dadas ao computador. O Banco de Dados é uma coleção organizada de fatos e informações, relativas ao sistema de informações. Telecomunicações são os dispositivos e meios que permitem conectar computadores e equipamentos geograficamente separados. Pessoas são os elementos mais importantes, e podemos distinguir 2 classes: profissionais que trabalham diretamente no sistema e usuários da informação gerada por este sistema. Os procedimentos incluem as estratégias, políticas, métodos e regras utilizados para operar o sistema, tais como as datas de processamento de determinados programas, os procedimentos de *back up* (para gerar cópias de segurança), quais usuários podem ter acesso a determinadas informações, entre outros.

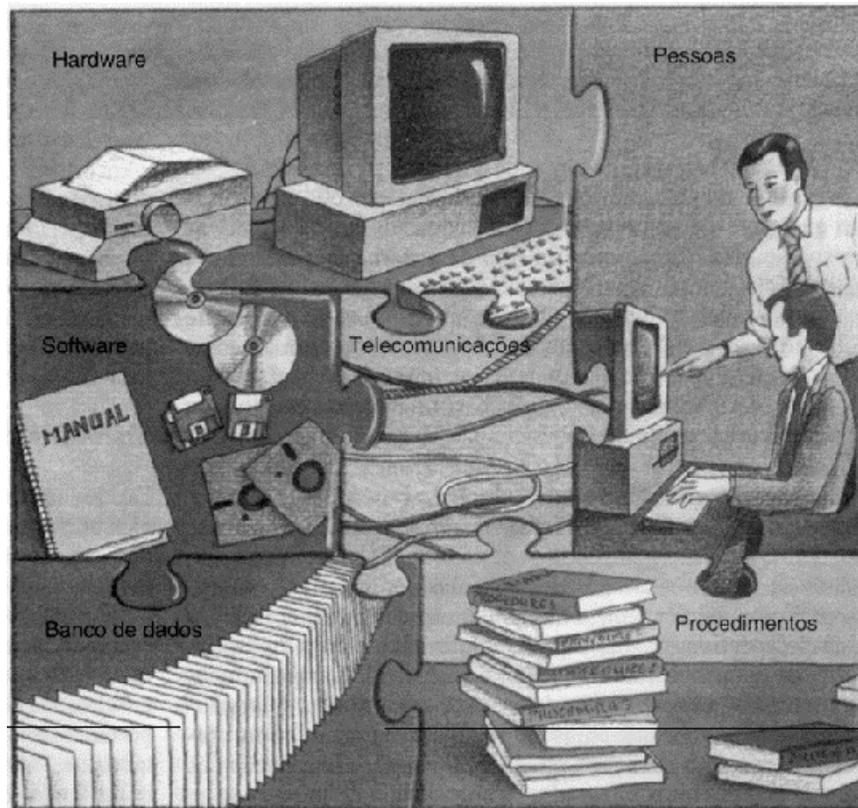
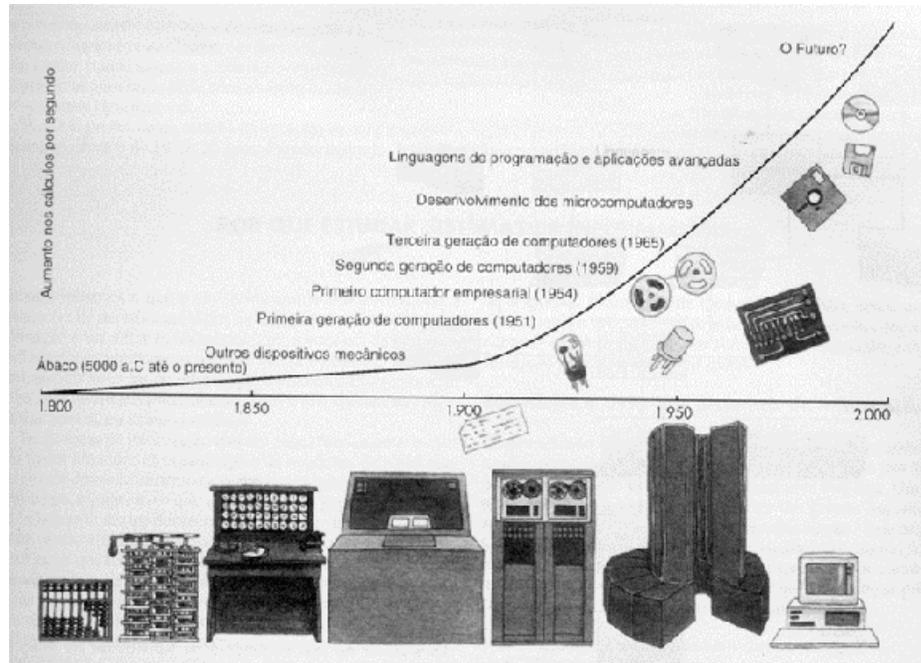


Figura 4 - Componentes de um Sistema de Informação baseado em computador (STAIR, 1998: 13)

Ao longo do tempo tem ocorrido muitas mudanças na tecnologia dos dispositivos de computação. De acordo com a Figura 5, podemos observar um crescimento bastante acelerado nos últimos 50 anos na capacidade de processamento em termos de cálculos por segundo. Essa evolução da capacidade de processamento tem permitido também um rápida ampliação das aplicações de sistemas de informação.



**Figura 5 - Evolução da Idade da Informação
(STAIR, 1998: 15)**

De acordo com sua natureza, os sistemas de informação podem ser classificados em :

- Sistema de apoio às operações:
 - ❖ Processadores de transações
 - ❖ Para a tomada de decisões operacionais
- Sistemas de apoio à gestão.

Mas, essa classificação não deve ser rígida, pois muitas vezes os sistemas de informação são interdependentes; dados que não tenham muita relevância de um ponto de vista gerencial podem gerar informações fundamentais para um sistema eminentemente gerencial.

Segundo BIO (1985: 34), os Sistemas de Processamento de Transações (ou SPT) são redes de procedimentos rotineiros que servem para o processamento de transações recorrentes, tais como folha de pagamento, processamento de pedidos, compra, faturamento, contas a pagar, contas a receber. Também envolvem, com frequência, alguma tomada de decisão, via de regra simples, do tipo “uma

transação”, como por exemplo decisão sobre concessão ou não de crédito num sistema de processamento de pedidos.

Ou seja, estes sistemas cuidam da automatização de rotinas repetitivas e rotineiras, com o objetivo de reduzir custos e ganhar rapidez. São muito importantes para a maioria das empresas e as saídas, ou seja, as informações resultantes destes sistemas, muitas vezes, servem de entrada para outros sistemas de informação.

Já os Sistemas para a Tomada de Decisões Operacionais (TDO) são sistemas que se voltam para decisões referentes às operações, tais como planejamento e controle da produção, custos, contabilidade. As decisões decorrentes de um TDO são mais importantes e complexas que as de um SPT e representam a própria razão de ser do sistema.

“Enquanto que a qualidade da performance dos “sistemas processadores de transações” pode afetar diretamente a eficiência das operações (demora nas confirmações de pedidos, atrasos no faturamento, etc) os “sistemas operacionais para a tomada de decisões” podem ter um impacto significativo nos resultados da empresa, podendo por exemplo levar à redução de custos unitários de produção, redução de estoques, otimização de equipamentos, etc.” (BIO, 1985: 34)

Os Sistemas de Apoio à Gestão não são voltados para as operações rotineiras, mas especificamente para o processo decisório, tais como sistemas de previsão de vendas, análises financeiras, projeções de mercado, etc. O objetivo destes sistemas é fornecer um conjunto de informações, que servirá de base para a tomada de decisões, muitas delas de nível estratégico.

Essa classificação dos sistemas representa, de certa forma, a própria evolução da preocupação com os sistemas nas empresas. Segundo BIO (1985: 35), na maioria dos casos essa evolução inicia-se com o aperfeiçoamento dos sistemas processadores de transações, como por exemplo sistemas que cuidam da folha de pagamentos; em seguida evolui para sistemas operacionais de auxílio à decisão, como os sistemas de planejamento e controle da produção; e, finalmente, em estágios mais sofisticados, envolve os chamados sistemas de apoio à gestão.

Mesmo existindo preocupação em tratar dados de origem externa que possam auxiliar decisões de nível estratégico, sistemas com estas características, e

que se classificariam como Sistemas de Apoio à Gestão, são os de menor desenvolvimento, devido à dificuldade existente na coleta, tratamento e análise de dados deste tipo.

IV.4. Sistemas ERP (Enterprise Resources Planning ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial)

Os sistemas ERP têm origem a partir de uma série de evoluções tecnológicas e conceitos de gestão. Nos anos 50 e 60 o enfoque era em estoques, na década de 70 surgiu o MRP (*Material Requeriment Planning*), que implementava o planejamento futuro de uso de matérias-primas e das etapas produtivas. Nos anos 80, o MRP evoluiu para o MRP II (Manufacturing Resource Planning) que incorporou ao anterior as necessidades dos demais recursos de produção, como mão-de-obra, máquinas e centros de trabalho (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING, 2000).

A maioria das aplicações era estanque. Eram soluções departamentalizadas, que reproduziam o modelo de gestão das organizações, em departamentos não integrados.

A pressão competitiva forçou as empresas à uma incessante busca de redução de custos e aumento da eficiência. Em meados dos anos 90 surgiram os primeiras sistemas denominados ERPs. A proposta destes sistemas é a gestão da empresa como um todo, oferecendo informações mais precisas, baseadas em dado único, sem redundâncias e inconsistências, encontradas nas aplicações anteriores que não eram integradas entre si. Um ordem de compra, por exemplo, gera informações para a tesouraria, almoxarifado e todas outras áreas afetadas. Todas as áreas olham o mesmo dado e uma única transação gera todas as informações necessárias simultaneamente. O resultado é uma empresa mais ágil e competitiva, com reduções de prazos de entrega e estoques (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING, 2000).

Se for feita uma análise dos sistemas MRP, MRP II e ERP de acordo com a classificação de sistemas descrita anteriormente, pode-se classificar os sistemas MRP e MRP II como Sistemas para a Tomada de Decisões Operacionais, pois cuidam

especificamente do processo operacional. Já os sistemas ERP, além da abrangência relativa ao processo operacional, também atuam como Sistemas de Apoio à Gestão, pois nas informações disponibilizadas pelo mesmo podem ser baseadas decisões de nível estratégico. Muito mais do que produtos, os sistemas MRP e ERP são conceitos de gestão, cuja implementação se dá através do uso de ferramentas computacionais.

Os sistemas ERP passaram a ser largamente utilizados a partir da década de 90. O *bug* do milênio (problema de sistemas que utilizavam data com somente 2 dígitos e não seriam operacionais a partir do ano 2000) fez com que muitas empresas, ao invés de fazer a manutenção destes sistemas, optassem pela adoção de um ERP (ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP, 2000).

Não existem registros precisos de quando exatamente os sistemas ERP foram criados e a partir de quando a palavra passou a ser utilizada. Os ERPs tiveram suas raízes na Europa e na indústria de manufatura. Em 1979 a companhia alemã SAP (Systeme, Anwendungen, und Produkte in Datenverarbeitung, ou Sistemas, Aplicações e Produtos em Processamento de Dados) lançou o R/2, precursor de um *software* ERP (ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP, 2000).

“A sigla ERP, traduzida literalmente, significa algo como “Planejamento dos Recursos da Empresa”, o que pode não refletir o que realmente um sistema ERP se propõe a fazer. Estes sistemas, também chamados no Brasil de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, não atuam somente no planejamento. Eles controlam e fornecem suporte a todos os processos operacionais, produtivos, administrativos e comerciais da empresa. Todas as transações realizadas pela empresa devem ser registradas, para que as consultas extraídas do sistema possam refletir ao máximo possível sua realidade operacional.” (ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP, 2000)

De acordo com LOPEZ (1999) em 1992, com o lançamento do R/3, da companhia SAP, os *softwares* de gestão tornaram-se uma “coqueluche”, ou melhor, um modismo. Logo outros desenvolvedores globais de *software* passaram a oferecer também suas versões. Em 1994 a novidade da SAP chegou ao Brasil.

Simplificadamente podemos definir um sistema ERP como uma ferramenta de tecnologia da informação para integrar os processos empresariais.

Os sistemas ERP são compostos por uma base de dados única e por módulos que suportam diversas atividades das empresas. A Figura 6 apresenta uma estrutura típica de funcionamento de um sistema ERP. Os dados utilizados por um módulo são armazenados na base de dados central para serem manipulados por outros módulos.

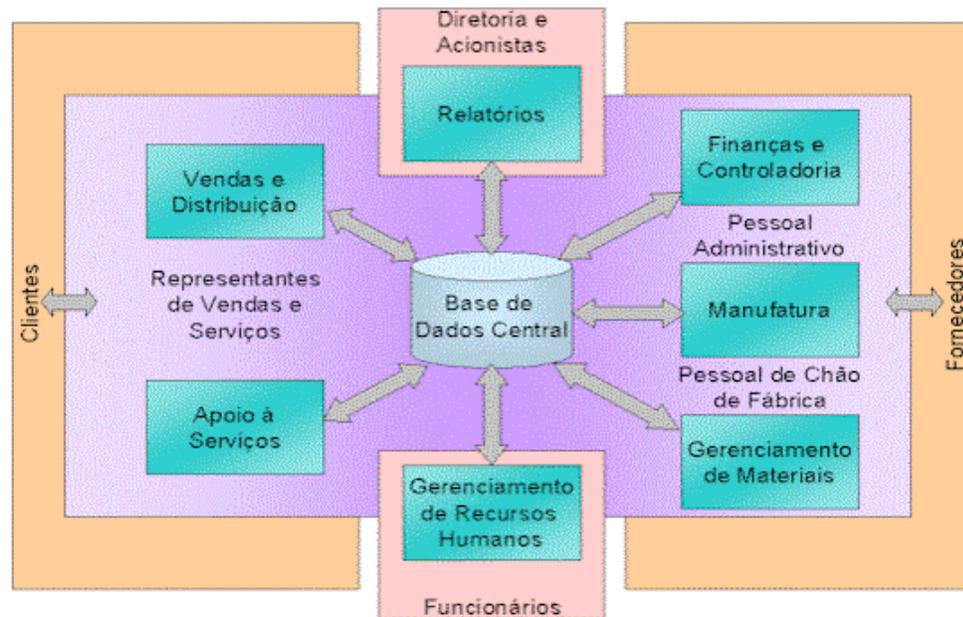


Figura 6 - Estrutura típica de funcionamento de um sistema ERP (DAVENPORT, 1998)

A implantação de um sistema ERP provoca muitas mudanças nas empresas. É necessário um redesenho dos processos, alto investimento em equipamentos, *software* e treinamento. Funções em duplicidade e fluxos de informação mal definidos devem ser eliminados. O sistema ERP será um espelho da prática empresarial. Muitas vezes as empresas conduzem processos de reengenharia, ou seja, redução do quadro de pessoal, junto à implantação de um sistema ERP.

Com a implantação de um sistema ERP existe a possibilidade de redução de custos, uma vez que várias aplicações não integradas, com tecnologias obsoletas e que exigem grandes esforços de manutenção podem ser substituídas por um sistema de menor custo operacional (ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP, 2000).

A implantação de um sistema ERP também envolve riscos. De acordo com TOURION (1999) uma pesquisa divulgada no Estados Unidos pelo Standish Group,

feita com empresas com faturamento superior a 500 milhões de dólares e que investiram em projetos ERP, mostra que apenas 10% dos projetos de implementação terminaram no tempo e prazo estimados, 55% estouraram prazos e orçamento e 35% foram cancelados.

Outro dado importante é o custo de suporte e consultoria. Estima-se que para cada dólar gasto com licenças de uso sejam gastos por volta de mais 3 dólares em serviços profissionais para suporte e consultoria de implantação (ESTUDO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS ERP, 2000).

Portanto, podemos observar que a implantação de um sistema ERP é bastante complexa e sujeita a turbulências, em razão das mudanças provocadas na empresa. Todos estes riscos podem ser minimizados com a seleção adequada do fornecedor do sistema, um bom projeto e bom gerenciamento, além de um orçamento bastante realista. Envolvimento da alta administração e a consideração do aspecto humano é fundamental, pois são as pessoas que irão conduzir todo o processo de mudança.

“Não pode ser visto como um projeto de software simplesmente porque não é um projeto de software. É um projeto que vai repercutir em mudanças na forma de a empresa fazer seus negócios, que vai repercutir em diferenças substanciais no papel e na posse da informação dentro da organização. (...) é natural esperar que essa alteração repercuta em mudanças no balanço de poder dentro da organização e é natural também esperar resistências das pessoas e setores que possivelmente percam (ou se sintam perdendo) parcelas de seu poder. É necessário estar preparado para rapidamente identificar e lidar com essas possíveis resistências.” (CORREIA, 1999: 398)

“... é importante notar que falhas no processo de implantação não só podem comprometer substancialmente as possibilidades de sucesso no uso de sistemas ERP (com as recorrentes consequências sobre a qualidade dos processo de tomada de decisão dentro da empresa), como também esses erros custam extremamente caro para as organizações.” (CORREIA, 1999: 398)

IV.5. Sistemas ERP e a Estratégia Competitiva

Nesta parte pretende-se definir os fatores que influenciam a competição em um segmento (indústria) e quais deles podem ser influenciados pela adoção de um sistema ERP, ou seja, como um ERP pode auxiliar na competitividade de uma empresa. Será utilizado aqui o termo indústria como um segmento da atividade econômica. O termo produto será utilizado tanto para produto e/ou serviço.

A estratégia competitiva de uma empresa está relacionada ao ambiente no qual esta empresa opera. Este ambiente pode ser bastante amplo, mas os aspectos principais se resumem à indústria ou indústrias em que a empresa compete.

Conforme PORTER (1986: 23), a intensidade da concorrência não é uma questão de coincidência ou sorte. A concorrência tem raízes na estrutura econômica básica da indústria e vai bem além do comportamento dos atuais concorrentes.

O grau de concorrência depende de 5 forças básicas, apresentadas na Figura 7. O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final da indústria, medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido.

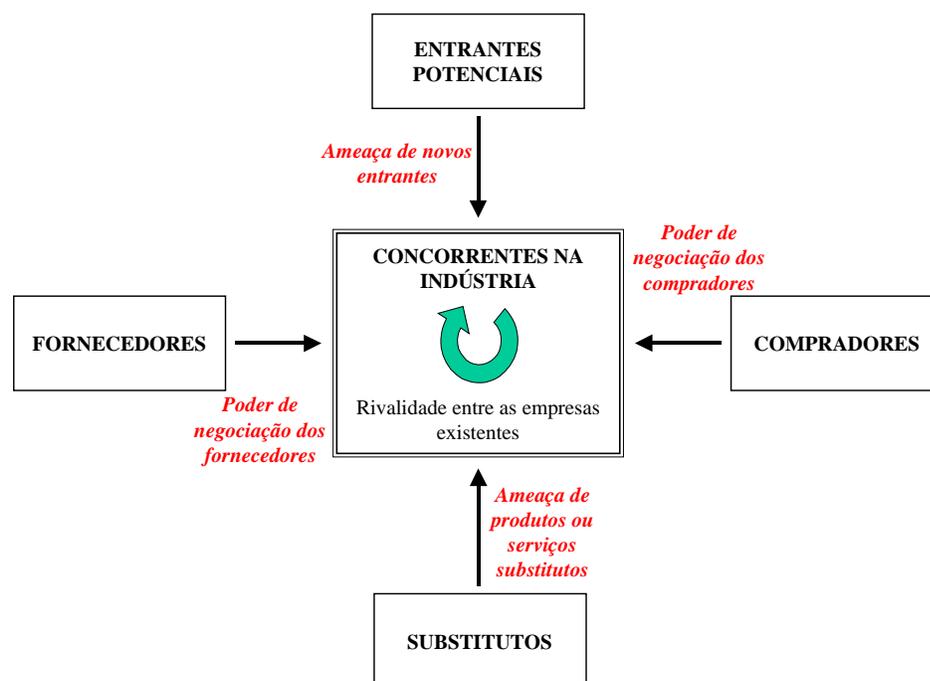


Figura 7 - Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria (Elaborada a partir de PORTER, 1986: 23)

Cada uma destas forças básicas será analisada a seguir.

Entrantes potenciais

Novas empresas que entram em uma indústria geralmente trazem nova capacidade (produtiva), desejo de ganhar mercado e frequentemente, recursos substanciais. Como resultado os preços podem cair (guerra de preços) ou os custos subir (maior disputa por matérias-primas, gastos com propaganda, etc), reduzindo desta forma a rentabilidade. Mas um novo entrante pode enfrentar retaliação dos concorrentes existentes, na forma de bloqueio dos canais de distribuição ou de reduções de preço que inviabilizem o novo entrante, por exemplo.

Rivalidade entre as empresas existentes

Normalmente a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma de disputa por posição, com o uso de concorrência de preços, batalhas de publicidade, lançamento de novos produtos e aumento das garantias e serviços ao cliente. Na maioria das vezes os movimentos de um concorrente têm efeitos notáveis sobre os outros, podendo desencadear ações ou esforços no sentido de reverter a situação.

Segundo PORTER (1986: 34), algumas formas de concorrência, em especial a de preços, podem deixar toda a indústria em situação pior, em relação à rentabilidade, uma vez que os cortes de preços são rapidamente igualados entre os concorrentes, reduzindo a rentabilidade de forma geral, a não ser que a elasticidade preço/volume seja bastante alta. A intensidade da rivalidade é consequência da interação de vários fatores; quanto mais fortes estes fatores, maior a intensidade da rivalidade:

- ☞ Concorrentes numerosos ou bem equilibrados;
- ☞ Crescimento lento da indústria;
- ☞ Custos fixos ou de armazenamento altos;
- ☞ Ausência de diferenciação ou de custos de mudança;
- ☞ Capacidade produtiva aumentada em grandes incrementos;

- ☞ Concorrentes divergentes quanto a estratégias, origens, personalidades e relação com as matrizes;
- ☞ Barreiras de saída elevadas.

“Quando as barreiras de saída são altas, o excesso de capacidade não desaparece da indústria, e as companhias que perdem a batalha competitiva não entregam os pontos. Ao contrário, elas agarram-se com perseverança e, por causa de sua fraqueza, precisam recorrer a táticas extremas. A rentabilidade de toda a indústria pode ser permanentemente reduzida em função disto.” (PORTER, 1986: 37)

Substitutos

São outros produtos (ou serviços) que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. As inovações tecnológicas e a melhoria no desempenho de algum produto podem fazer com que surjam novos substitutos para uma determinada indústria. Para exemplificar podemos citar como substituto dos serviços de guardas de segurança os sistemas de alarme eletrônico; como substituto das tintas imobiliárias o uso de pedras decorativas, entre outros.

Compradores

Segundo PORTER (1986: 40) os compradores competem com a indústria, forçando os preços para baixo, negociando por melhor qualidade ou serviços e jogando os vendedores uns contra os outros. O poder de negociação dos compradores é definido por um conjunto de características. Normalmente um comprador é poderoso se:

- ☞ Adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- ☞ Os produtos em questão representam uma parcela significativa de seus custos ou compras;
- ☞ Os produtos que ele compra são padronizados ou não diferenciados;
- ☞ Ele enfrenta poucos custos de mudança;
- ☞ Ele consegue lucros baixos;

- ☞ Representa uma ameaça concreta de integração para trás, ou seja, podem vir a produzir parte ou a totalidade de suas necessidades de um determinado produto;
- ☞ O produto adquirido não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços que produz;
- ☞ Tem total informação a respeito de demanda, custos e preços reais de mercado a respeito do produto;
- ☞ Pode influenciar a decisão de compra dos consumidores, como no caso joalherias, eletrodomésticos, etc.

Fornecedores

Os fornecedores exercem pressão sobre uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos produtos fornecidos. Segundo PORTER (1986: 43) as condições que fazem um fornecedor ser poderoso tendem a ser simétricas àquelas que fazem um comprador poderoso. Um fornecedor ou grupo de fornecedores é poderoso se:

- ☞ É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- ☞ Não está obrigado a lutar contra substitutos;
- ☞ A indústria compradora não é importante do ponto de participação nas vendas;
- ☞ O produto vendido é um insumo importante para o comprador, seja para o processo de fabricação, seja para a qualidade do produto final;
- ☞ Os produtos dos fornecedores são diferenciados ou existem custos de mudança;
- ☞ O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

Normalmente as condições que determinam o poder dos fornecedores e compradores sofrem mudanças e estão fora do controle da empresa. No entanto, a

empresa pode melhorar sua posição através da estratégia, como por exemplo, aumentar a ameaça de integração (para frente ou para trás), buscar a eliminação de custos de mudança em suas compras e coisas semelhantes. Estas ações têm sido amplamente utilizadas por grandes conglomerados, através de fusões e aquisições.

“A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.” (PORTER, 1986: 22)

Foi definido, de forma resumida, quais as forças que influenciam a concorrência em uma determinada indústria. Dentro de cada uma das principais forças descritas anteriormente, serão comentadas as possíveis influências das vantagens que um sistema ERP pode proporcionar:

- ❖ Entrantes potenciais: na medida em que um ERP conseguir reduzir custos e/ou tempo de produção, haverá um melhor serviço ao cliente, traduzido em menor prazo de entrega, menor preço ou possibilidade de redução do preço caso surja novo concorrente. Consequentemente haverá maiores barreiras à entrada de novos concorrentes nesta indústria;
- ❖ Concorrentes dentro da indústria: da mesma forma, a redução de custos e/ou tempo de produção, aliada à maior confiabilidade das informações, pode deixar a empresa em melhor posição competitiva em relação aos atuais concorrentes. Como custos podemos considerar os custos operacionais e administrativos, além do nível de estoques (já que maiores estoques implicam em maiores encargos financeiros). A maior confiabilidade da informação proporcionada pelo ERP pode significar melhor serviço ao cliente, através do cumprimento dos prazos de entrega combinados;
- ❖ Substitutos: a redução de custos pode melhorar a posição do produto em relação aos substitutos, refletindo em menores preços no mercado e desestimulando sua substituição;
- ❖ Fornecedores: alguns sistemas ERP têm a possibilidade de integração entre sistemas de diferentes empresas, possibilitando algumas modalidades de comércio eletrônico, tais como a reposição contínua

através do EDI (*Electronic Data Interchange*). A vantagem desta operação está na redução de estoques e na automatização das compras repetitivas. A desvantagem na integração com os sistemas dos fornecedores está na criação de custos de mudança, tanto para o fornecedor como para o comprador;

- ❖ Compradores: da mesma forma que age em relação aos fornecedores, a integração com os sistemas dos compradores pode criar custos de mudança, agindo como uma faca de dois gumes.

Deve ser destacado que as vantagens listadas dependem da implementação e uso adequados do ERP. Uma técnica ou tecnologia só é vantagem competitiva enquanto for usada adequadamente por uma empresa, produzir ganhos de competitividade, tais como menores custos e tempos de produção, por exemplo, e não for completamente dominada pelos concorrentes, ou pela maioria dos concorrentes.

Os concorrentes também podem obter as mesmas vantagens ou até superá-las, através do domínio das técnicas existentes, da implementação ou do desenvolvimento de novas técnicas, que possam gerar vantagens competitivas.

V. METODOLOGIA

Com base nos objetivos desta pesquisa, entre os quais destacam-se conhecer quais os fatores que determinam a adoção de um sistema ERP, como se dá este processo de adoção, se estes fatores possuem relação com necessidades claramente definidas e a forma como a cultura organizacional permeia este processo, foi definida a metodologia.

V.1. Estrutura Metodológica

V.1.1 Objeto de Estudo

O objeto do estudo

“pode ser um indivíduo, um grupo de indivíduos, uma organização, um grupo de organizações ou uma situação”.
(MATTAR, 1997: 84)

Nesta pesquisa pretende-se estudar o fenômeno dos modismos gerenciais, mais especificamente a adoção de sistemas ERP. Será considerada então como campo empírico uma empresa que tenha adotado algum sistema ERP.

V.1.2 Tipo de pesquisa

Existem diversas categorizações de tipos de pesquisa, de acordo com a característica que está sendo observada.

Em relação ao tipo, os dados podem ser classificados em primários e secundários. Dados primários são aqueles coletados diretamente pelo pesquisador. Já os dados secundários são aqueles já existentes em algum lugar, coletados com outro

propósito. Quase sempre os dados secundários podem ser reunidos mais rapidamente e a menor custo que os dados primários.

Mais especificamente, a pesquisa bibliográfica, que é uma pesquisa baseada em fontes secundárias,

“(...) abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material etc.”. (LAKATOS, 1991: 183)

Inicialmente houve uma pesquisa exploratória que serviu para levantar o conhecimento existente sobre os vários aspectos relacionados ao trabalho, tais como modismos gerenciais, cultura organizacional e sistemas de informação.

“(...) a pesquisa exploratória é o primeiro passo de todo trabalho científico. São finalidades de uma pesquisa exploratória, sobretudo bibliográfica, “proporcionar maiores informações sobre determinado assunto; facilitar a delimitação de um tema de trabalho; definir objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa ou descobrir novo tipo de enfoque para o trabalho que se tem em mente”. (ANDRADE, 1997: 104)

Nesta primeira etapa deste trabalho foi efetuada uma pesquisa exploratória baseada em fontes de dados secundários, com o objetivo de levantar o conhecimento existente sobre o assunto de estudo, ou seja, sobre os modismos gerenciais e adoção de sistemas ERP. Tal pesquisa fez uso de publicações, tais como livros, revistas, dissertações, banco de dados virtual, *Internet*, e outros.

Existem dois tipos de abordagem mais difundidas: a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa.

“O Quantitativo, conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como também com o emprego de recursos e técnicas estatísticas (...)

“O Método Quantitativo é muito utilizado no desenvolvimento das pesquisas descritivas, na qual se procura descobrir e classificar a relação entre variáveis, assim como na investigação da relação de causalidade entre os fenômenos: causa e efeito.” (OLIVEIRA, 2000: 115)

“Com relação ao emprego do método ou abordagem qualitativa esta difere do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema. A diferença está no fato de que o método qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas.” (OLIVEIRA, 2000: 116)

Na pesquisa qualitativa a ênfase está em captar a perspectiva dos indivíduos que estão sendo estudados. Assim, a pesquisa qualitativa tende a ser menos estruturada, para poder captar uma interpretação mais ampla, sendo, portanto, a mais recomendada para esta pesquisa.

Na segunda fase pretende-se utilizar a pesquisa de campo, baseada em estudo de caso, para a coleta de dados na empresa selecionada, visando a verificação das hipóteses levantadas neste trabalho. O estudo de caso será conduzido com a utilização de roteiros de entrevista, apresentados a partir da página 132.

“A pesquisa de campo é assim denominada porque a coleta de dados é efetuada em campo, onde ocorrem espontaneamente os fenômenos (...)” (ANDRADE, 1997: 107)

V.1.3 Sujeitos da Pesquisa

Os sujeitos da pesquisa, neste trabalho, são os indivíduos que foram entrevistados com o objetivo de verificar as hipóteses levantadas.

A seleção de entrevistados foi feita pelo nível hierárquico: na empresa o objetivo foi entrevistar um executivo responsável pela implantação e/ou decisão de adoção do sistema ERP e dois ou mais funcionários que operem com frequência o sistema. Na entrevista com o executivo o objetivo foi desvendar quais os motivos de adoção de um sistema ERP e como foi conduzido o processo de implantação. Semelhante processo foi utilizado na abordagem de CALDAS & WOOD (1999) em uma pesquisa sobre a adoção de sistemas ERP. Com os funcionários que operam o sistema com frequência o foco foi colher opiniões sobre o desempenho do sistema em relação ao existente antes da implantação e também compreender os diferentes aspectos da cultura organizacional da empresa, através da observação durante a entrevista e da aplicação da ferramenta “Teste de 20 enunciados”, proposta no capítulo III-CULTURA ORGANIZACIONAL. Esta informação foi utilizada como

referencial para a validação das respostas e como informação adicional para interpretar os resultados.

V.1.4 Universo Populacional

Com a delimitação das características define-se a unidade que irá constituir o estudo de caso. De acordo com GIL (1991), tal unidade pode ser pessoas, comunidades, culturas, empresas, conjunto de relação ou processos etc.

Neste estudo o universo populacional foi, inicialmente, composto pelas empresas que tenham adotado algum sistema ERP. Como um dos objetivos é conhecer os motivos de adoção de tais sistemas, não foram consideradas dentro do universo populacional empresas nas quais o processo decisório não seja local, como no caso de empresas que operem na região através de filiais. Este critério tem por objetivo excluir da amostra empresas em que a direção não seja presente, impossibilitando a aplicação das entrevistas com os executivos responsáveis pela decisão de adoção do sistema ERP.

V.1.5 Plano Amostral

Amostra

“é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” (LAKATOS, 1991: 163)

Não foi utilizada nenhuma técnica de amostragem probabilística. Foi selecionada de forma intencional a empresa onde foram realizadas as entrevistas, baseadas em um roteiro previamente definido. Tal escolha se dá em razão da facilidade de acesso existente para o pesquisador e também em função de disponibilidade de tempo para a realização das entrevistas.

“A suposição básica da amostra intencional é que podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades” (MATTAR, 1997: 270)

V.1.6 Estudo de Caso

A estratégia do estudo de caso foi escolhida considerando que é a mais adequada ao tipo de estudo proposto, e também pela necessidade de ampliar a compreensão do fenômeno dos modismos gerenciais.

O estudo de caso

“consiste no estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos comunidades, com a finalidade de obter generalizações”. (ANDRADE, 1997: 115)

“é uma investigação empírica que investiga a contemporaneidade dos fenômenos dentro de um contexto de vida real, quando as fronteiras entre o contexto e o fenômeno não são evidências claras e onde múltiplas fontes de evidências foram utilizadas”. (SOUZA, 2001: 47)

Como os modismos gerenciais fazem parte do contexto da atuação empresarial, e em razão das hipóteses de que tal fenômeno é influenciado também pela cultura organizacional, o estudo de caso parece ser a ferramenta mais eficaz na obtenção dos dados primários para a verificação das hipóteses da pesquisa. Além disso, um dos objetivos deste trabalho é ampliar o conhecimento teórico a respeito do fenômeno dos modismos gerenciais, objetivo para o qual o estudo de caso é adequado.

“ (...) estudo de casos, assim como experimentos, são generalizáveis em termos de proposições teóricas e não para populações ou universos. Neste sentido, o estudo de caso, (...), não representa uma “amostra” e o objetivo do investigador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).” (YIN, 1994: 21)

Assim foi realizado o estudo de caso em uma empresa escolhida de maneira intencional, pelas facilidade de contato e abertura existentes para o autor.

Os modelos dos roteiros de entrevista e o formulário para o Teste de 20 enunciados estão disponíveis na seção Anexos, a partir da página 127.

VI. RESULTADOS

O estudo de caso foi conduzido em uma empresa de porte médio do setor químico, com aproximadamente 130 funcionários. Foram entrevistados um diretor (proprietário) e cinco usuários intensivos do sistema. Como condição para a realização da pesquisa foi solicitado o sigilo com relação à identificação da empresa e dos respondentes.

VI.1. Histórico da Empresa

Com aproximadamente 10 anos de existência a empresa tem vivenciado um crescimento bastante acelerado nos últimos 4 anos, com forte expansão no volume de vendas e na base de clientes. Na fundação contava com dois sócios e ao longo do tempo houve a entrada e saída de sócios; atualmente existem três sócios, sendo que dois deles são os sócios fundadores. O processo de crescimento se verifica pelos aumentos nos volumes de venda e ampliação das instalações: fábrica e escritórios.

VI.2. Escolha do Sistema ERP

Anteriormente ao sistema ERP havia um sistema desenvolvido internamente. A decisão de implantação do sistema ERP foi tomada por um dos sócios atuais a acatada pelos demais. O contrato com o fornecedor do *software* foi fechado em junho de 2000 e o início da operação do sistema ocorreu em fevereiro de 2002. Foi escolhido um fornecedor nacional e o objetivo da administração é implantar todos os módulos disponíveis do sistema. No momento da pesquisa

(novembro-dezembro de 2003) a empresa pesquisada já contava com diversos módulos em funcionamento, tais como: compras, contabilidade gerencial, *call center*, contabilidade, controle de documentos, estoques, custos, faturamento, financeiro, gestão de pessoal, livros fiscais, planejamento e controle da produção, gestão de transporte, veículos, ponto eletrônico, etc. A implantação ainda não está totalmente finalizada em razão do processo de adoção de novos módulos do sistema.

VI.3. Resumos e Observações das Entrevistas

VI.3.1 Entrevista com Diretor (Proprietário)

Cargo/Função: Diretor financeiro

Tempo de empresa: 9 anos

Foi este entrevistado o responsável pela decisão de implantação do sistema ERP e pela escolha do fornecedor do mesmo.

As principais razões apontadas para a adoção de um sistema ERP são: organização, integração da informação, administração com foco no custo, organização do crescimento e facilidades das atualizações, em especial nas questões tributárias. Como já citado anteriormente houve um consenso entre os sócios quanto à decisão de adotar um novo sistema, mas pelo que pôde ser percebido na entrevista os funcionários não foram consultados em nenhum momento sobre a necessidade ou viabilidade da decisão.

Este entrevistado aponta como principais mudanças implicadas pela adoção do novo sistema a necessidade de haver transparência na operação da empresa, mudanças no processo de produção e a resistência das pessoas, no caso, dos funcionários. Sobre a abordagem utilizada para lidar com as resistências, uma frase do entrevistado ilustra bem a abordagem adotada:

“Ou o funcionário se adaptava ou estava fora.”

Corroborando esta frase, o entrevistado afirma que a atenção dispensada na implantação foi mais voltada a aspectos tecnológicos. Também declara não ter

havido redução no número de funcionários em razão da implantação do novo sistema.

Com relação ao uso de apoio externo (consultoria) deve-se explicar as particularidades da empresa pesquisada. O fornecedor do sistema ERP escolhido não foi responsável diretamente pela implantação inicial, pois existe uma franquia do mesmo em uma cidade da região. Esta franquia é que se encarregou do processo de implantação do sistema, e paralelamente, a empresa contratou um profissional para prestar consultoria junto à diretoria. Quando se fala em consultoria na empresa pesquisada existe a tendência de haver uma certa confusão entre a franquia (responsável pela implantação) e o profissional contratado para apoio à diretoria.

Na escolha do sistema ERP a ser implantado não houve nenhuma utilização de consultoria. Pelo que pôde ser depreendido na entrevista, tal escolha baseou-se na troca de experiências ocorridas com outros profissionais, durante um curso realizado por este diretor, e também na consulta a folhetos dos fornecedores de sistemas ERP. Já no redesenho dos processos e na implantação houve a utilização de apoio de consultoria (franquia e o profissional).

A opinião do entrevistado sobre a franquia é bastante crítica: a mesma é responsabilizada pelo atraso na implantação e também por não ter experiência nem profissionais qualificados. Já a opinião sobre o profissional contratado para apoio à diretoria é bastante favorável ao mesmo.

A franquia ficou responsável pela implantação do sistema ERP. Como ocorreram diversos problemas com os serviços prestados pela franquia, em razão da mesma passar por problemas financeiros, os atrasos na implantação foram aumentando. A empresa acionou diretamente o fornecedor do sistema ERP em São Paulo, e após a análise do fornecedor houve a rescisão do contrato com a franquia, passando o fornecedor a atuar diretamente na implantação. Como forma de agilizar o processo a empresa contratou dois analistas de sistemas para, junto ao apoio do fornecedor, dar prosseguimento à implantação.

Segundo o entrevistado ocorreram muitas mudanças nos processos de trabalho em razão da implantação do sistema ERP, tais como na produção, sistema

de vendas e contas a pagar. Havia processos no sistema ERP melhores que os adotados anteriormente pela empresa e que passaram a ser utilizados.

O processo de implantação foi conduzido por uma equipe de funcionários da empresa e de consultores externos (franquia e depois funcionários do fornecedor do sistema ERP). Cabe destacar que os funcionários da empresa participantes eram da área de informática, sem o envolvimento de funcionários de outros setores.

O entrevistado comentou que a ocorrência de problemas e atrasos, decorrentes de falhas da consultoria, geraram desmotivação e frustração entre a equipe de implantação e também entre os usuários, com muita intensidade. Neste ponto o entrevistado destaca também a resistência dos usuários em aprender e executar uma tarefa de forma diferente daquela realizada anteriormente.

A implantação estourou os prazos e o orçamento originalmente previstos.

Com relação aos resultados, o entrevistado acredita que o sistema ERP tenha trazido melhorias significativas para a empresa, melhoria no serviço ao cliente e redução de custos. Já com relação ao ciclo de produção o mesmo não vê nenhuma redução em função do sistema ERP.

As informações tiveram melhorias significativas em aspectos como disponibilidade, tempo de obtenção e confiabilidade. Também não houve perda de nenhuma informação importante, de acordo com o entrevistado.

O plano de implantação era bem definido e bastante claro. Mas o entrevistado acredita que a empresa falhou no acompanhamento e cobrança dos prazos.

Mesmo que pudesse alterar as decisões passadas, o entrevistado não descartaria a decisão de implantação do ERP. Mas alguns aspectos seriam diferentes, tais como a abordagem de implantação e o treinamento. Haveria um melhor controle no cronograma e também uma maior clareza quanto ao processo de inicialização do sistema ERP. O treinamento seria mudado com relação ao período: no processo adotado o treinamento foi ministrado muito antes do início da operação do sistema ERP, resultando em esquecimento por parte dos funcionários.

Na opinião do entrevistado, o sistema ERP é totalmente adequado ao tipo de negócio da empresa e também para o mesmo não existe alternativa em relação ao ERP, sem implicar em custos maiores.

Um fato que merece ser destacado é o relato do entrevistado sobre o período de implantação do sistema ERP, onde ocorreram os atrasos e problemas. Em razão dos problemas, alguns usuários defendiam a idéia de que se deveria voltar a utilizar o antigo sistema, e outros (mais especificamente o entrevistado) que o sistema ERP deveria se tornar operacional de qualquer maneira. Foi dado um ultimato aos analistas, que enquanto o sistema ERP não estivesse funcionando adequadamente nenhum dos analistas sairia da empresa, mesmo que fosse preciso trabalhar pela madrugada (ou madrugadas).

VI.3.2 Entrevista com Usuário A

Cargo/Função: Supervisor de Vendas

Tempo de empresa: 8 anos

Destacou a ocorrência dos treinamentos na fase inicial do processo de implantação como um foco maior em pessoas do que em tecnologia. Com relação ao número de funcionários citou um aumento no quadro pessoal em razão da implantação do sistema ERP.

Na análise da atuação da consultoria cabe destacar que os usuários tiveram contato com a franquia e praticamente nenhum contato com o profissional contratado para dar suporte à diretoria. Portanto as opiniões em relação à consultoria são exclusivamente sobre o desempenho da franquia responsável pela implantação na fase inicial.

Na opinião do entrevistado a franquia foi medianamente ativa e operante, tinha pouca experiência neste tipo de trabalho, mas alguns dos seus profissionais eram devidamente qualificados. Em sua opinião a franquia também tinha pouca experiência no tipo de negócio da empresa. Destacou o não cumprimento dos prazos por parte da franquia e problemas com os responsáveis pelo treinamento, na fase inicial da implantação.

No quesito mudanças nos processos de trabalho o entrevistado declara que foram grandes as mudanças, e a maior parte delas para pior. Segundo ele o antigo sistema era mais prático. Em suas palavras:

“Em uma tela do sistema antigo consultava todas as informações necessárias. Hoje é mais trabalhoso e demorado acessar tais informações. O sistema antigo era adaptado a nós. No atual nós nos adaptamos a ele. E não foi fácil!”

Ocorreram diversos problemas que geraram frustração e desmotivação, tais como demora de acesso às informações, com a conseqüente espera do cliente ao telefone, problemas com emissão de nota fiscal, substituição tributária, etc.

Com relação às limitações do sistema o entrevistado destaca a dificuldade de acessar determinadas informações, que em princípio parecem fáceis, mas na realidade exigem muito trabalho e tempo.

Sobre os resultados da implantação do sistema ERP o entrevistado acredita que o mesmo gerou melhorias significativas para a empresa de uma forma geral, mas que em sua área de atuação o que ocorreu foi uma queda na qualidade do serviço ao cliente, com aumento no tempo de atendimento.

Nenhuma informação foi perdida em razão da implantação do ERP, mas a busca da informação se tornou mais trabalhosa e demorada, o que prejudica o atendimento ao cliente. Em outros aspectos como disponibilidade e confiabilidade o sistema ERP não trouxe nenhuma melhora.

O sistema ERP é adequado ao tipo de negócio da empresa, na opinião do entrevistado, mas somente após as adaptações efetuadas no mesmo, que consumiram dois anos de trabalho.

VI.3.3 Entrevista com Usuário B

Cargo/Função: Supervisor de Contas a Pagar

Tempo de empresa: 9 anos

Na opinião deste entrevistado houve falta de treinamento e o foco na implantação foi mais voltado a aspectos tecnológicos do que pessoais.

Declarou também que houve aumento no quadro de pessoal em razão da implantação do sistema ERP.

A visão crítica em relação ao trabalho da franquia também se repete nesta entrevista. O entrevistado declara que a franquia falhou em todos os aspectos durante o processo de implantação.

As mudanças sentidas pelo entrevistado foram em razão da necessidade de integrar o seu trabalho com o de outro setor (contabilidade).

Frustração e desmotivação foram apontadas na fase de implantação, e os motivos foram as falhas da franquia.

Uma falha do sistema ERP foi apontada pelo entrevistado: a possibilidade de pagamentos serem efetuados em duplicidade.

Com relação aos resultados obtidos pelo sistema ERP o entrevistado acredita que a integração das informações entre os departamentos, a diminuição de papéis e a visão de todas as informações no sistema sejam melhorias significativas para a empresa. Com relação ao ciclo de produção e custos o mesmo declara não ter informações a este respeito. O serviço ao cliente teve uma melhoria no atendimento em razão do sistema ERP, mas deve-se lembrar que na ótica deste entrevistado os clientes são os fornecedores da empresa, pois o mesmo é o responsável pelo departamento de contas a pagar.

As informações tiveram melhoras significativas nos quesitos disponibilidade, tempo de obtenção, confiabilidade e qualidade. O entrevistado também acredita não ter havido perda de nenhuma informação importante em razão do sistema ERP.

O entrevistado acredita que o sistema ERP é adequado ao tipo de negócio da empresa, atendendo perfeitamente a todas as necessidades.

VI.3.4 Entrevista com Usuário C

Cargo/Função: Comprador

Tempo de empresa: 5 anos

Este funcionário trabalha atualmente na área de compras, mas no início do processo de implantação atuava na área de vendas. As opiniões expressas pelo mesmo confirmaram as opiniões do usuário A, que atua como supervisor de vendas.

Da mesma forma que o usuário A, o entrevistado declarou a grande diferença no acesso aos dados dos clientes entre o sistema antigo e o atual. Mas de maneira diversa não expressou crítica ao sistema ERP; pelo contrário, declara que o sistema atual é melhor e que a dificuldade é o aprendizado do mesmo.

Acredita que houve um pouco de desmotivação e frustração durante a implantação. Em seu caso específico achava que não conseguiria aprender e “ficaria para trás”.

O entrevistado declara não conhecer nenhuma limitação ou necessidade não atendida pelo ERP. O que existe, segundo o mesmo, são problemas de ajuste do programa.

Apesar de não dispor de dados, o entrevistado acredita que o sistema ERP tenha produzido melhorias significativas para a empresa, com redução no ciclo de produção e custos. Especificamente, cita a ocorrência de algumas reduções de preço após a implantação do novo sistema, o que sugere que ocorreram reduções de custo. Em relação às informações sobre os clientes, não acredita que tenha havido nenhuma melhora, mas que o sistema ERP pode estar se aproximando do desempenho do sistema antigo neste quesito.

No aspecto informações o entrevistado declara a melhoria na disponibilidade e no tempo de obtenção, mas expressa dúvidas quanto à confiabilidade das mesmas. Declara também não ter ocorrido a perda de nenhuma informação, mas neste ponto cita a questão do acesso às informações de clientes, mais difícil e demorada no sistema ERP.

No estágio atual da empresa o entrevistado acredita que o sistema ERP em uso é adequado, mas já ouviu falar que tal sistema apresenta limitações, como por exemplo no caso de exportações.

VI.3.5 Entrevista com Usuário D

Cargo/Função: Gerente de Produção

Tempo de empresa: 2 anos

Este entrevistado é o que tem menos tempo de empresa. Foi contratado no início do processo de implantação do ERP e uma de suas funções, de acordo com suas palavras, foi fazer o sistema ERP funcionar.

Com relação à abordagem utilizada na implantação, o entrevistado acredita que houve maior foco nos aspectos pessoais, com um grande trabalho para motivar as pessoas a aceitarem as mudanças.

O entrevistado declara que não ocorreram demissões, mas que houve um crescimento nos volumes produzidos sem novas contratações, e também uma redução das horas extras na produção. Neste ponto pôde-se perceber mais alguns informações, quando o entrevistado comentou livremente o processo de implantação. Algumas pessoas foram demitidas durante a fase de implantação, segundo o entrevistado em razão da resistência às mudanças. Tais demissões ocorreram entre funcionários da produção.

Sobre a franquia, responsável pela fase inicial da implantação, o entrevistado declara que a mesma foi inoperante, causando diversos problemas.

O uso do sistema ERP acarretou mudanças em diversos processos de trabalho, tais como controle das ordens de produção, recebimento de matéria-prima e análises, de acordo com o entrevistado.

A frustração e desmotivação ocorridas durante a implantação do sistema ERP foram, na opinião do entrevistado, devidas aos problemas gerados pela franquia.

Em relação às limitações do ERP em uso, o entrevistado tem uma opinião bastante positiva, pois considera que o mesmo tem ainda recursos não explorados. Mas em contrapartida declara ter ocorrido uma burocratização dos processos, em função do ERP.

Sobre os resultados gerados pela implantação do ERP o entrevistado tem uma visão bastante positiva, declarando terem ocorrido melhorias significativas na eficiência, qualidade, serviço ao cliente, redução de custos e racionalização dos estoques. Cita também que ocorreram investimentos na capacidade de produção da empresa.

As informações, de acordo com o entrevistado, tiveram melhorias significativas em todos os aspectos, tais como disponibilidade, tempo de obtenção, confiabilidade e qualidade. Não houve perda de nenhuma informação em razão do ERP, na opinião do entrevistado.

Na entrevista é citada uma limitação do ERP: a impossibilidade de ocorrer uma venda sem emissão de nota fiscal. Tal característica, de acordo com o entrevistado, ressalta uma discussão/conflito na direção da empresa: trabalhar emitindo nota fiscal para todas as vendas, e conseqüentemente pagar toda a carga tributária, ou vender parte da produção sem emissão da nota, como forma de se manter competitivo em relação aos concorrentes que sonegam impostos.

O entrevistado citou, repetidas vezes, que a implantação do ERP contribuiu para mudar os processos de trabalho através da criação de rotinas e procedimentos.

VI.4. Respostas do Teste de 20 Enunciados

VI.4.1 Usuário A

- 1 - Honesta
- 2 - Empreendedora
- 3 - Tem visão para o futuro
- 4 - Justa
- 5 - Participativa
- 6 - Envolvida com a parte social da cidade
- 7 - Competitiva no mercado interno
- 8 - Organizada
- 9 - Competitiva no mercado externo
- 10 - Atualizada
- 11 - Informatizada
- 12 - Automatizada

- 13 - Bem localizada na cidade
- 14 - Bem administrada
- 15 - Moderna
- 16 - Destaque nacional com seus produtos
- 17 - Diferenciada na linha de produtos
- 18 - Investe no funcionário
- 19 - Humana
- 20 - Excelente para trabalhar

VI.4.2 Usuário B

- 1 - Boa
- 2 - Tem ótimos profissionais
- 3 - Tem problemas como todas as outras
- 4 - Os patrões pensam muito no bem estar de seus funcionários
- 5 - Reconhece seus funcionários
- 6 - As vezes é ruim
- 7 - Motiva os funcionários a estudarem
- 8 - Não faz diferença entre os funcionários
- 9 - Investe em tecnologia
- 10 - Nos ajuda em treinamento
- 11 - Não admite pessoas mentirosas
- 12 - Faz doações a entidades
- 13 - Já passou por 2 incêndios
- 14 - Nunca abandonou seus funcionários
- 15 - Nunca houve atraso de pagamento
- 16 - Passou por vários problemas por motivo dos incêndios
- 17 - Há pessoas que fazem resistência às mudanças
- 18 - Poucas pessoas podemos confiar, sempre querendo o mal do outro (sic)

- 19 - Dá um incentivo mensal a cada funcionário
- 20 - [Sem resposta]

VI.4.3 Usuário C

- 1 - Meu segundo lar
 - 2 - Onde atuo como profissional
 - 3 - O meu sustento financeiro, e de minha família
 - 4 - Uma vencedora, pois já passou por várias situações difíceis
 - 5 - Bastante familiar
 - 6 - Uma empresa inovadora
 - 7 - Investidora em materiais de trabalho; em recursos de trabalho
 - 8 - Constituída de sócios dinâmicos
 - 9 - Empregadora de 110 funcionários
 - 10 - Também envolvida com mais de 50 representantes
 - 11 - Uma empresa idônea
 - 12 - Pontual com seus débitos
 - 13 - Compromissada com seus funcionários
 - 14 - Aberta para negociações com clientes e fornecedores
 - 15 - Respeitadora da opinião de seus clientes
 - 16 - Atuante nas confraternizações
 - 17 - Tem defeitos sim, mas tem muito mais qualidades
 - 18 - Preocupada em melhoramentos
 - 19 - Uma empresa que poderia investir mais em qualificação humana
 - 20 - *
- *suprimida, pois identificaria facilmente a empresa

VI.4.4 Usuário D

Em todas as entrevistas foi combinado com os respondentes que, as respostas para o Teste de 20 Enunciados seriam preenchidas em particular e, no dia seguinte, entregues ao pesquisador, para que não houvesse influência do pesquisador nas respostas.

Houve uma grande dificuldade na obtenção do questionário deste entrevistado, pois o mesmo apresentou diversas justificativas para não entregar as respostas, como falta de tempo, de lembrança, etc. Foi tentado, alguns dias depois, através de contato telefônico, que o mesmo enviasse o questionário pelo correio ou por meio de fax, mas sem sucesso.

Esta atitude ressalta, na opinião do pesquisador, a desconfiança por parte do entrevistado em relação aos objetivos da pesquisa e corrobora a impressão obtida na entrevista pessoal, de que o entrevistado não respondia com espontaneidade à várias das perguntas.

VI.5. Análise do Teste de 20 Enunciados

Apesar das limitações e de uma dificuldade particular do pesquisador para fazer a distinção entre crenças e valores, foram analisadas as respostas obtidas com a ferramenta Teste de 20 Enunciados, organizadas de acordo com as categorias propostas por LOCATELLI & WEST (1996).

Com base em tais categorias, as respostas foram organizadas e apresentadas no quadro a seguir:

Categoria	Respostas
A1 Artefatos materiais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizada ▪ Informatizada ▪ Automatizada ▪ Bem localizada na cidade ▪ Tem ótimos profissionais ▪ Investe em tecnologia ▪ Investidora em materiais de trabalho; em recursos de trabalho ▪ Preocupada em melhoramentos
A2 Artefatos não	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Destaque nacional com seus produtos ▪ Diferenciada na linha de produtos

Categoria	Respostas
tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Moderna ▪ Uma empresa inovadora
A3 Práticas gerenciais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competitiva no mercado interno ▪ Competitiva no mercado externo ▪ Atualizada ▪ Bem administrada ▪ Investe no funcionário ▪ Dá um incentivo mensal a cada funcionário ▪ Aberta para negociações com clientes e fornecedores ▪ Respeitadora da opinião de seus clientes ▪ Nos ajuda em treinamento
A4 Normas	<ul style="list-style-type: none"> ▪
A5 Hábitos, ritos e rituais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bastante familiar
V1 Crenças	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humana ▪ Excelente para trabalhar ▪ Envolvida com a parte social da cidade ▪ Tem visão para o futuro ▪ Faz doações a entidades ▪ Onde atuo como profissional ▪ O meu sustento financeiro, e de minha família ▪ Tem defeitos sim, mas tem muito mais qualidades ▪ As vezes é ruim
V2 Valores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhece seus funcionários ▪ Os padrões pensam muito no bem estar de seus funcionários ▪ Motiva os funcionários a estudarem ▪ Tem problemas como todas as outras ▪ Há pessoas que fazem resistência às mudanças ▪ Poucas pessoas podemos confiar, sempre querendo o mal do outro ▪ Uma empresa que poderia investir mais em qualificação humana
V3 Códigos éticos e morais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Honesta ▪ Justa ▪ Não faz diferença entre os funcionários ▪ Não admite pessoas mentirosas
V4 Ideologias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma empresa idônea ▪ Pontual com seus débitos ▪ Compromissada com seus funcionários
B1 Pressupostos básicos fundamentais	
M1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empreendedora

Categoria	Respostas
Significados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nunca houve atraso de pagamento ▪ Já passou por 2 incêndios ▪ Nunca abandonou seus funcionários ▪ Passou por vários problemas por motivo dos incêndios ▪ Uma vencedora, pois já passou por várias situações difíceis
O1 Outros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participativa ▪ Boa ▪ Constituída de sócios dinâmicos ▪ Empregadora de 110 funcionários ▪ Também envolvida com mais de 50 representantes ▪ Atuante nas confraternizações ▪ Meu segundo lar

Quadro 4 - Categorização das respostas obtidas no Teste de 20 Enunciados

Analisando este quadro pode-se fazer suposições sobre algumas das características da cultura organizacional presente na empresa pesquisada.

Com relação aos aspectos ligados à categoria Artefatos (todas as categorias com código “A”) as características que transparecem indicam uma empresa preocupada com os aspectos tecnológicos e que investe em equipamentos e ferramentas de trabalho para seus funcionários, com foco na modernidade e na inovação. As práticas gerenciais que transparecem indicam uma empresa competitiva, que investe no funcionário. De fato, durante as entrevistas pôde ser observado que muitos dos funcionários estão fazendo curso superior, com o incentivo e apoio financeiro da empresa. Pelas características da empresa (médio porte, proprietários a administram diretamente, localizada em uma cidade do interior) a ausência de citações que reflitam alguma norma ou procedimento (Categoria A4) é facilmente compreendida. Pelas mesmas características pode-se entender a ausência de citações na categoria de Hábitos, Ritos e Rituais.

Sobre as Crenças, as respostas indicam uma empresa que, além de ter visão para o futuro e ser um bom local para trabalhar, se envolve com a parte social, ou mais especificamente, faz doações a entidades assistenciais. Aspectos negativos do ambiente de trabalho são citados, mas sem uma maior definição.

Como principais valores pode-se destacar o interesse com os funcionários, seja o bem estar, seja o estímulo para o aprimoramento profissional. Nesta categoria

também transparecem alguns aspectos negativos, agora mais precisos, como a resistência às mudanças. Outro ponto importante é a diferença de opinião entre os entrevistados: enquanto um deles destaca a motivação para o estudo, outro entende que faltam investimentos em qualificação.

As principais características Éticas e Morais dizem respeito à honestidade e justiça que transparecem em algumas das citações.

Na categoria Ideologias pode-se interpretar que a idoneidade seja a principal característica.

Pressupostos Básicos (categoria B1) é a categoria que basicamente define a cultura organizacional. Como era de se esperar, nenhuma resposta aparenta estar relacionada a esta categoria.

Na categoria Significados (M1) estão listadas as observações que se referem a um acontecimento do passado. Geralmente tais citações, além da referência ao passado, trazem implicitamente uma interpretação destes acontecimentos. As citações listadas confirmam as suposições anteriores, pois a idoneidade, o empreendedorismo, compromisso com os funcionários e a superação dos problemas são interpretações plausíveis das respostas listadas.

A categoria Outros (O1) agrupa todas as citações que não se enquadram em nenhuma das categorias anteriores. Como destaque pode-se destacar a resposta “Meu segundo lar”. Esta resposta sintetiza o que foi observado na realização da pesquisa: uma profunda identificação dos funcionários com a empresa. Tal observação é confirmada também pelo tempo de trabalho, pois grande parte dos entrevistados está na empresa há vários anos.

VII. CONCLUSÕES

VII.1. Escolha e Implantação do Sistema ERP

Na entrevista com o responsável pela decisão de escolha de qual seria o *software* a ser adotado, pôde ser observada uma predominância de percepções e atitudes individuais no processo de escolha. Tal fato também é apontado em uma pesquisa com empresas portuguesas:

“A revisão de literatura e o resultado de um estudo empírico realizado em 127 empresas portuguesas, alertam para a pertinência das percepções e das atitudes individuais dos executivos de topo no processo de escolha de uma tecnologia, que se reflectem no nível de informatização organizacional.”
(ALMEIDA; COELHO; CANAVARRO, 2002)

Os dados da entrevista com o executivo permitem concluir que a adoção do sistema ERP foi devida à necessidades de maiores e melhores informações na empresa, ou seja, necessidades objetivas, mas o processo de escolha de qual *software* deveria ser adquirido foi individual e sem critérios objetivos, tais como adequação ao tipo de negócio da empresa, desempenho, comparação entre concorrentes, etc. Também não foram estipuladas metas e objetivos para o novo sistema adotado.

A atenção dispensada aos funcionários na implantação resumiu-se a treinamento na utilização do sistema. Não havia nenhuma estratégia para lidar com possíveis resistências, além da mais antiga de todas: ameaça de perda do emprego.

Como era esperado nas suposições iniciais, pois tal fato é largamente apontado na literatura especializada, a fase de implantação estourou os prazos e orçamento inicialmente previstos.

Diversos processos de trabalho foram mudados em razão do sistema ERP, gerando melhorias para a empresa, ou seja, a adoção de um modismo pode ser fonte de aprendizagem e melhoria para uma empresa.

Como também era esperado, ocorreram disputas que refletiam questões de poder, não necessariamente em função do ERP, mas em razão de mudanças provocadas pelo mesmo. Como exemplos, podem ser citados a idéia de volta do antigo sistema, ainda durante a fase de implantação, e as limitações do ERP na questão da venda sem emissão de nota fiscal.

Conforme apontado por vários entrevistados, os principais problemas ocorridos na fase de implantação decorreram de falhas da empresa contratada para realizar tal tarefa, em razão da falta de preparo e estrutura da mesma.

Ao contrário do esperado, a implantação do sistema ERP acarretou na necessidade de aumento do quadro pessoal: dois analistas de sistemas foram contratados, necessários para a execução de todas as adaptações exigidas para um bom funcionamento do *software*.

VII.2. Resultados do Sistema ERP

Durante as entrevistas foram apontados diversos benefícios proporcionados pelo sistema ERP, mas também alguns problemas gerados pelo mesmo.

Dentre os benefícios apontados, podem ser destacados a adoção de melhores práticas e procedimentos, melhoria na qualidade e disponibilidade da informação, redução de custos, integração entre os departamentos, diminuição da circulação de papéis, melhora no atendimento aos fornecedores e racionalização dos estoques.

Mas, tais benefícios vieram acompanhados por alguns problemas, como a perda de qualidade da informação dos clientes, que prejudica o desempenho do departamento de vendas, e a possibilidade de pagamento em duplicidade, levantada pelo responsável pelo departamento de contas a pagar.

Alguns dos benefícios apontados neste estudo de caso também foram encontrados em outras pesquisas sobre o impacto dos sistemas ERP sobre as

variáveis estratégicas de grandes empresas, conforme provam SACCOL, MACADAR, PEDRON, LIBERALI e CAZELLA (2002), no Anexo B - Impactos do ERP sobre as variáveis estratégicas, na página 130.

VII.3. A Cultura Organizacional mediando o processo

O processo de escolha do sistema ERP a ser adotado foi muito semelhante ao descrito por outros autores, com a predominância das atitudes e percepções individuais do responsável pela escolha. Tal fato parece ser ainda mais marcante em empresas administradas pelos proprietários, como é o caso do objeto de estudo empírico.

É razoável supor que uma empresa preocupada com aspectos tecnológicos, que investe em equipamentos e ferramentas de trabalho, com foco na modernidade e na inovação, tenha uma maior tendência a adotar um modismo gerencial do tipo do ERP, uma vez que o mesmo reforça estas características.

Mas a resistência às mudanças aparece, não de forma clara e precisa, mas difusa e com poucas citações. O que é de se esperar, pois em uma empresa com um ambiente familiar (como declarado por um dos entrevistados) os processos de trabalho são pouco burocratizados. Acredita-se que quando uma mudança organizacional de tal porte ocorre, existam resistências, especialmente em relação aos processos de trabalho. Deve ser levado em conta também o processo de escolha do ERP, que por ter sido centralizado e individual, é, por si só, um fator gerador de resistências.

A forma como os funcionários encaram a mudança provocada pela adoção do ERP varia em função de características pessoais e, também, da área em que o mesmo atua.

O usuário A foi o entrevistado que apresentou uma visão mais crítica a respeito do sistema ERP, em função das mudanças e problemas ocasionados na área em que o mesmo atua. As críticas em relação às limitações do ERP, quando comparado ao antigo sistema, foram claras e incisivas.

Já o usuário B não apontou um problema, a possibilidade de pagamento em duplicidade, mas não deixou de fazer elogios às melhorias proporcionadas pelo ERP.

Com um perfil mais retraído, o usuário C dificilmente critica algum aspecto do ERP. Mesmo em relação ao desempenho da franquia, não levantou nenhuma crítica, simplesmente ressaltou o fato de que o módulo de telemarketing ainda não foi devidamente implementado. De uma forma geral este entrevistado destacou a própria dificuldade individual no aprendizado de uma nova ferramenta, no caso a informática, mas, além da dificuldade, este entrevistado destaca a valorização profissional, advinda do domínio de uma nova ferramenta (informática) e o conhecimento de um sistema atual (o ERP), que ampliam sua qualificação profissional.

Na entrevista do usuário D pôde ser percebida uma escolha de palavras, talvez em razão do receio pela entrevista. Também o mesmo não entregou o formulário de respostas do Teste de 20 Enunciados.

Este funcionário (usuário D) foi contratado no início do processo de implantação do sistema ERP, e entre suas funções estava a viabilização deste sistema. Desta forma pode-se compreender, no discurso do mesmo, a profunda identificação com o sistema ERP em uso e também os elogios ao mesmo.

O usuário D destaca, com muita ênfase e como característica positiva, a profissionalização da empresa, forçada pela implantação do ERP. Pode-se deduzir o motivo desta opinião, pois quanto maior a profissionalização e impessoalidade nas relações de trabalho, é mais fácil o destaque e ascendência profissional do entrevistado, ficando o mesmo menos dependente dos humores dos proprietários.

As características da cultura organizacional, deduzidas através das respostas do Teste de 20 enunciados, parecem estar de acordo com o esperado na análise da literatura disponível.

As práticas gerenciais indicam uma empresa competitiva, que investe no funcionário, sendo tal característica esperada em uma empresa que busca melhorias através da adoção de um sistema ERP.

Parece também que as características Éticas e Morais indicam uma empresa honesta e justa, e que os funcionários possuem uma imagem bastante positiva da empresa. Pode-se acreditar que tal característica é um fator que ajuda a diminuir as

resistências e também lidar de maneira mais positiva com as resistências geradas pelas mudanças.

A profunda identificação dos entrevistados com a empresa, destacada na afirmação “Meu segundo lar”, nas respostas do Teste de 20 Enunciados, é confirmada pelo tempo de trabalho: a maior parte dos entrevistados está na empresa há um bom tempo e, pelo que pôde ser observado durante as entrevistas, o mesmo ocorre com a maior parte dos funcionários da empresa. Esta identificação parece ser geradora de um compromisso forte entre empresa e funcionário, de tal forma que o processo de implantação do sistema ERP pode ser positivamente influenciado por esta característica.

Algumas das respostas do Teste de 20 Enunciados, agrupadas na categoria Significados (M1), também reforçam a impressão de forte identificação dos funcionários com a empresa, especialmente aquela referente à empresa nunca haver abandonado os funcionários.

Pode-se, ainda, relacionar a cultura organizacional apreendida na empresa pesquisada com as tipologias de cultura organizacional listadas no Quadro 2 (pág. 73) e no Quadro 3 (pág. 75). Parece haver relação da cultura observada com algumas das características do tipo *Caring* e *Integrative*, mas não de uma delas em particular. Da mesma forma, a cultura observada apresenta algumas das características do tipo “Cultura do poder” e “Cultura da pessoa”.

O que pode-se concluir é que, com respeito à cultura organizacional, a realidade dentro de uma empresa dificilmente se encaixa em uma única categoria dentre as apontadas por tais modelos, sendo, mais provavelmente, uma combinação de características destas categorias.

VII.4. Um Modelo das Forças que Atuam no Mercado dos Modismos Gerenciais

A partir do estudo de diversos autores pôde ser compreendido com mais profundidade o fenômeno dos modismos gerenciais, especialmente no que diz respeito à diferenciação do mesmo em relação aos modismos estéticos.

Vários autores abordam o tema dos modismos gerenciais, muitas vezes de maneira superficial, mas o que mais se destaca é que cada um deles aborda, quase que exclusivamente, um único lado da questão, lembrando a história do elefante descrito por vários cegos que o tocam: de acordo com a parte tocada a descrição varia muito, mas nenhuma delas é suficiente para descrever o elefante completamente.

Abrahamson especifica de maneira precisa o que é um modismo gerencial, os conceitos de formadores e seguidores e também a existência de um mercado para os modismos gerenciais. Tal conceito de mercado é também abordado por Crainer. O ciclo de produção e disseminação das inovações gerenciais é proposto por Abrahamson, mas outros autores, como Staw e Mazza, também fornecem importantes argumentos para a compreensão deste ciclo. São propostos três grupos de forças (Forças Sócio-Psicológicas, Tecno-Econômicas e Organizacionais) que influenciam na demanda por modismos gerenciais, por diversos autores. Mas nenhum destes autores cita a cultura organizacional como relevante no processo de adoção dos modismos gerenciais.

Para a compreensão dos conceitos de cultura organizacional foram utilizados os trabalhos de Fleury & Fleury, Hofstede e Locatelli & West. Tomei aborda a relação entre cultura organizacional e modismo gerencial, mas com o foco voltado para a mudança organizacional, sem levar em conta os aspectos da demanda pelos modismos gerenciais.

A grande contribuição deste trabalho de pesquisa é integrar as várias visões sobre o tema dos modismos gerenciais, com a observação de que elas não são excludentes, e sim complementares, e agregar à esta visão ampliada a dimensão da

cultura organizacional, dimensão que não pode ser deixada de lado para a real compreensão deste processo.

Com base nas teorias apresentadas nos capítulos II e III foi desenvolvida uma complementar, a qual através da figura seguinte, procura demonstrar, de maneira resumida, as principais forças que atuam na produção e disseminação de um modismo gerencial, e como a cultura organizacional media este processo.

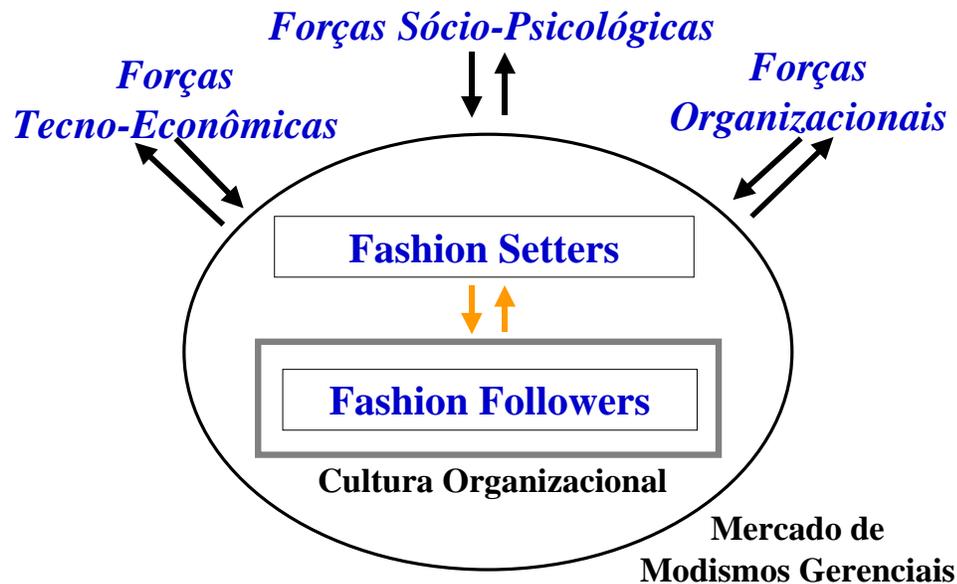


Figura 8 - Forças que influenciam a demanda por modismos gerenciais

Tal figura procura integrar a abordagem de vários autores, como comentado anteriormente, servindo como um modelo teórico útil para a compreensão dos modismos gerenciais.

Ela apresenta a influência e inter-relação dos formadores de modismos gerenciais com os consumidores de tais modismos. São apontadas também as forças que possuem influência sobre a criação e adoção dos modismos, ou seja, as forças Tecno-Econômicas, Sócio-Psicológicas e Organizacionais. É também destacado o fato de que, no nível da empresa, a adoção e a implantação de um modismo gerencial são influenciadas pela cultura organizacional presente na unidade organizacional.

Na pesquisa empírica não foram encontrados todos os fatores apresentados por esta visão ampliada, o que era de se esperar, pois se trata de um estudo de caso, envolvendo uma única empresa.

No resultado das entrevistas não fica clara a ação direta dos formadores de modismos (*fashion setters*), pois a escolha foi baseada na troca de experiências entre o diretor financeiro e profissionais de outras empresas, além da análise de prospectos dos fornecedores de *software*. Fica neste aspecto caracterizado um comportamento do tipo imitação, também citado na parte teórica deste trabalho.

As forças Tecno-Econômicas são claramente definidas, como as necessidades apontadas para a adoção do ERP: organização, integrar informações, redução de custos, organização do crescimento e facilidades oferecidas pelas atualizações do *software*.

A atuação das forças Sócio-Psicológicas e Organizacionais não fica evidente na pesquisa. Tal fato deve-se, provavelmente, em razão de dois fatos: ou inadequação do instrumento de pesquisa para destacar tais forças e/ou ausência da maior parte destas forças, especialmente das Forças Organizacionais, em unidades com as características da empresa estudada, ou seja, empresas regionais de origem nacional.

O que merece ser destacado é a importância de tal tema, pois se os modismos gerenciais podem ser fontes de aprendizado e melhoria, também podem ser potencialmente danosos, além de serem responsáveis pela movimentação de bilhões de dólares, seja em treinamento, consultoria ou venda de *software*. É relevante a necessidade de maiores pesquisas e respeito do tema, especialmente a verificação da validade do modelo proposto, em um universo maior de empresas.

ANEXOS

Anexo A - Categorias Utilizadas na Pesquisa de Locatelli & West

“Artefacts

“These include material and non-material objects and patterns that intentionally or unintentionally communicate information about the organization's technology, beliefs, values and assumptions and ways of doing things.

“A1 Material artefacts - e.g. organizational structure, technology, documents, physical layouts or arrangements, furnishing, patterns of dress or dress codes, company cars, etc.

“A2 Non-tangible artefacts - e.g. organizational language, jargon, metaphors, stores, myths and jokes, etc.

“Patterns of behaviour. Things that members of organizations continue to do (or that cause members to continue to do things) often without thinking.

“A3 Management practices - e.g. human resource practices, innovation practices, short- versus long-term planning, internal relationships and information, relations to clients, other competitors, social environment, etc.

“A4 Norms - standards of expected and allowed behaviour, e.g. listening to others and trying to get their opinions, working alone rather than with others to get things done, criticizing the organization and the people in it, always trying to treat the customer or client as well as possible.

“A5 Habits and rites and rituals - mundane, systematic, stylized and programmed routines of dally organizational life, e.g. all letters no matter how mundane being routed to the director.

“Values and beliefs

“V1 Beliefs - consciously held, cognitive views about truth and reality that can be about almost anything, e.g. members of an organization may believe that concentration on serving the customer will make them more competitive.

“V2 Values - conscious, affective desires or wants. Things that are important to people, the shoulds, should nots and ought to best of organizational life. These may also be associated with

almost anything; the value that the customer should always come first or the value of respect for one's colleagues.

“V3 Ethical and moral codes - composite systems of beliefs, values and moral judgements. Systems of right and wrong.

“V4 Ideologies - major beliefs and values expressed by top management that provide organization members with a frame of reference for action.

“Basic underlying assumptions

“B1 Basic underlying assumptions - these refer to the taken for granted and usually unconscious assumptions that determine perceptions, thought processes, feelings and behaviour. These may begin as values but over time they gradually come to be taken for granted then take on the character of assumptions.

“Schein (1990) gives the following examples of assumptions: the individual is the source of good ideas; scientific research is the course of truth and good ideas; we are one family who will take care of each other; truth is discovered through debate and testing.

“M1 Meanings - organizational members' interpretation of events. What events tell people about the organization, e.g. professional or non-professional, fair or unfair.

“O1 Other - this may include general effect statements, and other miscellaneous statements which do not fit in to any of the other categories.” (LOCATELLI & WEST, 1996)⁵¹

⁵¹ “Artefatos

Estes incluem objetos materiais e não materiais e padrões que intencionalmente ou não comunicam informações sobre a tecnologia da organização, crenças, valores e pressupostos e modos de fazer as coisas.

A1 Artefatos materiais - i.e. estrutura organizacional, tecnologia, documentos, layout físico ou organização, mobília, padrões de roupa ou códigos de vestimenta, carros da companhia, etc.

A2 Artefatos não tangíveis - i.e. linguagem organizacional, jargões, metáforas, mitos e piadas, etc.

Padrões de comportamento. Coisas que os membros da organização continuam a fazer (ou a causa pela qual os membros continuam a fazer coisas) frequentemente sem pensar.

A3 Práticas gerenciais - i.e. práticas de recursos humanos, práticas de inovação, curto versus planejamento de longo prazo, relacionamentos internos e informação, relações com clientes, outros competidores, ambiente social, etc.

(Continua)

A4 Normas - padrões de comportamento esperado e permitido, i.e. escutar aos outros e tentar entender suas opiniões, trabalhar sozinho mais que com outros para fazer as coisas acontecerem, criticar a organização e as pessoas nela, sempre tentar tratar o consumidor tão bem quanto possível.

A5 Hábitos e ritos e rituais - mundanas, sistemáticas, estilizadas e programadas rotinas da vida organizacional diária, i.e. todas as cartas não são importantes como aquela endereçada ao diretor.

Valores e crenças

V1 Crenças - pensamento consciente, visões cognitivas sobre a verdade e realidade que podem ser sobre quase tudo, i.e. membros de uma organização podem acreditar que a concentração em servir ao consumidor pode fazê-los mais competitivos.

V2 Valores - desejos afetivos e conscientes ou vontades. Coisas que são importantes para as pessoas, o que deveria, o que não deveria ocorrer para o melhor da vida organizacional. Estes podem estar associados também com quase qualquer coisa; o valor do consumidor deveria sempre vir primeiro ou o valor do respeito com algum colega.

V3 Códigos éticos e morais - sistemas compostos de crenças, valores e julgamentos morais. Sistemas de certo e errado.

V4 Ideologias - crenças e valores maiores, expressadas pelos principais executivos que fornecem aos membros da organização um quadro de referência para a ação.

Pressupostos básicos fundamentais

B1 Pressupostos básicos fundamentais - estes se referem aos pressupostos admitidos como verdadeiros e usualmente inconscientes, que determinam as percepções, processos de pensamento, sentimentos e comportamento. Eles podem se iniciar como valores mas com o tempo eles gradualmente vem a ser admitidos como verdadeiros e então se tornam uma característica dos pressupostos.

Schein (1990) dá os seguinte exemplos de pressupostos: o indivíduo está na busca de boas idéias; a pesquisa científica está no caminho de verdadeiras e boas idéias; nós somos uma família que se importa com cada um dos outros; a verdade é descoberta através do debate e verificação.

M1 Significados - interpretação de eventos feita pelos membros da organização. O que os eventos contam às pessoas sobre a organização, i.e. profissionalismo ou falta de profissionalismo, lealdade ou deslealdade.

O1 Outros - este pode incluir enunciados de efeito geral, e outros enunciados miscelâneos que não se encaixam em nenhuma outra categoria.” (LOCATELLI & WEST, 1996)

Anexo B - Impactos do ERP sobre as variáveis estratégicas

Variável Estratégica	Impacto do ERP
Clientes e Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Não contribui para a disponibilização do banco de dados da empresa aos clientes • Ajuda a empresa a prover suporte administrativo aos clientes
Rivalidade Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Não foi identificada uma contribuição direta na investida contra competidores ou no sentido de contribuir para se oferecer produtos/serviços não imitáveis • Não é visto como facilitador do processo concorrencial
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Colabora para o aumento do poder de barganha da empresa junto aos seus fornecedores • Não apresenta contribuições significativas em facilitar aos fornecedores o acesso aos pedidos da empresa • Ajuda a reduzir a incerteza de <i>lead time</i> • Contribui para se encontrar novas alternativas de fornecedores • Ajuda nas decisões relativas a produzir x comprar um determinado insumo. • Ajuda a monitorar a qualidade dos produtos e serviços recebidos dos fornecedores*
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Não foi identificada nenhuma contribuição significativa do sistema para com a previsão das tendências de mercado • Contribui para uma maior precisão na previsão de vendas da empresa • Não foi identificada contribuição significativa no sentido de ajudar a empresa a antecipar melhor as necessidades do cliente • Não foi identificada contribuição significativa no sentido de obter a lealdade dos clientes • Não contribui para a redução dos custos com marketing na empresa • Contribui para a eficiência competitiva da empresa
Produção (estrutura de custo e capacidade)	<ul style="list-style-type: none"> • Não demonstra contribuição significativa no processo de projetar novos produtos, ou para reduzir o custo de modificar ou adicionar características aos produtos/serviços existentes • Ajuda a melhorar o nível de produção • Ajuda a melhorar a produtividade do trabalho por meio da automação* • Ajuda a melhorar a utilização do maquinário * • Oferece ganhos por economia de escala no uso de <i>software</i>, mas não tanto no uso de <i>hardware</i>
Eficiência e Eficácia Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda a melhorar o processo e o conteúdo das decisões • Melhora as reuniões e discussões internas • Possibilita uma melhor coordenação entre as áreas funcionais na empresa • Contribui para melhores avaliações nos relatórios anuais do orçamento • Melhora o planejamento estratégico • Ajuda a aumentar a margem de lucro da empresa • Não apresenta contribuições significativas para o aumento da participação de mercado da empresa
Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Melhora o padrão de comunicação entre unidades organizacionais de

Variável Estratégica	Impacto do ERP
interorganiza- cional	diferentes regiões <ul style="list-style-type: none"> • Ajuda a coordenar a atividade da empresa regionalmente, nacionalmente ou globalmente • Contribui para a coordenação das atividades com clientes e fornecedores • Ajuda a agregar mais informações aos produtos e serviços da empresa

* Nestas três questões houve diferença nos resultados de acordo com o setor – ver seção 5.3
(SACCOL; MACADAR; PEDRON; LIBERALI; CAZELLA, 2002)

Anexo C - Modelo de roteiro: Entrevista com Executivo

ROTEIRO DE ENTREVISTA
PESQUISA: MOTIVOS DE ADOÇÃO DE UM SISTEMA ERP

Entrevista com Executivo

Empresa: _____
Ramo de Atividade: _____

Entrevistado

Nome: _____
Cargo: _____ Setor: _____
Tempo de empresa: _____

Sistema ERP

Fabricante: _____
Módulos: _____
Início da implantação _____
Implantação finalizada: Sim Não

1) Quais as razões pelas quais a empresa adotou um sistema ERP?

- I _____
- II _____
- III _____
- IV _____
- V _____
- VI _____

2) A decisão de adotar o sistema foi um consenso entre os diversos interessados?

3) Na sua opinião, a implantação de um sistema Erp implica em mudanças profundas na empresa? Se sim, quais?

9) A implantação foi conduzida:

- a) exclusivamente pela consultoria
- b) por uma equipe de funcionários e consultores
- c) exclusivamente por funcionários

10) Houve frustração e desmotivação entre a equipe de implantação em algum momento?

11) Houve frustração e desmotivação entre os usuários?

12) Em relação às previsões, a implantação ficou ou está:

- a) dentro do prazo previsto? Sim Não
- b) dentro do orçamento original? Sim Não

13) Resultados da implantação do Erp:

- a) gerou melhorias significativas para a empresa?
 Muito Pouco Nenhum
- b) Houve redução no ciclo de produção?
 Muito Pouco Nenhum
- c) Houve melhoria no serviço ao cliente?
 Muito Pouco Nenhum
- d) Houve redução de custos?
 Muito Pouco Nenhum

14) Em relação às informações:

- a) Houve melhoria na disponibilidade de informação?
 Muito Pouco Nenhum
- b) Houve melhoria no tempo de obtenção da informação?
 Muito Pouco Nenhum
- c) Houve melhoria na confiabilidade/qualidade da informação?
 Muito Pouco Nenhum
- d) Houve perda de alguma informação em razão do Erp?
 Sim Não

15) Na sua opinião o plano de implementação foi bem definido? Era bastante claro? Em que ponto poderia ser melhor?

16) Se pudessem voltar atrás, iriam implantar um sistema Erp?

17) Seria da mesma forma ou diferente? Em relação a quais itens haveria mudanças?

- | | | |
|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| a) consultoria | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| b) abordagem de implantação | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| c) módulos | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| d) treinamento | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |

18) Na sua opinião, o sistema Erp implantado é adequado ao tipo de negócio da empresa?

19) Na sua opinião, existe alternativa em relação ao Erp?

Anexo D - Modelo de roteiro: Entrevista com Funcionário (Usuário intensivo do Sistema ERP)

ROTEIRO DE ENTREVISTA

PESQUISA: MOTIVOS DE ADOÇÃO DE UM SISTEMA ERP

Entrevista com Usuário do Sistema

Empresa: _____

Ramo de Atividade: _____

Entrevistado

Nome: _____

Cargo: _____ Setor: _____

Tempo de empresa: _____

Sistema ERP

Fabricante: _____

Módulos: _____

Início da implantação _____

Implantação finalizada: Sim Não

1) Na sua opinião, a atenção dispensada na implantação foi mais voltada a aspectos tecnológicos ou a aspectos pessoais?

2) Houve redução do número de funcionários em função da implantação?

- Não Sim
- a) junto com a implantação
b) antes da implantação
c) após a implantação

3) Foi utilizado apoio externo (consultoria)?

- a) Na implantação? Sim Não

4) Na sua opinião a consultoria:

a) foi ativa e operante?

Muito Mais ou menos Pouco Nem um pouco

b) tinha experiência neste tipo de trabalho?

Muito Mais ou menos Pouco Nem um pouco

c) tinha profissionais qualificados?

Muito Mais ou menos Pouco Nem um pouco

d) cumpriu o combinado com a empresa?

Totalmente Mais ou menos Pouco Nada

Obs:

5) Houve mudanças nos processos de trabalho em razão da implantação do ERP?
Quais?

6) A implantação foi conduzida:

a) exclusivamente pela consultoria

b) por uma equipe de funcionários e consultores

c) exclusivamente por funcionários

7) Houve frustração e desmotivação entre os usuários?

8) Na sua opinião existem limitações e/ou necessidades não atendidas pelo ERP?

9) Resultados da implantação do Erp:

a) gerou melhorias significativas para a empresa?

 Muito Pouco Nenhum

b) Houve redução no ciclo de produção?

 Muito Pouco Nenhum

c) Houve melhoria no serviço ao cliente?

 Muito Pouco Nenhum

d) Houve redução de custos?

 Muito Pouco Nenhum

10) Em relação às informações:

a) Houve melhoria na disponibilidade de informação?

 Muito Pouco Nenhum

b) Houve melhoria no tempo de obtenção da informação?

 Muito Pouco Nenhum

c) Houve melhoria na confiabilidade/qualidade da informação?

 Muito Pouco Nenhum

d) Houve perda de alguma informação em razão do Erp?

 Sim Não

11) Na sua opinião, o sistema Erp implantado é adequado ao tipo de negócio da empresa?

Anexo E - Formulário para o Teste de 20 enunciados**TESTE DE 20 ENUNCIADOS**

Empresa: _____

Entrevistado

Nome: _____

Cargo: _____ Setor: _____

Tempo de empresa: _____

Este teste tem por objetivo conhecer as características da empresa e como a mesma é vista pelos seus integrantes.

**Os dados são sigilosos e não serão divulgados sob nenhuma hipótese
Nenhum dos integrantes da empresa tomará conhecimento do conteúdo das
respostas deste questionário.**

Este é um teste bastante simples: imagine que você deverá preencher a sequência de 20 frases que começam, todas elas, com:

A empresa em que trabalho é:

Preencha as respostas como se estivesse respondendo a você mesmo, com sinceridade e total liberdade, como acha que as coisas são, e não como gostaria que fossem.

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAMSON, E., & FOMBRUN, C. Macroculture: Determinants and consequences. **Academy of Management Review**, 19: 728-755, 1994.

ABRAHAMSON, Eric & FAIRCHILD, Gregory. Management Fashion: Lifecycles, Triggers, and Collective Learning Processes. **Administrative Science Quarterly**, Dez 1999, p. 708.

ABRAHAMSON, Eric. Management fashion. **Academy of Management Review**. Jan 1996, v21, n1, p. 254.

ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro de; COELHO, Arnaldo Fernandes de Matos; CANAVARRO, José Manuel Portocarrero. A Dimensão Psicológica da Informatização Organizacional: um estudo empírico de empresas portuguesas In: **Trabalhos apresentados no ENANPAD 2002, Salvador - BA.** (CD ROM).

ANDRADE, M. M. de. **Introdução metodologia o trabalho científico**. 2. ed., São Paulo: Atlas, 1997.

ARGYRIS, C. & SCHON, D.A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Addison-Wesley, Reading, MA, 1978.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

BLUMER, H. G. Fashion. **Encyclopedia of the social sciences**, vol. 1: 341-345. New York: Macmillan, 1968.

CALDAS, Miguel P. & WOOD, Thomaz Jr. **How consultants can help organizations survive the ERP frenzy**. Paper submitted to the Managerial Consultation Division of the Academy of Management to be considered for presentation at the annual meeting in Chicago, August 1999. [acessado em 01/2001]. Disponível em <http://www.fgvsp.br>

CALDAS, Miguel P. & WOOD, Tomaz Jr. Fads and fashions in management: the case of ERP. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Jul/Set 2000. São Paulo, v.40, n.3, p8-17.

CARROLL, Glenn R. & HARRISON, J. Richard. Organizational Demography and Culture: Insights From a Formal Model and Simulation. **Administrative Science Quarterly**, Sept 1998 v43 i3 p637(3)

COELHO, Philip R.P. & McCLURE, James E. Toward an economic theory of fashion. **Economic Inquiry**, v31 n4 p595(14), Oct 1993.

CORREIA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N.; CAON, Mauro. **Planejamento, Programação e Controle da Produção. MRP II / ERP: Conceitos, Uso e Implantação**. Segunda Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

CRAINER, Stuart. The rise of guru scepticism. (appeal of management fads falters). **Management Today**, March 1996 p48(5)

DAVENPORT, T. H. Putting the enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Review**. Julho-Agosto, p.121-131. (t: 827), 1998.

DEJOURS, Christophe. **O Fator Humano**. Tradução de Maria Irene Stocco Betiol e Maria José Tonelli. Primeira Edição. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1997.

DiMAGGIO, P., & HIRSCH, P. Production organizations in the arts. In: PETERSON, R. A. (Ed.). **The production of culture**: 73-90. Beverly Hills, CA: Sage, 1976.

DREILINGER, Craig. Why management fads fizzle. **Business Horizons**, Nov-Dec 1994 v37 n6 p11(5).

Enterprise Resource Planning [acessado em 19/07/2000]. Disponível em <http://www.running.com.br/consultoria/erp.pdf>

ESCRIVÃO, Edmundo Filho & MENDES, Juliana Veiga. Sistemas integrados de gestão em médias empresas: estudo sobre a adoção em empresas da grande São Paulo. In **Anais do XI ENANGRAD**. Salvador - BA. De 23 a 27 de Agosto de 2000.

Estudo sobre a Implantação de Sistemas ERP. In: **As 100 maiores da Informática 1998/99**. [acessado em 17/08/2000]. Disponível em <http://www.adfcon.com.br/artigos/>

FISCHER, Rosa Maria. O círculo do poder - as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M. Tereza Leme et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional. As experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2ª. Edição. São Paulo: Atlas, 1997.

GEERTZ, C. **The interpretation of cultures**. New York: Basic Books, 1973.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GRANOVETTER, M. The idea of "advancement" in theories of evolution and development. **American Journal of Sociology**, 85: 489-515, 1979.

HANDY, C. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

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

HAWKINS, Peter. Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity. **Human Relations**, April 1997 v50 n4 p417(24)

HERSKOWITZ, M. J. **Man and his works**. New York: Knopf, 1948.

HOFSTEDE, Geert. Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. **Organization Studies**, Summer 1998 v19 n3 p477(15).

HUNT, John W. P. An Appetite for ideas: US research shows that the life cycles of management fashions are getting shorter. **The Financial Times**, March 16, 2001, p13.

KIMBERLY, J. R. Managerial Innovation. In: NYSTROM, P. C. & STARBUCK, W. H. (Eds.). **Handbook of organizational design**, vol. 1: 84-104. New York: Oxford University Press, 1981.

- LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1991.
- LOCATELLI, Veronica & WEST, Michael A. On Elephants and Blind Researchers: Methods for Accessing Culture in Organizations. **Leadership & Organization Development Journal**, Dec 1996 v17 n7 p12(10).
- LOPES, Fernando. Chuva de ofertas pode confundir cliente. **Gazeta Mercantil Latino-Americana**. Ano 4. Número 187. De 22 a 28 de Novembro de 1999. p.16.
- MARCH, J. G. & OLSEN, J. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MAZZA, Carmelo. **Haute Couture and Pret-a-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices**. May, 2000. [acessado em 10/10/2001]. Disponível em http://www.findarticles.com/cf_0/m4339/3_21/65379609/p1/article.-jhtml
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, 83: 364-385, 1977.
- MOORE, Pamela L. This Scandal Changes Everything. **Business Week**, February 28, 2000, pp. 140-143.
- MORAN, E. Thomas & VOLKWEIN, J. Fredericks. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human Relations** 45: 19-47, 1992.
- MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Delineando o Valor do Sistema de Informação. **Revista Ciência da Informação**. [acessado em 20/10/2000]. Disponível em <http://www.uol.com.br/cultvox>
- MUMFORD, Enid; HENDRICKS, Rick; LUMB, Richard; ORAM, Mike. Business process re-engineering RIP (failure of management fad) (includes related articles) (Cover Story). **People Management**, May 2, 1996 v2 n9 p22(6)

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** 2^a. edição. São Paulo: Editora Pioneira, 2000.

PAGÈS, Max. **O poder das organizações.** São Paulo: Atlas, 1987.

PETERS, T. J. & WATERMAN, R. **In search of excellence.** New York: Harper and Row, 1982.

POOLE, Marshall Scott. Communication and organizational climates: review, critique, and a new perspective. In: **Organizational communication.** R.D. McPhee and P.K. Tompkins (eds.), 79-108. Beverly Hills: Sage, 1985.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez. Sétima Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SACCOL, Amarolinda Zanela; MACADAR, Marie Anne; PEDRON, Cristiane Drebes; LIBERALI, Guilherme Neto; CAZELLA, Silvio César. Algum tempo depois... como grandes empresas brasileiras avaliam o Impacto dos sistemas ERP sobre suas Variáveis Estratégicas. In: **Trabalhos apresentados no ENANPAD 2002, Salvador - BA.** (CD ROM).

SAPIR, E. Fashion. **Encyclopedia of the social sciences**, vol. 3: 139-144. New York: Macmillan, 1937.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

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.

SILVA, Daniel Nascimento e. Diferenças entre Informação e Conhecimento. **Episteme Informações Gerenciais.** Volume 1, número1, mar/2000. [acessado em 19/07/2000]. Disponível em <http://clientes.brasilnet.net/danielns/>

SIMMEL, G. Fashion. **American Journal of Sociology**, 62: 541-558, 1957.

SOETERS, Joseph L. Excellent companies as social movements. **Journal of Management Studies** 23: 299-312, 1986.

SOUZA, M. M. M. & MAXIMIANO, A. C. A. Qualidade na prestação de serviços terceirizados: o caso da alimentação industrial nas unidades mineradoras da Companhia Mineira de Metais em Três Marias, Vazante e Morro Agudo-MG. **Caderno de Pós-Graduação em Administração de Empresas**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 39-54, 2001.

SPROLES, G. B. Behavioral science and theories of fashion. In: The psychology of fashion. **Graduate School of Business Administration**. Lexington NYU - Books, 1985.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistemas de Informação. Uma Abordagem Gerencial**. Tradução de Maria Lúcia Iecker Vieira e Dalton Conde de Alencar. Revisão Técnica de Paulo Machado Cavalheiro e Cristina Bacellar. Segunda Edição. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STAW, Barry M. **What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay**. Sept, 2000. [acessado em 10/10/2001]. Disponível em http://www.findarticles.com/m4035/-3_45/68217155/p1/article.jhtml

TARDE, G. **Le lois de l'imitatio**. Paris: Felix Alcan, 1890.

TOMEI, P. A . & ADELSON, A . L. **Sedução dos Modismos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

TOMEI, P. A. Os Modismos Gerenciais e a Cultura Organizacional. [acessado em 10/2001]. Disponível em http://www.latpro.com/USER/articles/management_fads-.php?Lang=PORT

TOURION, Cezar. Aprendendo com os Erros. **Gestão Empresarial Magazine**, agosto/outubro 1999. [acessado em 17/08/2000]. Disponível em <http://www.uol.com.br/idg/gestaoempresarial/>

WELCH, Ivo; BIKHCHANDANI, Shushil; HIRSHLEIFER David. Why people often act like sheep: the theory of fads. **Fortune**, Oct 14, 1996 v134 n7 p49(2).

WHITAKER, Dulce. A escolha da carreira: haja imaginação! In: **Trabalho em debate**. Organização Márcia Kupstas. São Paulo: Moderna, 1997, 143 páginas.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2. ed., California: Thousand Oaks Sage, 1994.

YOUNG, David W. The six levers for managing organizational culture. **Business Horizons**, Sept 2000 v43 i5 p19.

GLOSSÁRIO

Stakeholder - no sentido mais estrito da palavra significa aquele que detém ações de uma determinada empresa. Também significa uma pessoa ou grupo de pessoas que têm interesse em determinada organização, tais como: consumidores, competidores, grupos de pressão, fornecedores, comunidade local, mídia, governo, políticos, etc.

Empowerment - Condição na qual os funcionários possuem autoridade para tomar decisões e empreender ações em suas áreas de trabalho, funções ou tarefas, sem prévia aprovação. Fornece aos trabalhadores a responsabilidade normalmente associada ao *staff*. Exemplos de *empowerment* podem ser encontrados em decisões de programação de produção, qualidade ou compras.

Staff - Grupo ou membros de uma organização (geralmente empresarial) que possui a função de apoio à alta direção da organização. Normalmente tal grupo possui o poder de influenciar decisões de nível estratégico, tais como investimento, produção, expansão de novas linhas, etc.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.